

УДК 331.101

DOI: 10.31359/2312-3427-2019-4-1-378

**Н.П. Резнік, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського**

**І.П. Подолянко, бакалавр кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

***Вступ.** В умовах соціально-економічної трансформації особливого значення набуває дослідження проблеми управління якістю праці, аналіз соціальних чинників її зростання, визначення сутності і форм інтелектуального капіталу. На сьогодні, наявність кваліфікованого персоналу, що володіє технічними якостями є недостатнім. На перше місце виходить необхідність наявності у працівників бізнесових якостей, які не лише пов'язані із технічною складовою але і відповідають баченню самої організації.*

***Метою наукового дослідження** є здійснення аналізу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством та його діяльності на основі KPI, як інструменту ефективного управління.*

***Результати.** У статті авторами доведено, що система KPI необхідна в компаніях для розуміння того, наскільки ключові показники діяльності в цьому співвідносяться з цілями і стратегічними ініціативами в довгостроковому періоді. Досліджено, при оцінці персоналу важливо вибирати такі показники, які дозволяють найкращим чином виявити відмінності в рівні професійної успішності, оскільки необхідною передумовою професійного росту працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня, задоволеності, і в результаті – високої якості роботи стає поглиблення змістовності праці. Розглянута система показників KPI обіцяє працівникам створення чітких цілей в роботі і прозорі бонуси. Доведено, грамотно проведений захід, як ділова оцінка персоналу зможе підвищити ефективність сільськогосподарських підприємств.*

***Висновки.** Доведено, система збалансованих показників включає KPI, необхідні для кожного об'єкта контролю (структурні, функціональні*

підрозділи), і методику їх оцінки. Дані системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності компанії і спрямовані на досягнення її стратегічних цілей.

Ключові слова: оцінка діяльності підприємства, система управління, KPI-показники, кадрова політика, ефективність працівників, бізнес-процеси.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування ринкової економіки, зростання конкурентного тиску, виникнення необхідності постійного удосконалення якості продукції, дотримання відповідності пріоритетам споживачів, спричиняють еволюцію теорії якості праці. Дана категорія стала ринковою, що виражає відносини з приводу властивостей праці максимально забезпечувати потреби суспільства, у тому числі – потребу у праці.

Зростання автоматизації виробництв та підвищення активності науково-технічної діяльності спричиняє збільшення частки розумової праці, збагачення її змісту, поглиблення інтелектуалізації. Необхідною передумовою професійного росту працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня, задоволеності, і в результаті – високої якості роботи стає поглиблення змістовності праці. Відповідно, це спричиняє зміну поглядів на важливість підвищення якості роботи. Разом зі зростанням якості праці збагачуються й характеристики людського капіталу, відбувається повніший розвиток творчих здібностей, зростає потреба в постійному підвищенні кваліфікації і професійних знань, підвищується загальна мотивація працівників до праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню категорії якості праці присвячені роботи ряду вітчизняних і зарубіжних вчених У. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, Дж. Ст. Мілля та С. Бандури, Д. Богині, О. Грішнєвої, С. Злупко, А. Чухно, Л. Мельник, В. Малицького та ін. Дані дослідження являють собою аналіз теоретико-методологічних основ концепції якості праці з урахуванням категорій економічної теорії. Окремі аспекти методик оцінки якості праці та визначення її взаємозв'язку із професійним рівнем персоналу наводяться в роботах наступних вчених: М. Паулка, Н. Пови, Б. Хефли, С. Миллера, С. Бляхмана, І.А. Будіщевої, Я.Д. Плоткіна, І.Т. Корогодіна.

Огляд економічної літератури присвяченої питанням оцінки та управління якістю праці в організаціях показує, що зазначені проблеми досліджуються, насамперед, у великих промислових підприємствах та таких, що забезпечують надання послуг. Недостатньо розкритим

залишається питання особливостей реалізації засад методу КРІ саме на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах, що становить базу подальшого дослідження.

Мета статті. Здійснення аналізу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством та його діяльності на основі КРІ, як інструменту ефективного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Технологія КРІ (англ. Key Performance Indicators), або КПЕ «ключові показники ефективності» з кожним роком знаходить все більше застосування в українських компаніях. Дана система є перспективною та дозволяє надійно пов'язати індивідуальні орієнтири співробітників з завданнями, що стоять перед компанією. Під «ефективністю» в даному випадку мається на увазі не тільки обсяг робіт, який виконано за одиницю часу, але і та користь, отримана компанією від діяльності працівника.

У кожному підрозділі, відділі, загальні показники КРІ компанії поділяються на персональні, тобто більш дрібні. Для кожного працівника ключових показників не повинно бути багато. Достатньо трьох-п'яти, але чітко сформульованих показників. Важливим є те, щоб кожен з них можна було легко виміряти [1].

Впровадження системи КРІ на підприємстві проходить кілька етапів [2].

Для оцінки ефективності роботи департаменту постачання та логістики машинобудівного підприємства можна запропонувати наступні КРІ:

- середній час від розміщення замовлення до отримання поставки комплектуючих (співвідношення плану та факту), дні.
- збитки від недостатнього рівня якості логістичного сервісу (співвідношення план-факт), грн.
- середній час простою виробництва, зумовлений нерегулярністю постачання, години.
- відношення операційних логістичних витрат на одиницю інвестованого капіталу, грн.
- відношення операційних логістичних витрат на одиницю виробленої продукції, грн.
- швидкість та кількість оборотів запасів (співвідношення план - факт).

Дієвим інструментом стратегічного та оперативного управління, який дозволяє співвіднести стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами і повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління є BSC (balanced scorecard) або Система збалансованих показників. Ця унікальна

система - результат дослідження Р. Каплана і Д. Нортон - дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники господарської діяльності компанії, тим самим, визначивши ступінь ефективності, збалансованості цілей і їх причинно-наслідковий зв'язок.

KPI уможливорює оцінку ефективності, значить, озброює керівництво компанії інструментом, що дозволяє визначити, наскільки управління компанією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, зокрема, зміцненню і росту ринкової вартості компанії. Персонал, формуючи звіти про результати своєї роботи за заданими показниками, має можливість порівняти підсумки з ключовими показниками і оцінити реальну ефективність свого вкладу в справу досягнення глобальних цілей бізнесу.

Система KPI необхідна в компаніях для розуміння того, наскільки ключові показники діяльності в цьому співвідносяться з цілями і стратегічними ініціативами в довгостроковому періоді. Таким чином, KPI нерозривно пов'язані зі стратегією компанії. Це інструмент вимірювання та управління ефективністю компанії.

Під системою KPI розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів по відношенню до стратегічної мети (або очікуваного результату) (рисунок).

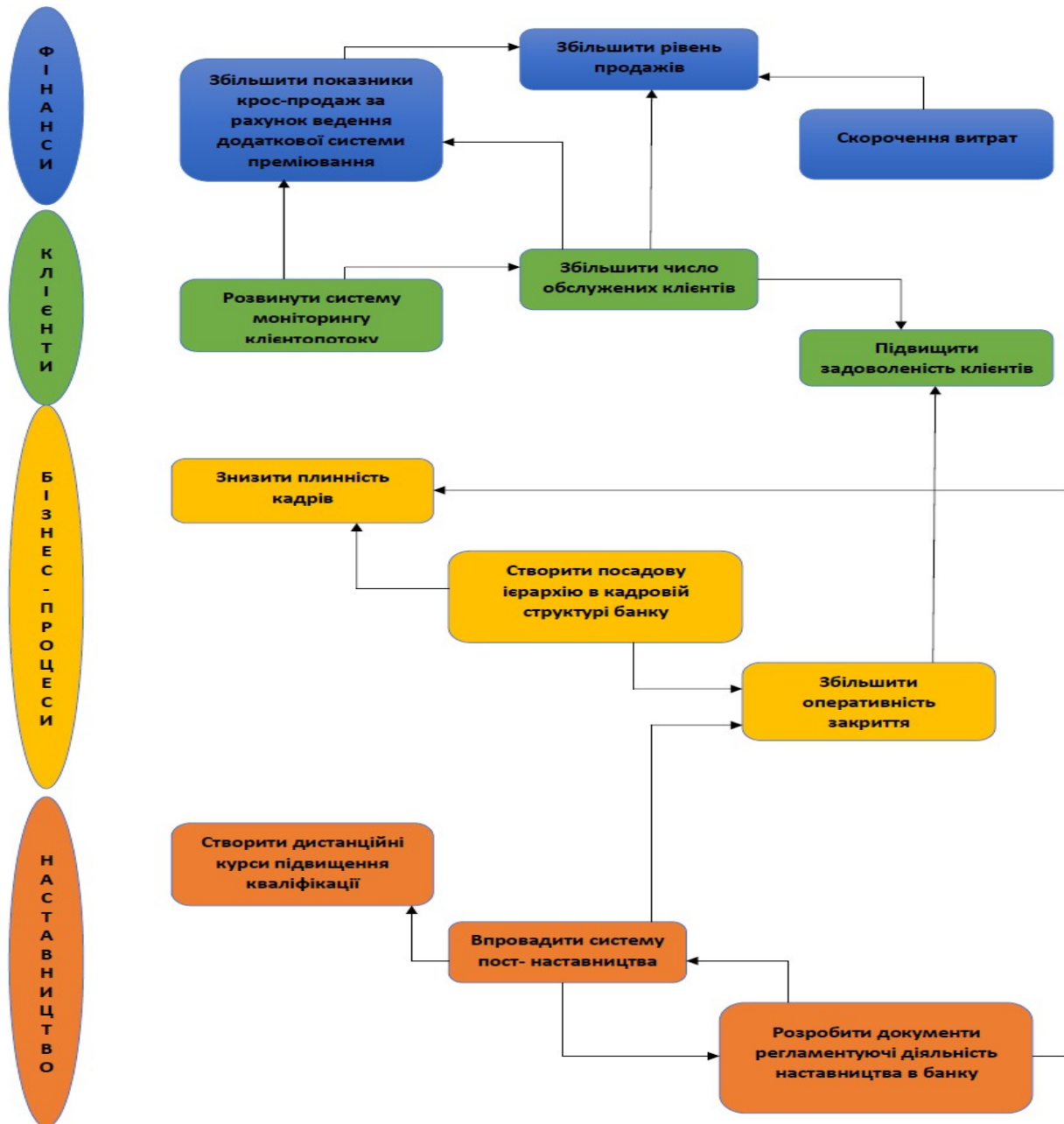
Система збалансованих показників включає KPI, необхідні для кожного об'єкта контролю (структурні, функціональні підрозділи), і методику їх оцінки. Дані системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності компанії і спрямовані на досягнення її стратегічних цілей. Дана методика дозволяє ідентифікувати факт і область виникнення проблеми. За допомогою підбору KPI, які є, по суті, індикаторами відповідності рівня поточних показників діяльності стратегічним цілям компанії, вимірювачами досяжності цих цілей, компанія отримує добре збалансовану картину коротко- і середньострокових цілей, фінансових і нефінансових показників діяльності [12].

Слід розуміти, що віднесення показника до стратегічного або нормативного типу залежить від обраної керівниками стратегії компанії. І якщо досягнення цільових значень KPI, що носять стратегічний характер, істотно змінює положення компанії, то значення KPI, що носять нормативний характер, потрібно підтримувати на тому чи іншому рівні в рамках обраного короткострокового періоду. Як приклад KPI, які мають стратегічний характер, можна привести такі показники, як капіталізація, частка ринку, в той час як нормативний характер носять такі показники, наприклад, як коефіцієнт плинності кадрів.

Подібна класифікація ключових показників діяльності є важливою, так як співвідноситься зі структурою розподілу фінансових та інших ресурсів компанії для досягнення мети.

Для застосування системи показників в управлінні багаторівневими компаніями з необхідністю побудови каскаду цілей, доцільно поділити КРІ на [28]:

- індикативні показники (індикатори);
- імперативні (контрольні) показники.



Приклад карти стратегії підприємства із застосуванням показників КРІ

Кількість індикативних КРІ співвідноситься з цілями відповідних служб та структурних підрозділів. Прикладами таких КРІ можуть бути показники швидкості документообігу, кількість спеціалізованих семінарів за сезон. Таким чином, індикативні показники носять як випереджаюче, так і відстрочений характер. Контрольні КРІ задаються на верхньому рівні управління і своїм числом відповідають кількості проєкцій (перспектив), в рамках яких виділяються всі показники. Контрольні КРІ носять виключно відстрочений характер і є основними показниками, за допомогою яких вищестоящий рівень управління контролює роботу нижчестоящего рівня управління.

При оцінці персоналу важливо вибирати такі показники, які дозволяють найкращим чином виявити відмінності в рівні професійної успішності. Наприклад, якщо серед працівників компанії не буває порушення трудової дисципліни, то показник рівня прогулів буде абсолютно даремний для поділу працівників за цим показником.

Такі всесвітньо відомі компанії, як Siemens, ORACLE, Microsoft, IBM, Capgemini, Accenture, Deloitte, HP, SAP, WipPRO і багато інших використовують в повсякденній діяльності Key Performance Indicators. Всі вищевказані компанії протягом тривалого часу використовують збалансовану матрицю КРІ, що дозволяє не тільки ефективно управляти продажами, а й домагатися інших важливих цілей - підвищувати лояльність покупців, забезпечувати навчання і розвиток персоналу.

Для працівників різних управлінських рівнів розмір бонусу, саме на який впливає система КРІ, може коливатися в межах від 20% до 100% окладу. Безпосередньо формула нарахування подібного бонусу вираховується з кількості КРІ, коефіцієнт виконання кожного окремо і його вага, а також коефіцієнту впливу (чим значніше для компанії показник, тим вище «вага»). У разі, якщо шкала КРІ некоректно складена, вона принесе мінімальний результат. Система показників КРІ обіцяє працівникам створення чітких цілей в роботі і прозорі бонуси. Але цілком ймовірно, що показники можуть виявитися недосяжними, а перехід на таку систему досить важким. І звичайно важливо при побудові системи КРІ враховувати, який фахівець розробляє показники для конкретно взятої компанії.

Отже, при грамотній розробці КРІ, результатом буде:

1. Якісна оцінка ефективності праці працівників і процесів, що відбуваються в компанії;
2. Забезпечення керівництва компанії необхідною інформацією і можливістю своєчасно приймати рішення, що безпосередньо впливають рішення поставлених завдань;

3. Преміювання працівників за особистим досягненням в роботі;
4. Виявлення аутсайдерів і лідерів в колективній роботі;
5. Створення нової стратегії і області роботи з персоналом.

Ділова оцінка якості персоналу була і буде однією з найбільш затребуваних процедур в HR-практиці. Починаючи від добору кандидатів на вакантні місця і закінчуючи періодичним аналізом прогресу розвитку і навчання - все це оцінка.

Висновки. Доведено, система збалансованих показників включає KPI, необхідні для кожного об'єкта контролю (структурні, функціональні підрозділи), і методику їх оцінки. Дані системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності компанії і спрямовані на досягнення її стратегічних цілей. Дана методика дозволяє ідентифікувати факт і область виникнення проблеми. За допомогою підбору KPI, які є, по суті, індикаторами відповідності рівня поточних показників діяльності стратегічним цілям компанії, вимірювачами досяжності цих цілей, компанія отримує добре збалансовану картину коротко- і середньострокових цілей, фінансових і нефінансових показників діяльності.

Грамотно проведений захід, як ділова оцінка персоналу зможе підвищити ефективність сільськогосподарських підприємств. На сьогодні, процес цей не позбавлений деяких недоліків. Перш за все, відсутній чіткий взаємозв'язок між індивідуальним внеском працівників і кінцевими результатами праці. На підприємствах часто використовуються різні форми оцінок, але застосовуються вони у відриві один від одного кожна, а не в комплексі. Все більша кількість компаній для ділової оцінки персоналу застосовують систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) діяльності персоналу. При цьому керівники компаній або відповідних департаментів не завжди чітко уявляють собі, як найбільш доцільно розробляти самі показники і проводити оцінку їх досягнення.

Бібліографічний список.

1. Белоусов В.М. История развития концепций менеджмента / В.М. Белоусов. – М.: Знание, 2001. – С. 15-16.
2. Виханский О.С., Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2015. – С. 252-253.
3. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцуца, Д.Олесневич. - Львів: БаК, 2001. – С. 24.

4. Исследование систем управления [Електронний ресурс]. – Режим доступа: https://abc.vvsu.ru/books/issled_sist_upr/page0004.asp. – Назва з екрану.
5. Кондратюк К.В., Бурий С.А. Технологія менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu – Назва з екрану.
6. Кравченко В.О. Менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посібник / В.О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2013. – С. 25. – Режим доступа: [http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20 Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf](http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf). — Назва з екрану.
7. Кузьмін О.Є. Основы менеджменту: Підручник / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. - К.: "Академвидав", 2003, - С. 58-59.
8. Социометрия Дж. Морено — методика, процедура, обработка результатов. Социограмма [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm - Назва з екрану.
9. Чуланова О.Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров /О. Л. Чуланова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ», – 2014. – № 5. -С.2.
10. Электронный словарь. [Электронный ресурс] //Словарь бизнес-терминов. – Режим доступа - <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/18253>

References.

- 1.Belousov, V.M. (2001), Ystoryia razvytyia kontseptsyj menedzhmenta [History of the development of management concepts], Znanye, Moscow, Russia.
- 2.Vykhanskyj, O.S. and Naumov, A.Y. (2015), Menedzhment [Management], YNFRA-M, Moscow, Russia.
- 3.Griffin, R. (2001), Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management], BaK, L'viv, Ukraine.
- 4.Sozynov, V.A. (2017), “Research of management systems”, available at: https://abc.vvsu.ru/books/issled_sist_upr/page0004.asp (Accessed 30 Jan 2019).
- 5.Kondratiuk, K.V. and Buryj, S.A. (2017), “Technology of management”, available at: http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu (Accessed 30 Jan 2019).
- 6.Kravchenko, V.O. (2013), Menedzhment [Management], Atlant, Odesa, Ukraine.

7.Kuz'min, O.Ye. and Mel'nyk, O.H. (2003), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.

8.Psyfactor.org (2008), “Sociometry J. Moreno - methodology, procedure, processing of results. Sociogram”, available at: http://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm (Accessed 30 Jan 2019).

9.Chulanova, O.L. (2014), “Grading as a technology for attracting and retaining highly skilled management personnel”, *Ynternet-zhurnal «NAUKOVEDENYE»*, vol. 5, p. 2.

10.Business terms dictionary (2017), available at: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/18253> (Accessed 30 Jan 2019).

Н.П. Резник, И.П. Подолянко. Теоретические и методические основы ключевых показателей деятельности сельскохозяйственных предприятий.

В условиях социально-экономической трансформации особое значение приобретает исследование проблемы управления качеством труда, анализ социальных факторов ее роста, определение сущности и форм интеллектуального капитала. На сегодня, наличие квалифицированного персонала, обладающего техническими качествами недостаточно.

Целью научного исследования является осуществление анализа практических рекомендаций по совершенствованию системы управления предприятием и его деятельности на основе КРІ, как инструмента эффективного управления.

В статье авторами доказано, что система КРІ необходима в компаниях для понимания того, насколько ключевые показатели деятельности в этом соотносятся с целями и стратегическими инициативами в долгосрочном периоде. Доказано, при оценке персонала важно выбирать такие показатели, которые позволяют наилучшим образом выявить различия в уровне профессиональной успешности, поскольку необходимым условием профессионального роста работников, повышение их квалификационного уровня, удовлетворенности, и в результате - высокого качества работы становится углубление содержательности труда. Рассмотрена система показателей КРІ обещает работникам создания четких целей в работе и прозрачные бонусы. Доказано, грамотно проведенное мероприятие, как деловая оценка персонала сможет повысить эффективность сельскохозяйственных предприятий.

Выводы. Доказано, система сбалансированных показателей включает КРІ, необходимые для каждого объекта контроля (структурные,

функциональные подразделения), и методику их оценки. Данные системы или методики составляют основу при принятии решений, основанных на оценке эффективности деятельности компании и направлены на достижение ее стратегических целей.

Ключевые слова: оценка деятельности предприятия, система управления, КРИ-показатели, кадровая политика, эффективность работников, бизнес-процессы.

Reznik N., Podolyanko I. Theoretical and methodical basis of key indicators of agricultural enterprise activity.

Introduction. In the context of socio-economic transformation of particular importance is the study of the problem of quality management of labor, the analysis of social factors of its growth, determination of the nature and forms of intellectual capital. At present, the availability of qualified personnel with technical skills is insufficient. The first is the need for employees to have business qualities that are not only related to the technical component but also to the vision of the organization itself.

The purpose of the research is to analyze practical recommendations for improving the enterprise management system and its activities based on KPI as a tool for effective management.

Results. The authors argue that the KPI system is necessary for companies to understand how key performance indicators are in relation to goals and strategic initiatives in the long term. It is researched that when evaluating the personnel it is important to choose such indicators that can best identify the differences in the level of professional success, as a necessary prerequisite for the professional growth of employees, improving their qualification level, satisfaction, and as a result - a high quality of work is to deepen the content of work. The KPI metrics system promises employees clear goals and transparent bonuses. It has been proven that the event is well-conducted, as a business evaluation of the staff can increase the efficiency of agricultural enterprises.

Conclusions. It is proved that the system of balanced indices includes the KPIs required for each control object (structural, functional units) and the method of their evaluation. These systems or techniques form the basis for decision-making, are based on evaluating the effectiveness of the company and are aimed at achieving its strategic goals.

Keywords: evaluation of enterprise activity, management system, KPI indicators, personnel policy, employee efficiency, business processes.

Стаття надійшла до редакції: 09.09.2019 р.