

УДК 658.513

Гребешкова О.М.,

к.е.н., доцент,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,

Кизенко О.О.,

к.е.н., доцент,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,

м.Київ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЗА КРІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАРКЕТИНГОВОГО ТИПУ

У статті узагальнено та систематизовано базові принципів поєднання та прикладного застосування теоретико–методологічних концепцій *Competence Management* та *Performance Management* для організації ефективної системи контролю за ключовими показниками ефективності (KPI – Key Performance Indicators) в компанії маркетингового типу. Запропоновано окремі аспекти аналізу діяльності підприємства з метою діагностики ефективності застосування теоретико–методологічних концепцій *Competence Management* та *Performance Management* з метою пошуку напрямків підвищення ефективності системи контролю, здатної забезпечити інформаційну базу оцінки ефективності процесу функціонування та розвитку організації.

Ключові слова: KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності), *Competence Management*, ефективність системи контролю, стратегічний менеджмент, фактори успішності бізнесу.

Постановка проблеми. Стрімкий інформаційно-технологічний розвиток в умовах нової економіки спонукає менеджмент сучасних підприємств до пошуку та практичного впровадження ефективних управлінських моделей, заснованих на сучасному методичному інструментарії, які дозволяють виявляти фактори довгострокової успішності організацій. Особливо актуальним це питання постає для організацій маркетингового типу, які намагаються постійно удосконалювати власну технологію для задоволення майбутніх потреб ринку, активно впливаючи на формування ринкового попиту у майбутніх періодах або пропонують ринку задоволення споживчих потреб на основі принципово нової технології, уявляючи тим самим потенційні, ще навіть не сформовані, потреби споживачів.

Виявлені фактори довгострокової успішності на ринку підприємство співвідносить із конкурентними перевагами і, залежно від цього, створює

власну систему контролю, яка призначена для інформаційного забезпечення процесу підтримки існуючих та розвитку нових конкурентних переваг. Ці проблеми знаходяться на перетині двох концепцій, що розглядаються сучасними економістами: Performance Management (Управління результативністю), яка визначає загальні підходи до оцінки результативності бізнесу за системою ключових показників (індикаторів), та Competence Management (Управління компетенціями), в межах якої розглядається процес розробки стратегії на основі існуючих і потенційних компетенцій.

Метою даного дослідження є узагальнення базових принципів поєднання та прикладного застосування теоретико–методологічних концепцій Competence Management та Performance Management для організації ефективної системи контролю за ключовими показниками ефективності (KPI – *Key Performance Indicators*) в компанії маркетингового типу, здатної забезпечити інформаційну базу оцінки ефективності процесу функціонування та розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Практика діяльності сучасних підприємств показує необхідність комплексного підходу до формування бази даних в системі контролю організації, що значно розширює межі досліджуваного методичного інструментарію. Фрагментарно окремі елементи системи контролю за KPI розглядаються в межах інших наукових напрямків, зокрема вони представлені у дослідженнях [1, 4 – 7, 9-12] і відрізняються у відповідності до цілей аналізу господарської діяльності та можливостей щодо організації управлінського обліку. Система фінансових показників розглядається в фінансовому менеджменті такими дослідниками як Бланк І.А., Ковальов В.В., Нікбахт Е, Ван Хорн Дж. К., Савчук В.П. Така система, з одного боку, забезпечує простоту збору фактичної інформації, з іншого – обмежує інформаційну систему прийняття рішень лише кількісними фінансовими показниками. Організація системи показників управлінського обліку розглядається у дослідженнях Друрі К., Фанделя Г., Фостера Дж., Хоргрена Ч.Т., Яругової А., Грещака М.Г., Голова С.Ф. та інших вітчизняних і зарубіжних науковців, що зосереджують увагу на оперативних аспектах управління підприємством і практично не розглядають проблеми взаємозв'язку цих показників із досягненням визначених стратегічних цілей підприємства.

Проблематика розробки стратегічних цілей розглядаються в роботах з теорії стратегічного управління безвідносно до індикаторів оперативної діяльності підприємства, тому зосереджуються на етапі розробки стратегії, а не контролі ефективності її реалізації, зокрема серед вітчизняних дослідників можна виділити наукові роботи А. П. Наливайка, І.В. Смоліна, В.В. Пастухової, З.Є Шершньової

Окремі методичні розробки присвячені дослідженню та подальшому розвиненню методичного інструментарію формалізації стратегічних

цілей організації, зокрема, моделі Performance Measurement: Data Envelopment Analysis (Комплексний аналіз даних), Balanced Scorecard (Система збалансованих показників) Tableau de Bord («Бортове табло») Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES) (Система покращення і вимірювання продуктивності) Business Management Window («Ділове вікно управління»), Total Quality Management (загальний менеджмент якості), Total Performance Scorecard (Універсальна система показників діяльності); системи інформаційної підтримки управлінських рішень (ERP-системи) тощо.

Виклад основного матеріалу. Визначаючи принципи формування системи контролю в організації, необхідно зазначити, що вибір ключових показників ефективності бізнесу, за якими формується база даних системи контролю, має виключно важливе значення для ефективності цього процесу в компанії. Через надлишок показників і складність збирання фактичної інформації система контролю втрачає гнучкість, адаптивність і генеральний цільовий орієнтир на моніторинг специфічних для підприємства факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які, власне, і забезпечують підтримку ключових компетенцій організації маркетингового типу. Ці проблеми нами вже були частково розглянуті у попередніх наукових працях [2, 3]

За класифікацією Г. Клейнера [8, с. 172] підприємства поділяються на «технологічні», «кон'юнктурні», «маркетингові» і «технологічної атаки» в залежності від способів і ступеня інтенсивності реагування на фактори, що змушують підприємство до технологічних зрушень, і, як наслідок, зміни у бізнес- моделі. Умовами зміни технології на підприємстві є:

- наявність засобів, що дозволяють внести зміни в склад і організацію роботи обладнання;
- наявність готових до впровадження науково-технічних і організаційно-технічних розробок;
- зміна технологічного середовища на підприємствах галузі;
- зникнення з ринку вихідних ресурсів для виробництва продукції при збереженні попиту на неї;
- різке падіння попиту на традиційну продукцію підприємства.

При цьому перші дві умови є необхідними, останні три призводять до змін технології тільки при наявності перших. Система контролю на підприємстві повинна забезпечувати накопичення і аналіз інформації зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволить підприємству підготуватись і швидко адаптуватись до змін середовища.

Взаємодія підприємств маркетингового типу з ринком має двусторонній характер «ринок-підприємство». Відповідно, система показників повинна бути спрямована на реєстрацію в системі контролю періодичних показників (маркерів) для оцінки економічного стану підприємства за критеріями наявності чи відсутності вищеперерахованих

умов зміни технології. Протягом одного стратегічного циклу (від початку до завершення реалізації окремої стратегії підприємства) систему контролю потрібно розглядати в двох аспектах: контрольному – з метою визначення досяжності стратегічних планів, і плановому – з метою актуалізації бази даних для розробки нової стратегії з урахуванням змін середовища.

Система економічних показників діяльності підприємства для оцінки ефективності його розвитку, таким чином, узгоджується із виділеними компетенціями у відповідності до концепції Competence Management, формалізується у відповідності до сформульованих стратегічних цілей з урахуванням вимог Performance Management; та складається із фінансових і нефінансових показників (KPI), що характеризують джерела формування конкурентних переваг маркетингової організації, відображаючи зв'язок між системами операційного і стратегічного контролю. Як правило, фінансові показники реєструються в системі управлінського обліку, а нефінансові – в CRM системі.

Концепція управління результативністю зараз активно розвивається, розширюючи свою проблематику від вирішення актуальних завдань оперативного контролю чи управлінського обліку до формування інформаційної бази розробки стратегічних планів підприємства та визначення ефективності дій щодо їх реалізації.

Відповідно, можна виділити наступні аспекти аналізу діяльності підприємства з метою діагностики ефективності застосування теоретико–методологічних концепцій Competence Management та Performance Management з метою пошуку напрямків підвищення ефективності системи контролю.

Можливість ідентифікації зміни ключових компетенцій на основі системи показників KPI. Важливо сформувати систему економічних показників з орієнтацією лише на ключові сфери управління підприємством, які менеджмент здатен аналізувати у відповідності до свого професіоналізму, прозорості ринкових умов господарювання, розвиненості системи управлінського обліку, оптимальності первинного документообороту та швидкості реєстрації інформації в інформаційній системі підприємства. Для організації маркетингового типу важливо відслідковувати рівень лояльності споживачів до продуктів підприємства за показниками рівня скарг, що надійшли за різними каналами зворотнього зв'язку. В цьому аспекті дуже важливо забезпечити ефективний «діалог» зі споживачем і об'єктивну оцінку рівня задоволеності споживачів.

Забезпечення бази порівняння досягнутого рівня KPI з середньоринковими показниками, що свідчить про якість формування самої стратегії і правильності визначення ключових компетенцій. Якщо показники підприємства низькі – ми втрачаємо базові компетенції, або не

вірно визначили стратегічні цілі. Система показників повинна створювати у керівників максимально можливе повне уявлення про ключові компетенції та фінансово-економічний стан окремого бізнесу. Щодо маркетингових показників необхідно у першу чергу орієнтуватись на динаміку власних показників щодо обсягів продаж та порівняння власних цін з середньоринковими в окремих ринкових сегментах та цінових діапазонах.

Порівняння планових і фактичних значень KPI. На основі результатів порівняльного аналізу можна говорити про досягнення планових значень, що свідчить про ефективність реалізації даної стратегії на цьому підприємстві. Систему економічних показників діяльності підприємства можна також визначати на основі методології BSC. Проблеми практичного використання методології BSC полягає у визначенні дійсно інформативних показників у проєкціях персонал і бізнес-процеси і організації реєстрації первинної інформації для їх розрахунку в системі управлінського обліку, тому що, як правило, такої інформації немає в системі бухгалтерського обліку і її оцінка та аналіз є досить суб'єктивними за своєю природою. Задача формування системи показників в цих проєкціях прямо залежить від розвиненості управлінського обліку, який являє собою систему збору та реєстрації інформації про планові та фактичні результати функціонування найважливіших процесів і аспектів бізнесу. Тому потрібно при визначенні набору таких показників проводити їх аналіз на предмет відповідності задачам стратегічного контролінгу, що вирішуються за їх допомогою.

Висновки. За результатами проведеного дослідження ми можемо зробити наступні висновки. Ураховуючи складність та багатогранність предмету дослідження, маємо визнати, що в одній статті неможливо розкрити всі аспекти прикладного застосування теоретико-методологічних концепцій Competence Management та Performance Management для організації ефективної системи контролю в компанії маркетингового типу. На своє подальше дослідження очікують проблеми вибору KPI в системі контролю, які для підприємств маркетингового типу різної галузевої спрямованості є дійсно інформативними для виявлення ключових ринкових тенденцій та напрямки адаптації підприємств до зміни умов середовища з метою формування актуальних конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник // М.Г.Грещак, О.М.Гребешкова, О.С.Коцюба; за ред. М.Г.Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. -228 с.
2. Востряков О.В. Вимірники результатів стратегічного процесу на

- підприємствах невиробничої сфери / О.В. Востряков, О.М.Гребешкова, О.О. Кизенко // Стратегія економічного розвитку України: Зб. наук. праць. – вип. 30. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 144-151
3. Гребешкова О.М. Результативність стратегії виробничого підприємства: ідентифікація за системою економічних показників / О.М.Гребешкова, О.О. Кизенко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. – Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 92-104.
 4. Друри К. Управленческий и производственный учет / Пер.с англ. – М.: Юнити-Дана, 2002.–1071 с.
 5. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Издательство «Финпресс», 2001. – 240 с.
 6. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 416 с.
 7. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Д. Попов // Управление компанией. – №1(20). – с.69-75.
 8. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998, доступ <http://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/10/str-biz.pdf>.
 9. Фридаг Х. Сбалансированная система показателей / Х. Фридаг. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 160 с.
 10. Фридаг Х. Сбалансированная система показателей / Х. Фридаг. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 160 с.
 11. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
 12. Хорнгрен Ч. Управленческий учет. 10-е изд. /Хорнгрен Чарльз, Фостер Джордж, Датар Шрикант. – СПб.: Питер, 2008. – 1008 с.

***Summary.** The article summarized and systematized the basic principles and application use combination of theoretical and methodological concepts Competence Management and Performance Management for effective system to monitor the key performance indicators (KPIs) in the company marketing type. An analysis of some aspects of the company to diagnose the efficacy of theoretical and methodological concepts Competence Management and Performance Management to seek ways to increase the efficiency of the control system that can provide the information base assessment of the efficiency of the operation and development of the organization.*

***Key words:** KPIs (Key Performance Indicators), Competence Management, monitoring system performance, strategic management, business success factors.*