



**О. В. Максимець, С. В. Антонович**

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

## ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ "КРІ" ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Розглянуто і критично проаналізовано теоретичні засади та методичні підходи до формування показників ефективності КРІ (англ. *Key Performance Indicators* або КПЕ – Ключові Показники Ефективності). На основі фундаментальних показників оцінено стан та ефективність використання ресурсів, прибутковість, фінансовий стан, ділову активність, кадровий потенціал та зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Особливу увагу приділено можливостям розвитку експортної діяльності в умовах обмеження експорту необроблених лісоматеріалів. Виконано поглиблений аналіз та оцінку виконання експортних контрактів. Оцінено та проаналізовано ефективність експортної діяльності лісгоспу та запропоновано підходи до покращення організації та підвищення ефективності. Враховуючи специфіку діяльності лісових господарств, оцінено та проаналізовано стан та можливості впровадження нових показників, які стосуються екологічної та соціальної складових. На основі відповідей керівників окремого досліджуваного підприємства, що проводилось у формі інтерв'ю, було розроблено попередній варіант модулів КПЕ для підприємств лісового сектору. Запровадження показників дасть поштовх до розвитку лісових підприємств у таких напрямках, як: підвищення прибутковості та ефективності зовнішньоекономічних операцій, оптимізація обсягів, асортименту та географії збуту, збереження та підтримання довготривалих стосунків з клієнтами, задоволення працівників, а також дбайливе ставлення до навколишнього середовища.

**Ключові слова:** лісове господарство; експорт лісоматеріалів; ефективність діяльності; ключові показники дефективності; система показників.

**Вступ.** В умовах сучасного ринку та конкуренції на ньому підприємствам, організаціям, установам для досягнення успіху важливо швидко пристосовуватися до змін та надавати послуги чи продавати товари, кращі за своїми характеристиками, ніж у конкурентів. Глобалізація економіки та конкуренція змушує підприємства стимулювати виробництво як кількісно, так і якісно, враховуючи попит на ринку, а також власні можливості. В умовах обмеженості ресурсів (сировинних, матеріальних, фінансових, трудових тощо) для ефективної діяльності підприємства лісового сектору потрібно розробити, впровадити та відстежувати основні показники ефективності ЗЕД.

Значний внесок у дослідження ключових показників ефективності (КПЕ або англійською КРІ – *Key Performance Indicators*) в теоретичній і практичній площинах зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них можна виділити таких фахівців: С. Бортнік, А. Брояка, Т. Васюк, О. Вівчар, І. Кривов'язюк, Ю. Мельник, Р. Каплан, М. Колісник, Д. Нортон, Д. Пармендер, О. Полянська, В. Утенін та інші. Загальні питання щодо оцінювання та аналізу ЗЕД, а також ключових показників ефективності ЗЕД, вивчали такі фахівці, як: Л. Бабак, О. Вакульчик, Т. Васюк, І. Волкова, Ю. Дроздов,

А. Дем'янченко, Ю. Козак, О. Максимець, М. Матвеев, Е. Прокушев, С. Соркін, Л. Федорець, Т. Хоменко, Ю. Черниш, О. Шкурупій та інші.

Незважаючи на велику кількість досліджень з цього питання, поняття КПЕ зовнішньоекономічної діяльності в лісовій галузі досі залишається не достатньо визначеним та потребує уваги фахівців.

*Об'єктом дослідження* є ефективність зовнішньоекономічної діяльності лісових підприємств на прикладі ДП "Самбірське ЛГ". Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування ключових показників ефективності ЗЕД лісових підприємств на прикладі ДП "Самбірське ЛГ".

*Метою роботи* є вивчення теоретичних особливостей, розроблення методичних підходів та впровадження ключових показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети вирішили такі завдання: розглянули теоретико-методичні основи ключових показників ефективності; проаналізували стан та ефективність використання ресурсів, прибутковість підприємства; проаналізували зовнішньоекономічну діяльність підприємства, умови поставок, виконання контрактів; розробили та запропонували до впровадження

### Інформація про авторів:

**Максимець Олена Віталіївна**, канд. екон. наук, доцент, кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Email: [alyona.maksymets@gmail.com](mailto:alyona.maksymets@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-8395-6195>

**Антонович Софія Василівна**, магістрант, кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Email: [sonya.antosevych@gmail.com](mailto:sonya.antosevych@gmail.com)

**Цитування за ДСТУ:** Максимець О. В., Антонович С. В. Використання підходів "КРІ" для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України. Науковий вісник НЛТУ України. 2019, т. 29, № 4. С. 62–66.

**Citation APA:** Maksymets, O. V., & Antosevych, S. V. (2019). Introduction and use of KEY performance indicators in order to increase competitiveness of Ukrainian forest sector enterprises. *Scientific Bulletin of UNFU*, 29(4), 62–66.

<https://doi.org/10.15421/40290414>

КПЕ ЗЕД; розробили заходи з покращення організації та підвищення ефективної діяльності.

**Матеріали і методи дослідження.** Під час написання дослідження використовували такі методи: метод спостережень (для оцінки та аналізу змін основних показників ЗЕД); методи економічного та статистичного аналізу (для оцінки та аналізу фінансово-господарської діяльності); методи математичного аналізу (для порівняльного аналізу ЗЕД та оцінки потенціалу); SWOT-аналіз, який дав змогу виявити загрози, можливості, сильні та слабкі сторони в діяльності на зовнішніх ринках (Bortnik, 2014; Drozdov, 2016).

Інформаційними джерелами дослідження були закони і постанови Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти Державної митної служби України та інших органів виконавчої влади, довідкова література, а також дані Державного комітету статистики України, COMTRADE, TradeMap, Світового банку й інших статистичних та інформаційних організацій ЄС та СНД, а також матеріали ДП "Самбірське ЛГ" (Lesyshyn, & Maksymets, 2010; Melnyk, & Savchenko, 2011).

**Результати дослідження.** Аналіз ефективності експортних операцій дає можливість керівництву оцінити вигідність для підприємства їх проведення загалом та на окремих етапах зокрема протягом визначеного періоду (Vichevych, & Maksymets, 2009). Обсяги експорту можуть збільшуватись і внаслідок зниження показників ефективності через чинники зовнішнього (кон'юнктура, попит, правові обмеження та інші) та внутрішнього впливу (стратегія керівництва, вимушений збут, потребу завантаження виробничих потужностей тощо).

У сучасних умовах мораторію на експорт необроблених лісоматеріалів (Zakon Ukrainy, 2006) не завжди доцільно та ефективно припинити діяльність. Наприклад, якщо на внутрішньому ринку відсутній довготерміновий платоспроможний попит, то доцільніше буде реалізовувати продукцію на зовнішньому ринку, хоч і з дещо нижчою ефективністю (Lesyshyn, & Maksymets, 2010). Однак у лісовому секторі є певні особливості.

Обсяги зовнішньоекономічної діяльності лісових підприємств України загалом та ДП "Самбірське ЛГ" протягом останніх років знижуються (Sambirskiy lishosp, 2019), експорт займає все меншу частку в загальному доході від реалізації через обмеження правового поля. Це є негативною тенденцією, оскільки доходи від експорту були важливим елементом загальних доходів лісгоспів. Підтримка зв'язків із закордонними партнерами є не тільки запорукою прибутковості підприємства, але і його розвитку та процвітання. Саме тому важливо створити умови для підписання контрактів на поставки з новими закордонними клієнтами та відновлення зв'язків, які з різних причин були розірвані (Melnyk, & Savchenko, 2011; Ahentstvo, 2019).

Для того, щоб зрозуміти потребу окремого лісгоспу у впровадженні КПЕ та ставлення самих співробітників до цього процесу, було проведено їхнє опитування у формі інтерв'ю. Результати показали, що загалом працівники та керівництво лісгоспу зацікавлене у використанні КПЕ, однак не цілком розуміють сутності пропонувані впровадження. Для розроблення показників ефективності для лісгоспу ми використали збалансова-

ну систему показників Д. Нортон та Р. Каплана (Kaplan, & Norton, 2003, p. 17).

Для глибшого дослідження цієї теми використали результати діяльності ДП "Самбірське ЛГ" (Sambirskiy lishosp, 2019). Особливості формування та впровадження КПЕ на лісових підприємствах, враховуючи здійснення ними ЗЕД, якісно вивчили способом опитування працівників ДП "Самбірське ЛГ". В опитуванні взяли участь 20 осіб, серед яких 10 осіб – адміністративний персонал та 10 осіб – працівники виробничих підрозділів, котрі беруть участь у процесах управління. Вибірка становила 84 % апарату загального управління та 60 % від менеджерів середньої та нижчої ланки (Sambirskiy lishosp, 2019; LOULtaMH, 2019).

У процесі формування та впровадження КПЕ всі респонденти зауважили потребу налагодження ефективного партнерства між управлінням, працівниками, а також профспілками, основними споживачами та поставальниками. Тобто між цими сторонами повинне бути взаєморозуміння, готовність до прийняття і впровадження ефективних угод, спільна розробка стратегії впровадження КПЕ тощо. Також було наголошено на ефективній діяльності вертикальної комунікації. Управлінці повинні створити таку систему оцінювання показників та звітності, яка б стимулювала дії у відповідь. Результатом цього стає ефективна, компактна, спрямована на прийняття рішення система звітності, генерація нових ідей та рішень. Респондентам надали список КПЕ, який найдоцільніше використовувати підприємствам лісового сектору, та запропонували обрати ті показники, які вони вважають найбільш вагомими для їхнього підприємства.

Більшість опитаних працівників ДП "Самбірське ЛГ" зосереджують увагу на стосунках із клієнтами, рівні їх задоволеності та заохочування, якості та кількості виконаних поставок, підписаних контрактів. Виділяють постійне оцінювання динаміки прибутковості, наявності асортименту продукції, рівень обслуговування, а також ефективність виробничого циклу. Не менш важливим зазначають кількість новин, висвітлених у ЗМІ, зокрема в міжнародних, оскільки це дає змогу залучити більше клієнтів як вітчизняних, так і іноземних.

Методологію розроблення КПЕ для підприємств лісового сектору можна зобразити як п'ять етапів: визначення та розробка цілісної стратегії розвитку підприємства (зі зазначенням у ній місця та цілей КПЕ); ідентифікація загальноорганізаційних чинників успіху; вибір показників виробництва на рівні підрозділів; вибір вирішальних КПЕ; застосування та контроль за КПЕ (Polianska, 2015).

На основі збалансованої системи показників (Kaplan, & Norton, 2003; Kolisnyk, & Rubakha, 2008; Lesyshyn, & Maksymets, 2010; Polianska, 2015; Utenin, 2016) запропонуємо показники, які найдоцільніше використовувати для ДП "Самбірське ЛГ", а також запропонуємо підрозділ, який може стежити за цими показниками, частоту їхньої оцінки та мету, яку досягне підприємство, завдяки цим показникам. Пропозиції щодо показників, частоти їх оцінювання і моніторингу, а також служб, яким доцільно займатись цим, навели в табл. 1–5.

**Табл. 1. Ключові показники ефективності експортної діяльності ДП "Самбірське ЛГ" за складовою КПЕ "Фінанси"**

Назва показника	Команда		Частота оцінки		Стратегічна мета
	Загально методичні підходи	На досліджуваному підприємстві	Загально методичні підходи	На досліджуваному підприємстві	
Грошовий потік (грош. од.)	Бухгалтерія	Бухгалтерія	щоквартально	щоквартально	Підвищення прибутковості
Співвідношення кількості завершених поставок та кількості підписаних контрактів (%)	Операційний відділ	- (доцільно робити головному інженеру)	щоквартально	- (доцільно щоквартально)	Підвищення прибутковості
Прибутковість клієнтів	Відділ збуту або ЗЕД	- (доцільно робити головному інженеру)	щоквартально	- (доцільно щоквартально)	Ефективні операції
Тривалість кредиторської заборгованості (дні)	Бухгалтерія	Бухгалтерія	щоквартально	щоквартально	Підтримка стосунків з постачальниками
Тривалість дебіторської заборгованості (дні)	Бухгалтерія	Бухгалтерія	щомісяця	щомісяця	Ефективні операції
Тривалість товарно-матеріальних запасів (дні)	Бухгалтерія	Бухгалтерія	щоквартально	щоквартально	Підвищення прибутковості
Середні витрати на клієнта (грош. од.)	Операційний відділ	Планово-економічний відділ	щоквартально	щоквартально	Підвищення прибутковості
Прибутковість від нових продуктів чи послуг	Відділ збуту або ЗЕД	Виробничий відділ	щомісяця	щоквартально	Підвищення прибутковості
Дохід від нових продуктів	Відділ збуту або ЗЕД	Головний інженер	щоквартально	щоквартально	Ріст продажу
Динаміка прибутковості	Бухгалтерія	Планово-економічний відділ	щоквартально	щоквартально	Ефективні операції

**Табл. 2. Ключові показники ефективності експортної діяльності ДП "Самбірське ЛГ" за складовою КПЕ "Клієнти"**

Назва показника	Команда		Частота оцінки		Стратегічна мета
	Загально методичні підходи	На досліджуваному підприємстві	Загально методичні підходи	На досліджуваному підприємстві	
Дохід від угод з основними клієнтами	Відділ збуту або ЗЕД	Головний інженер	щомісяця	щоквартально	Підвищення прибутковості
Втрачені клієнти (ос. або %)	Відділ збуту або ЗЕД	- (доцільно робити головному інженеру)	щокварталу	- (доцільно щороку)	Підвищення прибутковості
Задоволеність основних клієнтів	Відділ збуту або ЗЕД	- (доцільно робити головному інженеру)	щоквартально	- (доцільно щоквартально)	Ріст продажу
Частка провідних клієнтів (%)	Відділ збуту або ЗЕД	Головний інженер	щоквартально	щоквартально	Підвищення прибутковості
Кількість нових клієнтів	Відділ збуту або ЗЕД	Головний інженер	щоквартально	щоквартально	Підвищення прибутковості
Індекс лояльності клієнтів	Відділ збуту або ЗЕД	- (доцільно робити головному інженеру)	щоквартально	- (доцільно щоквартально)	Довготривалі стосунки з прибутковими клієнтами
Фактична і договірна дата поставки	Виробничий відділ	- (доцільно робити головному інженеру)	щоквартально	- (доцільно щоквартально)	Ефективні операції
Продаж товарів провідним клієнтам	Відділ збуту або ЗЕД	Головний інженер	щомісяця	щоквартально	Підвищення прибутковості

**Табл. 3. Ключові показники ефективності експортної діяльності ДП "Самбірське ЛГ" за складовою КПЕ "Бізнес-процеси"**

Назва показника	Команда		Частота оцінки		Стратегічна мета
	Загально методичні підходи	На досліджуваному підприємстві	Загально методичні підходи	На досліджуваному підприємстві	
Частка підприємства на ринку (%)	Планово-економічний відділ	Планово-економічний відділ	щоквартально	щоквартально	Підвищення прибутковості
Надлишок запасів	Виробничий відділ	Виробничий відділ	щомісяця	щомісяця	Підвищення прибутковості
Наявність асортименту	Планово-економічний відділ	Планово-економічний відділ	щомісяця	щоквартально	Підвищення прибутковості
Частка нових товарів (%)	Планово-економічний відділ	Планово-економічний відділ	щоквартально	раз на півроку	Інновації
Затримка випуску продукції у зв'язку з нестачею сировини	Виробничий відділ	Виробничий відділ	щомісяця	щоквартально	Підвищення прибутковості
Ефективність виробничого циклу	Операційний відділ	Виробничий відділ	щотижня	щоквартально	Підвищення прибутковості
Точність ціноутворення	Планово-економічний відділ	Планово-економічний відділ	щотижня	щоквартально	Ефективні операції

**Табл. 4. Ключові показники ефективності експортної діяльності ДП "Самбірське ЛГ" за складовою КПЕ "Співробітники"**

Назва показника	Команда		Частота оцінки		Стратегічна мета
	Загально методичні підходи	На досліджуваному підприємстві	Загально методичні підходи	На досліджуваному підприємстві	
Число претендентів на роботу на підприємстві	Відділ кадрів	- (доцільно – відділ кадрів)	щоквартально	- (доцільно щоквартально)	Бажане місце роботи
Задоволеність співробітників	Всі команди	- (доцільно – відділ кадрів)	щоквартально	щоквартально	Задоволеність працівників
Аналіз причин невиходу на роботу	Відділ кадрів	Відділ кадрів	щомісяця	щомісяця	Задоволеність працівників
Кількість працівників, які беруть участь у місцевих спільнотах	Відділ кадрів	- (доцільно – відділ кадрів)	щороку	- (доцільно щороку)	Позитивне сприйняття місцевим співтовариством
Частка місцевих мешканців у чисельності працівників організації (%)	Відділ зв'язку з громадськістю	Відділ кадрів	щокварталу	раз на півроку	Позитивне сприйняття місцевим співтовариством
Кількість працівників, які приймають участь в підвищенні кваліфікації	Відділ зв'язку з громадськістю	Відділ кадрів	щокварталу	щокварталу	Позитивне сприйняття місцевим співтовариством
Стаж роботи на підприємстві працівників	Відділ кадрів	Відділ кадрів	щороку	щороку	Задоволеність працівників
Плинність кадрів	Відділ кадрів	Відділ кадрів	щоквартально	щоквартально	Задоволеність працівників

**Табл. 5. Ключові показники ефективності експортної діяльності ДП "Самбірське ЛГ" за складовою КПЕ "Суспільство"**

Назва показника	Команда		Частота оцінки		Стратегічна мета
	Загально методичні підходи	На досліджуваному підприємстві	Загально методичні підходи	На досліджуваному підприємстві	
Індекс задоволеності екологічною та соціальною складовою за результатами зовнішнього дослідження	Відділ зв'язку з громадськістю	- (доцільно призначити відповідальну особу)	Періодичне дослідження	- (доцільно щомісяця)	Позитивне сприйняття місцевим співтовариством та дбайливе ставлення до довкілля
Коефіцієнт загального обсягу відходів (%)	Виробничий відділ	Виробничий відділ	щоквартально	щоквартально	Дбайливе ставлення до довкілля
Повторне використання перероблених відходів	Виробничий відділ	Виробничий відділ	щомісяця	щоквартально	Дбайливе ставлення до довкілля
Забруднюючі речовини та відходи виробництва	Виробничий відділ	Виробничий відділ	щоквартально	щоквартально	Дбайливе ставлення до довкілля
Питоме споживання енергії	Виробничий відділ	Виробничий відділ	щоквартально	щоквартально	Дбайливе ставлення до довкілля
Кількість подій, висвітлених у ЗМІ та соціальних мережах	Плановий відділ	- (доцільно передати повноваження IT-спеціалісту)	щомісяця	- (доцільно щомісяця)	Позитивне сприйняття місцевим співтовариством

Останнім часом через введення мораторію (Zakop Ukraine, 2006) західні компанії відмовились від співпраці з багатьма лісгоспами Західного регіону України, зокрема з досліджуваним через неможливість надати їм те, чого вони потребують. Тому підприємствам лісового сектору важливо надалі збільшувати пропозиції своєї продукції (Lesyshyn, & Maksymets, 2010), а також виконувати контракти максимально для залучення нових клієнтів та нових ринків збуту.

Оскільки через мораторій на експорт необроблених лісоматеріалів їхня частка в експорті підприємства щороку зменшується, важливо приділити увагу обробленим продуктам. Для збільшення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та діяльності можна також знизити собівартість продукції (Vichevych, & Maksymets, 2009). Це можна зробити способом впровадження нової техніки, комплексного використання ресурсів, а також вторинних ресурсів, за рахунок заробітної плати (завдяки швидшого зростання продуктивності праці, порівняно зі збільшенням зарплати) тощо (Dzrodov, 2016).

Результати аналізу показали, що для успішної діяльності ДП "Самбірський лісгосп" зокрема та під-

приємств лісового сектору загалом важливо звернути увагу на запропоновані показники ефективності та запровадити їх у діяльність не тільки досліджуваного лісгоспу, а й по лісгоспах Західного та Північного регіонів України. Керівництву багатьох лісгоспів цих регіонів буде вигідно спеціально навчити осіб, котрі вже займаються зовнішньоекономічною діяльністю, для подальшого розвитку.

**Обговорення отриманих результатів.** Для формування показників ефективності підприємств лісового сектору використали методичні підходи збалансованої системи показників Д. Нортон та Р. Каплана, які запропонували шість складових збалансованої системи показників: клієнти (їхній вибір, задоволення потреб тощо); фінанси (використання, оптимізація); внутрішні бізнес-процеси (вчасні поставки, оптимізація технологічного процесу тощо); суспільство (підтримка бізнесу, лідерство тощо); задоволеність співробітників (позитивна корпоративна культура, визнання заслуг тощо); навчання і розвиток персоналу (передача повноважень, підвищення кваліфікації тощо).

Враховуючи проведений аналіз та моніторинг діяльності окремого лісгоспу з врахуванням особливостей

діяльності лісових підприємств України, ми зробили висновок, що існуючі рекомендації фахівців щодо частоти оцінки кожного з показників не є цілком виправданими та доцільними саме для цього сектору. Наприклад, для таких показників, як: дохід від угод з основними клієнтами, втрачені клієнти, фактична і договірна дата поставки, точність ціноутворення, коефіцієнт загального обсягу відходів та повторне використання перероблених відходів, фахівці рекомендують здійснювати оцінку щотижня, щомісяця. Проте, враховуючи специфіку лісових підприємств, а також ситуацію на ринку лісових матеріалів, оцінювати ці показники щотижня буде недоцільно та неефективно. Рекомендовано оцінювати зазначені показники щоквартально, що дасть змогу більш раціонально використовувати робочий час та отримувати необхідну інформацію про стан підприємства.

Для підприємств лісового сектору важливим є використання КПЕ, оскільки це допоможе не тільки краще оцінювати оперативні результати діяльності, але й отримувати необхідні дані для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо розвитку збутової діяльності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Запровадивши запропоновані показники в документо й інформаційний обіг, лісові підприємства зможуть досягнути кращих результатів, зокрема: підвищити прибутковість та ефективність зовнішньоекономічних операцій, збільшити обсяги продажу, зберегти та налагодити нові стосунки з клієнтами, краще задовольнити працівників умовами та оплатою праці, дбайливо ставитись до довкілля, що підтверджено відповідною статистичною інформацією.

### Перелік використаних джерел

- Ahentsstvo. (2019). *Ofitsiina storinka Derzhavnoho ahentstva lisovykh resursiv Ukrainy*. Retrieved from: <http://dklg.kmu.gov.ua>. [In Ukrainian].
- Bortnik, S. M. (2014). *Praktychne zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv yak instrumenta stratehichnoho planuvannya*

- diialnosti pidpriemstva. *Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management*, 10, 40–51. [In Ukrainian].
- Drozdov, Iu. M. (2016). *Otcenka ekonomicheskoi effektivnosti vneshnetorgovogo predpriiatiia. Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamentalnykh issledovaniy*, 7(2), 273–277. [In Russian].
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *Sbalansirovannaia sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviu*. (Trans. from English). Moscow: Olimp-Biznes, 215 p. [In Russian].
- Kolisnyk, M. K., & Rubakha, H. V. (2008). *Zbalansovana systema pokaznykiv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva. Scientific Bulletin of UNFU*, 18(2), 225–230. [In Ukrainian].
- Lesyshyn, Kh. R., & Maksymets, O. V. (2010). *Vykorystannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv do otsiniuvannia zbutovoi diialnosti lisovykh pidpriemstv na zovnishnikh rynkakh. Scientific Bulletin of UNFU*, 20(3), 180–186. [In Ukrainian].
- LOULaMH. (2019). *Ofitsiina storinka Lvivskoho oblasnoho upravlinnia lisovoho ta myslivskoho hospodarstva*. Retrieved from: <http://www.lvivlis.gov.ua>. [In Ukrainian].
- Melnyk, Yu. M., & Savchenko, O. S. (2011). *Problemy zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianykh pidpriemstvakh. Marketynh i menedzhment innovatsii*, 1, 192–203. [In Ukrainian].
- Polianska, O. (2015). *Osoblyvosti pobudovy ta shliakhy vprovadzhennia zbalansovanoi systemy pokaznykiv*. Lviv. Retrieved from: [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_04\\_29\\_lviv/sekcija\\_section\\_6\\_2015\\_04\\_29/osoblyvosti\\_pobudovy\\_ta\\_shljakhi\\_vprovadzhennia\\_zbalansovanoi\\_systemy\\_pokaznykiv/95-1-0-1361](http://sophus.at.ua/publ/2015_04_29_lviv/sekcija_section_6_2015_04_29/osoblyvosti_pobudovy_ta_shljakhi_vprovadzhennia_zbalansovanoi_systemy_pokaznykiv/95-1-0-1361). [In Ukrainian].
- Sambirskiy lishosp. (2019). *Ofitsiina storinka DP "Sambirskiy lishosp"*. Retrieved from: <http://sambirlis.lviv.ua>. [In Ukrainian].
- Utenin, V. (2016). *KPE: kliuchevye pokazateli effektivnosti i prakticheskaia sistema motivatsii personala*. Retrieved from: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1713>. [In Russian].
- Vichevych, A. M., & Maksymets, O. V. (2009). *Analiz zovnishnoekonomichnoi diialnosti*. (2nd ed.). Kyiv: Profesional, 216 p. [In Ukrainian].
- Zakon Ukrainy. (2006). *Pro osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання diialnosti subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti, poviazanoi z realizatsiieiu ta eksportom lisomaterialiv. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 2–3, 34. [In Ukrainian].

**O. V. Maksymets, S. V. Antosevych**

*Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine*

## INTRODUCTION AND USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN ORDER TO INCREASE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN FOREST SECTOR ENTERPRISES

To make a timely operational decision managers need sufficient information that can be available after getting and analysing key performance indicators (KPI) of the enterprise. That is why managers need to introduce KPI into the system of information turnover and constantly monitor their state and dynamics. During the study of theoretical and methodical background we found out that KPI are integrated into balanced system of indicators (Balanced Score Card). Using the data and results of analysis, managers are able to identify the problems and suggest the ways to achieve the most effective result. In developing and implementing KPI managers should consider several principles: partnership, mainstreaming, integration of process indicators, reporting and productivity, and alignment of production performance with the strategy. The following methods were used in this research: the observation method (to assess and analyse changes in the main indicators of foreign economic activity); methods of economic and statistical analysis (for the assessment and analysis of financial and economic activity); methods of mathematical analysis (for comparative analysis of foreign economic activity and forecast); SWOT analysis (to identify threats, opportunities, strengths and weaknesses in activities in foreign markets). Particular attention was paid to the possibilities of export activity progress in the conditions of log export ban in Ukraine. An in-depth analysis and evaluation of the export contracts execution and performance has been performed. Effectiveness of the forest enterprise export activity was evaluated and analysed. The results of such estimations allowed making hypotheses and proposing approaches for improvement in foreign activity. Considering the peculiarities of forest sector, the authors assessed and analyzed the state and possibilities of new indicators introduction, which are related to the ecological and social components. A preliminary version of the KPI modules was developed based on the results of interviewing the managerial staff of the chosen forest enterprise. The implementation and correct use of the indicators will foster and stimulate the development of forest enterprises management in such areas as profitability and efficiency of foreign economic operations, optimization of volumes, assortment and sales geography, preservation and maintenance of long-term relations with clients, satisfaction of employees, and also sustainable forest management, corporate social responsibility and environmental responsibility.

**Keywords:** forestry; timber export; activity efficiency; key performance indicators; system of indicators.