

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Оцінка діяльності і система управління компанією на основі KPI

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Performance Evaluation and Company Management System based on KPI

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-гктс,  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та  
туристичного сервісу

В.Д. Капкаєва

(ініціали та прізвище)

Керівник професор кафедри ПМОіЛ,

д.т.н. В.П. Волков

(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,

к.н.держ. упр. О.А. Онищенко

(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя  
2023

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Капкаєвій Вероніці Денисівні

1. Тема роботи Оцінка діяльності і система управління компанією на основі КРІ

керівник роботи професор кафедри ПМОіЛ, д.т.н. Волков В.П.

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи ключових показників ефективності компанії – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та зміст ключових показників ефективності компанії (КРІ); 1.2 Роль ключових показників ефективності у стратегічному управлінні бізнесом; 1.3 Структура, класифікація та критерії визначення КРІ. Розділ 2. Оцінка і аналіз стану управління на основі крі на ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства; 2.2 Методологія розробки ключових показників ефективності компанії; 2.3 Застосування системи КРІ для мотивації персоналу. Розділ 3. Розробка проекту ключових показників ефективності для ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Застосування КРІ у формуванні системи мотивації; 3.2 Формування проекту з розробки ключових показників діяльності.

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Волков В.П., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.03.2023
2	Волков В.П., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Волков В.П., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

## 6. Дата видачі завдання 13.02.2023

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

В.Д. Капкаєва

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

В.П. Волков

(ініціали та прізвище)

( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Оцінка діяльності і система управління компанією на основі КРІ »: 65 сторінок, 6 таблиць, 3 рисунки. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми обумовлена тим, що опанування наукою стратегічного планування в економічних умовах, що склалися, стало, як ніколи важливими. Нові умови вимагають від керівників бізнесу нового підходу до управління підприємством, та нових умінь ставити та вирішувати завдання.

Метою роботи є аналіз ключових показників ефективності та розробка проекту системи КРІ для підприємства ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було вивчено теоретичні аспекти КРІ та їх особливості для українського бізнесу; проаналізовано види КРІ та системи ключових показників ефективності, вивчено наявні методики розробки систем КРІ, розроблено проєкт системи ключових показників діяльності для ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, СИСТЕМА  
ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ,  
ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## ABSTRACT

Qualification work: «Performance Evaluation and Company Management System based on KPI», 65 pages, 6 tables, 3 figures. The list of references includes 40 items.

The topicality of the topic is due to the fact that mastering the science of strategic planning in the current economic conditions has become more important than ever. New conditions demand from business managers a new approach to enterprise management and new skills in setting and solving tasks.

The purpose of the work is the analysis of key performance indicators and the development of a project of the KPI system for the company Zaporizhzhia Oil and Gas Company LLC.

The object of the research is the company Zaporizhzhia Oil and Gas Company LLC.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the work, the theoretical aspects of KPI and their features for Ukrainian business were studied; types of KPIs and systems of key performance indicators were analyzed, available methods of developing KPI systems were studied, a project of a system of key performance indicators was developed for Zaporizhzhia Oil and Gas Company LLC.

KEY PERFORMANCE INDICATORS, SYSTEM OF BALANCED INDICATORS, STAFF MOTIVATION, EFFECTIVE MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

KPI (КПЕ) – ключові показники ефективності;

BSC (від англ. – balanced scorecard) – система збалансованих показників (СЗП);

BPM – (від англ. –Business Process Management) – управління бізнес-процесами;

MBO – (від англ. – Management by Objectives) – управління за цілями;

SMART-цілі – (від англ. – Specific Measurable Achivable Relevant, Time-bounded) – точні, вимірювані, досяжні, релевантні (важливі), обмежені в часі;

ESI – (від англ. – employee satisfaction index) індекс задоволеності працівників;

VUCA-світ – (від англ. – VUCA – volatility (нестабільність), uncertainty (невизначеність), complexity (складність) та ambiguity (неоднозначність) – турбулентне нестабільне зовнішнє середовище.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ.....	11
1.1 Сутність та зміст ключових показників ефективності компанії (КРІ).....	11
1.2 Роль ключових показників ефективності у стратегічному управлінні бізнесом .....	16
1.3 Структура, класифікація та критерії визначення КРІ .....	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КРІ НА ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ».....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства .....	32
2.2 Методологія розробки ключових показників ефективності компанії .....	39
2.3 Застосування системи КРІ для мотивації персоналу .....	42
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОЕКТУ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ» .....	46
3.1 Застосування КРІ у формуванні системи мотивації .....	46
3.2 Формування проекту з розробки ключових показників діяльності.....	51
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	61

## ВСТУП

Стійке функціонування міжнародного підприємства у сучасних ринкових умовах вимагає безперервного регулювання та вдосконалення управлінської діяльності. Необхідно приділяти пильну увагу як мінливим потребам ринку, так і мотивації персоналу підприємства. В даний час у всьому світі приділяється увага проблематиці управління якістю, застосуванню інноваційних засобів та методів менеджменту. Таким чином, вивчення та аналіз сучасних підходів та методів стратегічного управління, а також потенціалу для їх впровадження в галузі менеджменту, є дуже актуальною проблемою.

Актуальність теми обумовлена тим, що опанування наукою стратегічного планування в економічних умовах, що склалися, стало, як ніколи важливими. Нові умови вимагають від керівників бізнесу нового підходу до управління підприємством, та нових умінь ставити та вирішувати завдання.

У світовій практиці існує безліч методів та технологій управління організацією, значного поширення набула система ключових показників ефективності (діяльності) – КРІ.

Даний метод ґрунтується на стратегії компанії та процесі вибору стратегічних цілей організації, їх чіткого формулювання та розробки способів досягнення цих цілей за допомогою ключових показників ефективності.

Саме стратегічне управління готує компанію до майбутнього, задає довгостроковий напрямок розвитку компанії. Система КРІ – це свого роду стандартизована форма управління персоналом. Система КРІ дає керівнику можливості задля досягнення мети, підвищуючи ефективність трудових ресурсів організації. До завдань системи КРІ входять забезпечення цільової спрямованості всієї діяльності підприємства; облік впливу довкілля;



визначення параметрів оцінки персоналу; виявлення взаємозв'язків співробітників компанії, мотивація персоналу, формування внутрішнього середовища, що сприяє ефективній діяльності співробітників.

Таким чином, система КРІ – одночасно пошукова, науково-дослідна та проектна робота.

Науковою основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі економіки та управління, насамперед, Друкер П.Ф., Стартон М., Нісель К., Бауман Н., Шавез Д., Сміт М., Каплан Р.С., Нортон Д.П., Киш Л.М., Лаврененко В. В., Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М., Максимець О. В., Антосевич С. В., Поліщук Є.А., Іващенко А.І., Резнік Н.П., Подолянко І. ,Самойленко А.А., Храмцова І., Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. та інші.

Метою роботи є аналіз ключових показників ефективності та розробка проекту системи КРІ для підприємства ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

1. Вивчити теоретичні аспекти КРІ та їх особливості для українського бізнесу.
2. Проаналізувати види КРІ та системи ключових показників ефективності.
3. Вивчити наявні методики розробки систем КРІ.
4. Розробити проект системи ключових показників діяльності для ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Об'єктом дослідження в роботі є підприємство ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Предметом дослідження є процедура розробки системи КРІ.

Методологічною основою дипломної є системний підхід до формування ключових показників діяльності. Під час написання кваліфікаційної роботи були узагальнені матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, публікацій періодичного друку, звітна та статистична інформація щодо досліджень тенденцій ринку промисловості,

річні звіти організацій, а також документи методичного характеру: положення, інструкції.

Теоретичною базою є дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, бізнесменів, фахівців у галузі менеджменту, управління персоналом, фінансового аналізу, підприємницької справи.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що розглянута система ключових показників, як інструмент управління та оцінки ефективності господарської діяльності, може бути використана на нафтогазових підприємствах для покращення ефективності господарського управління.

Результати дослідження становлять інтерес для нафтогазових підприємств, що вивчають питання ресурсоефективності та ефективного господарського управління у промисловості.

Робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

### КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ

#### 1.1 Сутність та зміст ключових показників ефективності компанії (KPI)

Останнім часом українські компанії у своїй управлінській практиці дедалі частіше використовують термін KPI.

KPI – це аббревіатура, яка розшифровується як Key Performance Indicators. Щоб зрозуміти зміст цього терміна, перекладемо іноземні слова:

Key – ключ, ключовий.

Performance – робота, виконання, вчинок, спектакль, продуктивність, трюки.

Indicators – індикатор, показчик, лічильник, стрілка.

Таким чином, при поєднанні цих слів виходить безліч комбінацій, відповідно, і смислових відтінків. Цим пояснюється неоднозначність інтерпретації терміну KPI: ключові показники діяльності, ключові показники ефективності, ключові показники успіху, ключові параметри зростання, ключові показники динаміки. У практиці вітчизняних компаній прийнято називати KPI – ключовими показниками ефективності, а в наукових дослідженнях використовують як вищезазначену аббревіатуру, так і транслітерований варіант – КПЕ.

На думку вітчизняного дослідника Стаджі Д. [23], KPI (від англійського терміна Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) необхідно розуміти як вимірювані (числові) показники діяльності, що допомагають чітко відобразити і оцінити ступінь досягнення цілей або оптимальності процесу, його результативність і ефективність.

KPI використовуються в менеджменті для контролю і оцінки роботи окремих співробітників, робочих груп, підрозділів і цілих компаній. Також

аналіз виконання КРІ допомагає в оцінці реалізації обраної стратегії розвитку.

Простіше кажучи, КРІ – це кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів. Його впровадження в менеджмент вважалося настільки успішним, що наприкінці ХХ ст. технології постановки, перегляду і контролю цілей і завдань лягли в основу сучасних теорій управління під назвою «Управління по цілях».

Дещо з іншого боку розглядають поняття КРІ українські вчені Цалко Т.Р. та Невмержицька С.М. [26], на думку яких ключовий показник ефективності (КПЕ) – це вимірювана величина, яка демонструє, наскільки ефективно компанія досягає ключових цілей бізнесу. Дослідниці зазначають, що організації використовують КПЕ на декількох рівнях для оцінки свого успіху в досягненні цілей. КПЕ високого рівня можуть орієнтуватися на загальну ефективність бізнесу, тоді як КПЕ низького рівня можуть зосереджуватися на процесах у відділах, таких як продажі, маркетинг, HR, підтримка та інші.

Таким чином, можна надати наступне визначення поняттю КРІ:

Ключові показники діяльності (КРІ – Key Performance Indicators) – це система оцінки, що дозволяє організації визначити досягнення стратегічних та тактичних (операційних) цілей.

Система КРІ служить, перш за все, для оцінки роботодавцями своїх співробітників, вона дозволяє проаналізувати становище компанії в цілому та кожного окремого працівника зараз і зрозуміти, наскільки сьогоденне становище відповідає стратегічним цілям компанії.

На жаль, у практиці вітчизняних компаній використання системи КРІ який завжди дає очікуваний результат. До ряду факторів, які можуть бути причиною невдалого застосування КРІ, можна віднести структурні дефекти та помилки у виборі показників, а також організаційні дефекти самих процесів розробки та впровадження.

Українська економічна теорія не пояснює змісту поняття КРІ або «ключові показники». Зазвичай вітчизняні економісти виділяють показники звітності, статистичні критерії чи нормативні вимоги. Один із напрямів теорії управління персоналом включає поняття «ключові компетенції працівників», що в деякій мірі наближено до поняття «ключові показники діяльності».

Основна відмінність ключових показників діяльності та критеріїв, за якими прийнято в Україні оцінювати результати роботи є орієнтація системи КРІ на стратегічні цілі організації та їх досягнення, тоді як українські критерії не співвідносяться зі стратегією компанії та оцінюють переважно тактичні завдання.

Дієвим інструментом стратегічного та оперативного управління, який дозволяє співвіднести стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами та повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління є BSC (balanced scorecard) або Система збалансованих показників (СЗП). Ця унікальна система – результат дослідження Р. Каплана та Д. Нортон [32] – дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники господарської діяльності компанії, тим самим, визначивши ступінь ефективності, збалансованості цілей та їх причинно-наслідковий зв'язок. Крім того, ССП виявляє, які причинно-наслідкові зв'язки існують між цілями та ключовими показниками і як це відбивається на стратегічній карті компанії.

Основна суперечність, закладена в організації процесів розробки та впровадження КРІ, полягає в тому, що стратегія компанії, визначення її цілей та завдань є привілеєм та обов'язком вищої управлінської ланки компанії, власників бізнесу, у той час як реалізовувати стратегію доводиться співробітникам на рівні структурних підрозділів. Недостатній обмін інформацією між керівництвом компанії та співробітниками, обумовлений, перш за все, інформаційною перевантаженістю управлінської ланки, унеможливорює контроль за виконанням стратегічних завдань персоналом.

З іншого боку, відсутність конкретних стратегічних цілей у персоналу та відсутність відповідної системи мотивації призводять до того, що

виконавці не координують свої дії з глобальними цілями компанії та не мають можливості орієнтуватися у стратегічних установках. Отже, найслабшою ланкою у реалізації стратегії компанії, яка, безумовно, не є самодостатньою, є інформаційні канали зв'язку між керівництвом та персоналом компанії. А якщо бути точніше, двох елементів цієї взаємодії, власне кажучи, і цикл управління – вертикалі «керівництво – персонал» і вертикалі «персонал – керівництво». Недосконалість цього інформаційного каналу викликає гостру необхідність інструментарію, який дозволив би наповнити процес прийняття рішення адекватною та достатньою інформацією. Це дозволяє позначити систему ключових показників діяльності, і систему збалансованих показників, як нові інструменти управління, складові основу під час прийняття рішень, що базуються на оцінці ефективності діяльності компанії та спрямовані на досягнення стратегічних її цілей [20].

KPI уможлиблює оцінку ефективності (в даному контексті доречний саме цей термін), а отже, озброює керівництво компанії інструментом, що дозволяє визначити, наскільки управління компанією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, зокрема, зміцненню та зростанню ринкової вартості компанії. Персонал, формуючи звіти про результати своєї роботи за заданими показниками, має можливість порівняти підсумки з ключовими показниками та оцінити реальну ефективність свого вкладу у досягнення глобальних цілей бізнесу.

Ця особливість KPI лежить в основі системи мотивації співробітників компанії, методів преміювання та заохочення персоналу.

Стаджі Д. виділяє наступні основні різновиди KPI [23]:

- проєктні (результативність проєкту, очікування менеджера проєкту);
- цільові (індикатори наближення до мети або відповідності поставленим завданням);
- процесні (визначення економічної ефективності роботи).

Також, в стратегічному управлінні дослідник поділяє KPI на [23]:

запізнілі – відображають результати діяльності після закінчення звітного періоду. Зазвичай це фінансові та інші ресурсні показники;

випереджальні – дозволяють управляти роботою всередині звітного періоду, досягаючи заданих результатів до моменту його завершення. Ці показники дозволяють в динаміці аналізувати поточну діяльність підрозділів і компанії загалом, паралельно прогнозуючи, які грошові потоки можуть бути в майбутньому, зміну якості процесів і продукції, ступінь задоволеності замовників тощо.

В управлінні бізнес-процесами (BPM) використовуються такі індикатори (рис.1.1):

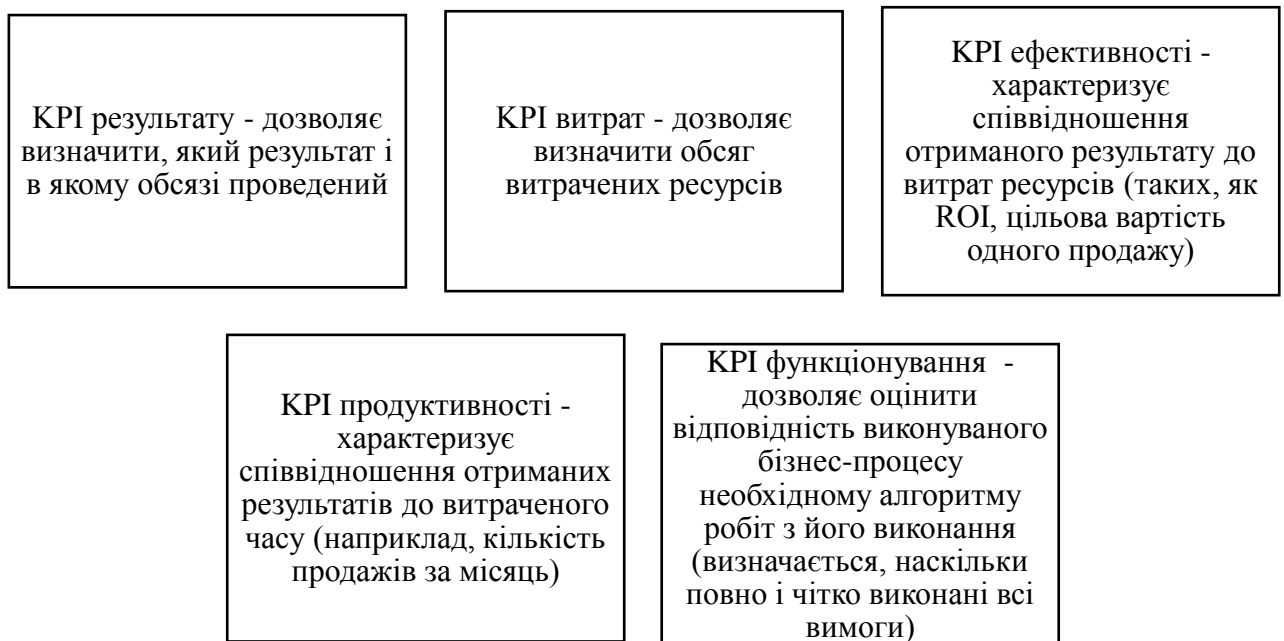


Рис. 1.1 – Індикатори ефективності в управлінні бізнес-процесами [6]

Таким чином, завдання системи ключових показників ефективності та системи збалансованих показників полягає у переведенні стратегії компанії в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання та управління. Набір показників задає основу для

формування стратегії компанії та включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні фактори успіху вчора, сьогодні, завтра. А вище керівництво спрямовує енергію, здібності та знання співробітників на вирішення завдань довгострокової перспективи [6].

## 1.2 Роль ключових показників ефективності у стратегічному управлінні бізнесом

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

Сучасний ринок ставить компанії перед досить жорстким вибором – йти «в ногу з часом», усвідомлюючи реалії ринкових відносин чи йти до банкрутства. Змінюється темпоритм – компанії змушені працювати швидше, визначаючи свої конкурентні переваги, швидше вдосконалювати свої продукти та послуги. Сьогодні розробляти стратегію стало модно навіть у дуже невеликих компаніях, які прагнуть ефективного управління та розвитку, на початкових етапах їх життєвого циклу.

Стратегічне рішення тягне за собою довготривалі та незворотні наслідки. Хочеться наголосити, що стратегія – це не технологія, і не процес. Стратегія – це цілі, досягнення яких дозволяють виробляти нову цінність – для клієнтів, власників, співробітників, так просто суспільства. Навряд чи знайдуться хоча б дві компанії, які мали б однаковий підхід до створення стратегії. І неважливо, що стає її наріжним каменем – фінансова складова, клієнтська, внутрішні бізнес-процеси або навчання та розвиток власних співробітників – це лише надзвичайно важливі напрямки, які далекі від цілісного підходу до створення та реалізації стратегії.



Чи можливо керувати тим, що не оцінюється? – Навряд. Так, як створити структуру опису стратегії – цілей, досягнення яких створює додаткову вартість? Необхідно зазначити, що система збалансованих показників (СЗП) не є інструментом для створення стратегії. Вона дозволяє структурувати кілька важливих її елементів, а саме:

- фінансову діяльність;
- відносини зі споживачем (клієнтська складова);
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання та розвиток.

І тут, звичайно, необхідно виробити якийсь алгоритм, який дозволить, відштовхнувшись від місії, корпоративних цінностей компанії, бачення (якогось образу компанії в майбутньому), визначити стратегію компанії, стратегічні цілі та декомпонувати їх до рівня завдань та дій, спрямованих на їх досягнення. Це стає можливим за допомогою системи збалансованих показників (СЗП).

За допомогою цього інструменту ми переводимо стратегію на операційний рівень, привносимо її до повсякденної роботи кожного співробітника компанії. На практиці досить важко відповісти на запитання: У чому наші корпоративні цінності? Чим наша компанія відрізняється від інших? Найчастіше місія та корпоративні цінності декларуються, але не сповідаються, бувають дуже далекі від реалій.

Отже, спираючись на фундамент місії та бачення компанії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (виявлення нових можливостей розвитку та факторів загрозливого характеру), з урахуванням прописаних корпоративних цінностей, наявної конкурентної переваги, потрібно визначити стратегічні цінності компанії.

Стратегічне управління – це комплексна система постановки та реалізації стратегічних цілей підприємства, заснована на прогнозуванні середовища та виробленні способів адаптації до її змін, а також впливу на

неї. Розробка системи збалансованих показників – є важливим етапом у стратегічному управлінні та реалізації стратегії [7].

Сьогодні все частіше можна почути термін Performance Management, так само, як і система управління за цілями (Management by Objectives або MBO). Управління за цілями – це один із методів управлінської діяльності, який набув поширення в Європі та США у 60-х роках.

Концепція управління за цілями вперше згадана її автором Пітером Друкером, 1954 року в його книзі «The Practice of Management» [29]. Якщо формулювати принципи, що об'єднують ці дві системи, це, передусім, можливість систематизувати процес управління, проведення оцінки ефективності діяльності співробітників, можливість орієнтувати результат, і як наслідок, – приводити до підвищення ефективності бізнесу загалом.

Основним принципом системи Performance Management є постановка цілей та завдань, які «каскадуються» зверху вниз – цілі компанії, цілі підрозділу, цілі відділу, цілі співробітника. Причому цілі співробітника повинні формулюватися у повній відповідності до цілей і стратегії компанії.

Усі цілі мають відповідати формату SMART.

Цей термін аж ніяк не новий в менеджменті, SMART – це Specific Measurable Achievable Relevant, Time-bounded. Іншими словами, цілі мають задовольняти наступним умовам:

- точні, конкретні (specific)
- вимірювані (measurable)
- досяжні (achievable)
- релевантні (важливі) (relevant)
- обмежені в часі (time-bounded)

Тільки такий формат постановки цілей підвищує мотивацію співробітників до досягнення. Важливим моментом є грамотна декомпозиція цілей з верхнього рівня на нижній. Коли співробітник чітко ознайомлений із цілями компанії та усвідомлює причинно-наслідковий зв'язок своїх цілей та

завдань зі стратегією компанії, це мотивує персонал до реалізації своїх власних можливостей.

Завдання системи КРІ та збалансованих показників полягає у переведенні стратегії компанії в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання та управління [12].

Набір показників включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні фактори успіху у сьогоденні та майбутньому. Ключові показники діяльності дозволяють не просто охарактеризувати результат, якого повинен прагнути співробітник, яку роботу він для цього повинен виконати, в якій кількості, і за який час, а й оцінити корисність кожного співробітника для компанії.

Помилкою деяких компаній є те, що вони ставлять перед персоналом ті завдання, і оцінюють їх лише за тими показниками, які можна виміряти. З одного боку, це правильно, оскільки кожен задачу потрібно прагнути сформулювати чітко, описати, у чому вимірюватиметься результат. Але з іншого боку, базова установка концепції збалансованих показників у тому, що традиційні фінансово-економічні показники є недостатніми визначення стратегічного успіху компанії та забезпечення зворотний зв'язок.

Для вирішення цих завдань необхідно мати більш «збалансований» набір показників діяльності компанії у різних площинах, що дозволяє контролювати фактори, що впливають на ці показники, а не просто відстежувати результати.

Для успішного моніторингу прогресу по дорозі до досягнення компанії стратегічних цілей не слід всю увагу загострювати на оцінках минулої діяльності. Необхідно розглядати показники, які впливатимуть на результати компанії у майбутньому.

Отже, використання системи КРІ у компанії відбувається у кілька етапів. Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи загалом. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити задля досягнення

поставлених цілей і бажаних результатів. Стратегія компанії має бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, у межах яких виділено завдання окремих структурних підрозділів. Найважливішим елементом цього етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив та координація між підрозділами. І в цьому випадку на допомогу покликана прийти стратегічна карта компанії, яка наочно та доступно відобразить, як інтегровані цілі чотирьох складових складаються в єдину стратегію, доступно ілюструючи причинно-наслідковий зв'язок [14].

За дослідженнями соціологів, фахівців з менеджменту та управління персоналом, відомо, що на кожному підприємстві ефективними в будь-яких умовах є не більше 10% співробітників, водночас близько 10% працівників не приносять користь організації за жодних умов. Ефективністю інших 80% працівників потрібно управляти: ставити їм чіткі завдання і контролювати процес виконання та результати їх роботи, мотивувати кожного співробітника, використовуючи як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації.

Таким чином, можна дійти висновку про те, що система ключових показників ефективності, в цілому, є комплексним підходом до управління організацією, та забезпечує втілення в життя стратегії всієї компанії.

### 1.3. Структура, класифікація та критерії визначення КРІ

Під системою КРІ розуміється система фінансових та нефінансових показників, що впливають на кількісну чи якісну зміну результатів стосовно стратегічної мети (або очікуваного результату) [18].

Система збалансованих показників включає КРІ, необхідні для кожного об'єкта контролю (структурні, функціональні підрозділи) та методику їх оцінки. Дані системи чи методики становлять основу під час

прийняття рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності підприємства і спрямовані на досягнення його стратегічних цілей.

Варто, однак, відзначити, що ця методика – лише інструмент, що полегшує процес прийняття управлінських рішень за рахунок забезпечення керівництва повноцінною інформацією, але вона не є панацеєю при вирішенні системних проблем компанії. Дана методика дозволяє ідентифікувати факт і сферу виникнення проблеми, але не дає готових рішень.

Структура КРІ визначається залежно від стратегії компанії. А також, залежно від мети впровадження системи КРІ на підприємстві. Для кожної стратегічної мети розробляються ключові показники ефективності. За допомогою підбору КРІ, які є, по суті, індикаторами відповідності рівня поточних показників діяльності стратегічним цілям компанії, вимірниками досяжності цих цілей, компанія отримує добре збалансовану картину коротко- та середньострокових цілей, фінансових та нефінансових показників діяльності. При цьому необхідно зазначити, що фінансові показники, безумовно, важливі, оскільки відображають фінансову складову СЗП. Але оцінювати ефективність розвитку бізнесу, виражену виключно у грошах, було б некоректно.

Кількісні та якісні ключові показники, що дозволяють оцінювати діяльність, будувати середньострокові та довгострокові прогнози, для кожної компанії мають бути визначені індивідуально, з урахуванням галузевої специфіки, становища на ринку, стратегічних завдань та тактики ведення бізнесу. Тут немає готових рецептів, за винятком деяких рекомендацій:

- обмежена кількість;
- єдність для всієї компанії;
- вимірність, можливість дати показник у цифровому вираженні;
- прямий зв'язок із найважливішими факторами успіху;
- підконтрольність, тобто можливість впливати на фактори;
- мотивуючий стимул для працівника.

В основі концепції управління за показниками лежать поняття відстрочених та випереджаючих КРІ. Відстрочені КРІ мають історичний характер і пристосовані для оцінки подій, що вже відбулися в минулому. До них належать більшість фінансових показників. Відстрочені КРІ є результатом роботи системи загалом і зазвичай з'являються в управлінській чи бухгалтерській звітності не частіше ніж один раз на місяць. До випереджальних відносяться показники, що стосуються підвищення кваліфікації персоналу, внутрішніх технологічних та бізнес-процесів, PR та відносин із клієнтами [37].

При розробці методів управління КРІ необхідно класифікувати індикатори на :

- КРІ, які мають стратегічний характер;
- КРІ, які мають нормативний характер.

Слід розуміти, що віднесення показника до стратегічного чи нормативного типу залежить від обраної керівниками стратегії компанії. І якщо досягнення цільових значень КРІ, що мають стратегічний характер, суттєво змінює становище компанії, то значення КРІ, які мають нормативний характер, потрібно підтримувати на тому чи іншому рівні у межах обраного короткострокового періоду. Як приклад КРІ, які мають стратегічний характер, можна навести такі показники, як Капіталізація, частка ринку, тоді як нормативний характер мають такі показники, наприклад, як Коефіцієнт плинності кадрів.

Показники стратегічного типу мають відбивати конкурентні переваги компанії.

Конкурентна перевага (competitive advantage) – це завоювання міцніших позицій над ринком проти позиціями конкурентів, досягнутих шляхом надання споживачам великих благ.

Конкурентна перевага – це позитивна відмінність від конкурента. Іншими словами, конкурентна перевага – це та причина, через яку клієнт вибирає компанію чи продукт певної компанії. З цього визначення випливає

наслідок, що позитивна відмінність, що є у компанії, має бути значущою для клієнта і ця відмінність має бути клієнту відома.

Високі оцінки роботи за ключовими показниками діяльності стратегічного типу в компанії спричиняють досягнення стратегічної мети і забезпечують досягнення маркетингової стратегічної мети. Кожен стратегічний показник діяльності компанії відбиває будь-який аспект конкурентної переваги.

Ключові показники діяльності нормативного типу мають тимчасовий характер, тобто прив'язані до якогось тимчасового періоду. Можна сміливо сказати, що й ключові показники стратегічного типу відповідають досягнення цілі, то ключові показники нормативного типу відповідають за вирішення завдань, необхідні досягнення мети [40].

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

Для застосування системи показників в управлінні багаторівневими компаніями з необхідністю «каскадування» цілей доцільно поділити КРІ на:

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

Кількість індикативних КРІ співвідноситься з цілями відповідних служб та структурних підрозділів. Прикладами таких КРІ можуть бути показники Швидкість документообігу, Кількість спеціалізованих семінарів за сезон тощо. Таким чином, індикативні показники мають як випереджальний, так і відстрочений характер.

Контрольні КРІ задаються на верхньому рівні управління та своїм числом відповідають кількості проєкцій (перспектив), у межах яких виділяються всі показники.

Контрольні КРІ мають виключно відстрочений характер і є основними показниками, за допомогою яких вищий рівень управління (керуюча компанія) контролює роботу нижчестоящого рівня управління.

Можна також виділити кілька загальних способів використання показників (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 – Способи використання КРІ

Спосіб	Зміст
Інструментальний	Ключові показники діяльності застосовуються для того, щоб створити базу для здійснення будь-яких спеціальних рішень у компанії. Така система впроваджується для ефективного вирішення будь-якої поставленої перед організацією завдання
Концептуальний	Покликаний не так забезпечити співробітників ресурсами для досягнення поставленої мети і роздробити мету на дрібніші завдання, скільки сформувавши бачення спільної мети у працівників компанії, вплинути на спосіб мислення кожного окремого члена команди, змінити поведінку співробітників у потрібному для організації напрямку, створити сильну корпоративну культуру
Символічний	Має місце бути в тих компаніях, які спочатку сформували цілі, прийняли рішення і використовують систему для забезпечення реалізації наміченої стратегії

Отже, ключові показники діяльності не універсальні. Звичайно, існує перелік основних вимог до ключових показників діяльності, однак у кожному конкретному випадку потрібен індивідуальний підхід до впровадження системи КРІ у структуру управління компанією.

Для розробки ефективної системи КРІ кожен показник роботи оцінюється відповідно до критеріїв. Іншими словами, необхідно перевірити, чи дійсно сформульований показник є ключовим та надійним і чи можна ним керуватися при оцінці результатів діяльності.

В рамках теорій менеджменту виділяють безліч різних критеріїв, перерахуємо деякі з них (рис. 1.2):





Рис. 1.2 – Критерії показників КРІ

Критерії необхідні для того, щоб визначити, чи відповідає їм показників і чи варто включати в загальну систему КРІ, розроблену для компанії. Багато компаній у роботі використовують неправильні критерії, причому помилково називають їх ключовими показниками ефективності. Компаніям, що виділяють 20 або більше КРІ, не вистачає ні концентрації, ні узгодженості у діях, і вони зазвичай досягають меншого, ніж могли б. Небагато компаній насправді вдало контролюють свої справжні КРІ. Найчастіше в компаніях немає чіткого поділу КРІ на стратегічні та нормативні.

В результаті стає проблематично виділити ключові показники з повного набору показників діяльності. Як наслідок, відбувається моніторинг менш значущих показників, виконується суттєвий обсяг роботи, який не призводить до певних результатів.

Існує кілька правил чи критеріїв визначення ключових показників діяльності компанії.

Ключові показники ефективності мають бути вимірні, і вимірюватись за однією схемою. Інакше висловлюючись, показники мають вимірюватись єдиним способом. Кожен ключовий показник діяльності повинен бути не тільки вимірний, але вимірний у відповідність з єдиною технологією оцінки показника. Єдиним способом вирішення цієї проблеми є загальна домовленість керівників різних структурних підрозділів. Крім того, слід виробити єдині стандарти, наприклад для конвертації валют, системи бонусів, розподілу заробітної плати. Ці стандарти можуть бути вбудовані у додатки до нормативної документації щодо впровадження КРІ, щоб усі співробітники компанії могли працювати, спираючись на них.

Слід також наголосити на грамотній інтерпретації даних, отриманих за певний проміжок часу за ключовими показниками діяльності. Для інтерпретації даних аналізуються фактичні результати роботи з декількома параметрами.

1. Ефективність: співвідношення результату до використаних ресурсів.

2. Відносна ефективність роботи: за бальною шкалою (неприпустимий, низький, плановий, лідерства).

3. Відповідність цілям. Наскільки результат відповідає поставленим цілям компанії.

4. Відповідність стандарту. Наскільки отримані результати близькі до зразка, якого хоче досягти підприємство.

5. Аналіз динаміки. Як розвивається компанія порівняно з попередніми періодами: зростає, падає чи перебуває на етапі стагнації.

Ключові показники ефективності повинні ґрунтуватись на достовірних даних.

Навіть правильно розроблені ключові показники не виконуватимуть своїх функцій, якщо немає даних, необхідних для їх визначення. Керівництво компаній часто помилково вважає, що у базах даних є вся інформація, необхідна для використання того чи іншого показника. Однак потрібна стовідсоткова впевненість у тому, що вимірювання показника здійснюватиметься на основі достовірної інформації, яка відображатиме реальний стан речей. Навіть у випадку, якщо ключовий показник діяльності є стратегічно важливим, але він незмірний, внаслідок неможливості отримання повної достовірної інформації, він підлягає перегляду. Або ж слід вирішити проблему збору даних та їх інтеграції даних, яка, безумовно, є одним із найважливіших завдань при роботі з ключовими показниками діяльності.

Ключові показники діяльності повинні бути зрозумілі та прості у використанні. Якщо співробітник не зможе запам'ятати, тим більше зрозуміти ключові показники, то він не зможе з ними працювати. Замість мотивації виникне демотивація працівників. Якщо КРІ неможливо не тільки виміряти, але навіть зрозуміти, яким чином їх виконання сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, то, швидше за все, і оцінка ступеня їх виконання буде суб'єктивною. Таким чином, система показників виявиться не тільки малоефективною, вона також може принести істотну шкоду компанії при її неправильному використанні.

Кількість ключових показників має бути кінцевою. І не просто кінцевою, а обмеженою, невеликою. Однією з типових помилок компаній, що впроваджують КРІ у свою систему управління, є велика кількість показників. Компанії розробляють до сотні показників чотирьох складових системи збалансованих показників. Це призводить до виникнення складності із визначенням стратегічних та нормативних КРІ. В результаті збільшуються тимчасові витрати на збирання та обробку інформації. Крім того, розмивається вага кожного показника, а це вже впливає на політику винагороди. Співробітники розставлятимуть пріоритети на власний розсуд, і зовсім не обов'язково, що їхнє бачення збігатиметься зі стратегічними цілями компанії. До того ж, співробітники можуть концентрувати свої зусилля на показниках, які є легкими для виконання, не вимагають понад зусиль. В результаті система «буксуватиме» і навряд чи принесе позитивний ефект. За такого розвитку подій система вимагатиме оптимізації.

У ході дослідження було встановлено, що в середньому в компаніях використовується 64 показники, співробітник працює лише з 16. Разом з тим, більшість організацій використовує менше 20 показників, а для кожного конкретного користувача визначено 7 показників для моніторингу.

Система ключових показників діяльності повинна відповідати корпоративній культурі компанії. Для того, щоб побудувати ефективну систему ключових показників діяльності, вона повинна спиратися на корпоративну культуру компанії, її цінності. Це означає, що потрібно виробляти єдину термінологію, однозначно зрозумілу всім співробітникам і викликає протиріч і нерозуміння, кодекс стандартів поведінки й обов'язково пов'язати його з винагородою.

У цьому ключі відразу слід зазначити, що для розробки ефективної системи КРІ необхідно удосконалювати інформаційні канали зв'язку між керівництвом та персоналом компанії, покращувати комунікативні процеси між співробітниками, розробляти корпоративні стандарти, навчати персонал зворотного зв'язку та результативному спілкуванню.

Завдяки використанню системи ключових показників ефективності працівники набувають додаткових повноважень. Не було б жодного сенсу у введенні системи ключових показників діяльності, якби співробітники не могли робити жодних дій на основі її результатів, не могли покращувати рівень виконання KPI, а також результативність та рівень компетентності планувати свою кар'єру.

Використання технології ключових показників діяльності дозволяє робити ефективні дії.

Сама по собі система ключових показників не змінить поточний результат і не почне приносити дохід, тому що це всього лише один з інструментів, за допомогою яких співробітники компанії можуть сприяти досягненню намічених стратегічних цілей і, зрештою, просуватися кар'єрними сходами.

Більшість компаній зазнає труднощів із визначенням тих ключових показників діяльності, які позитивно впливають на роботу співробітників. Якщо ключовий показник діяльності компанії сформульований правильно, і адаптований до існуючої стратегії компанії, це мотивує співробітників і призводить до збільшення продуктивності та загальної ефективності компанії. Отже, основною характеристикою використання ключових показників діяльності, безсумнівно, має бути позитивний результат, що досягається.

Використання технології KPI дозволяє побудувати справедливу та прозору систему оплати праці. Спираючись на фундамент KPI, можна вдосконалити змінну частину компенсаційного пакета, прив'язавши його обсяг рівня виконання KPI, пов'язаних зі стратегією компанії.

Система ключових показників уможливорює диференціацію винагороди – чіткий взаємозв'язок між результативністю та винагородою, величина якої має бути сумісна з цінністю результату (мети) для компанії. Неможливо переоцінити ефективність системи, яка побудована залежно від винагороди, як від індивідуальних, і від колективних результатів діяльності.

Ключові показники ефективності повинні зберігати свою релевантність. Після впровадження системи КРІ необхідно постійно перевіряти, чи вона продовжує ефективно виконувати свою роботу. Після впровадження системи слід бути готовим переглядати ключові показники ефективності на регулярній основі.

Справді, використання деяких ключових показників може призвести до незапланованих результатів, інші показники можуть втратити свою актуальність. Якщо співробітники вважають, що той чи інший показник не співвідноситься з метою компанії, застарів, то мотивація у них знижується, падає результативність роботи, що спричиняє зниження ефективності розвитку всієї компанії. Можуть також виникати проблеми у виборі вимірювання показників через те, що відсутня статистика та динаміка їх змін.

Звичайно, оцінювати на відповідність критеріям ключові показники діяльності необхідно за будь-якою вимірною системою, бальною або процентною. Можна визначати питому вагу тієї чи іншої КРІ за бальною шкалою вираженості, враховуючи, скільки балів отримує показник під час аналізу. Чим більше балів показник набирає, тим ймовірніше, що він відноситься до ключового показника діяльності.

Відповідно до ключових показників ефективності, а також при аналізі показників за допомогою виділених критеріїв, система КРІ здатна призвести до значного підвищення ефективності компанії.

Однак відповідність виділеним критеріям також не дає гарантії правильності та ефективності отриманої системи ключових показників. Система ключових показників має розроблятися менеджерами компанії. У розробці системи повинні брати участь усі співробітники, контроль та корекція має проводитися керівником підприємства, а розробники мають взаємодіяти між собою. В рамках кожного структурного підрозділу можуть бути коректно розроблені ключові показники діяльності, проте якщо кожен підрозділ розроблятиме показники окремо від інших, то не вдасться встановити безпомилково взаємозв'язки та охопити всі бізнес-процеси

компанії. Крім того, розробка показників у вузьких групах може спричинити велику кількість показників у кінцевому варіанті, хоча для ефективного їх застосування в компанії, показників має бути виділено лише кілька десятків.

Грамотний розподіл ключових показників діяльності з організаційної структури підприємства є гарантією, що поточна діяльність у кожному структурному підрозділі здійснюється у потрібному напрямку, і сприяє досягненню мети.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КРІ НА ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Компанія ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія» (ТОВ «ЗНК») діє на території міста запоріжжя та області більше трьох років, зареєстрована 15.10.2019 за юридичною адресою Україна, 69091, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Б. Гвардійський, буд. 141, Офіс 13 [24].

Код ЄДРПОУ 43288553

Види діяльності

Основний:

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

Інші:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів та інші.

ТОВ «Запорізька Нафтогазова Компанія» є одним з найбільших оптових постачальників палива в Запорізькій області. Підприємство пропонує своїм клієнтам високоякісне паливо, відповідне чинним українському та європейських стандартів. В асортименті – бензин і різні сорти дизельного палива за доступною ціною. ТОВ «ЗНК» співпрацює безпосередньо з виробниками пального та, завдяки цьому, може встановлювати низькі оптові ціни на свою продукцію.



Ціна 1 л. палива залежить від розміру замовленої партії, для постійних покупців передбачені додаткові знижки. При укладанні договору про довгострокову співпрацю проводиться обслуговування на пільгових умовах.

В наявності підприємства є власний автотранспорт для перевезення паливно-мастильні матеріалів (ПММ): Згідно з останніми змінами в законодавстві України вивезення палива з території нафтобази здійснюється автомобілем зареєстрованим як пересувний акцизний склад. Вартість доставки ПММ узгоджується окремо з кожним клієнтом.

Підприємство є комерційною організацією – юридичною особою, має самостійний баланс, печатку, штампи, бланки зі своїм найменуванням, власну емблему, товарний знак, розрахунковий та інші рахунки установах банків.

Майно Товариства складає єдиний господарський комплекс, до якого входять усі види майна, призначені та необхідні для його діяльності, включаючи земельні ділянки, споруди, а також інше нерухоме майно, обладнання, інвентар, сировину, продукцію, права вимоги, борги, а також зареєстровані юридичні права.

ТОВ «ЗНК» здійснює володіння, користування та розпорядження своїм майном відповідно до мети та видів своєї діяльності та у порядку, встановленому законодавством та Статутом. Підприємство має право продавати та передавати іншим юридичним та фізичним особам, обмінювати та здавати в оренду будівлі, обладнання, транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні цінності, а також списувати їх. Учасники Товариства мають право:

- брати участь в управлінні справами Товариство у порядку, встановленому статутом ТОВ «ЗНК» та українським законодавством;
- отримувати інформацію про діяльність Товариства та знайомитися з його бухгалтерськими книгами та іншою документацією у встановленому його Статутом порядку;
- брати участь у розподілі прибутку ТОВ «ЗНК»;

- продати свої частки або частини частки у статутному капіталі Товариства одному або декільком учасникам цього товариства чи іншій особі;

- вийти із Товариства шляхом відчуження своєї частки;

- придбати частки Товариства;

- отримати у разі ліквідації ТОВ «ЗНК» частину майна, що залишилося після розрахунків із кредиторами, або його вартості;

- учасники Товариства, частки яких у сукупності становлять не менше 10% статутного капіталу Товариства, мають право вимагати в судовому порядку виключення з Товариств учасника, який грубо порушує свої обов'язки або своїми діями унеможлиблює діяльність ТОВ «ЗНК» або суттєво ускладнює її.

Вищим органом ТОВ «ЗНК» є Загальні збори учасників Товариства. У випадку, коли учасником Товариства є одна особа, вона приймає функції Загальних зборів учасників.

Кожен учасник Товариства має на Загальних зборах учасників Товариства кількість голосів, пропорційну його частці у статутному капіталі ТОВ «ЗНК».

До компетенції Загальних зборів учасників належать:

- визначення основних напрямів діяльності Товариства, а також прийняття рішення про участь в асоціаціях та інших об'єднаннях комерційних організацій;

- зміна Статуту ТОВ «ЗНК», у тому числі зміна розміру статутного капіталу;

- утворення виконавчих органів Товариства та дострокового припинення їх повноважень, а також прийняття рішення про передачу повноважень одноосібному виконавчому органу Товариства комерційної організації чи індивідуальному підприємцю;

- обрання та довгострокове припинення повноважень Ревізійної комісії Товариства;

- затвердження річних звітів та річних бухгалтерських балансів;
- ухвалення рішення про розподіл чистого прибутку між учасниками Товариства;
- затвердження документів, що регулюють внутрішню діяльність Товариства;
- ухвалення рішення про розміщення Товариством облігацій та інших емісійних цінних паперів;
- призначення аудиторської перевірки, затвердження аудитора та визначення розміру оплати його послуг;
- прийняття рішень про схвалення великих угод Товариства;
- прийняття рішень про схвалення угод, у яких є зацікавленість;
- ухвалення рішення про реорганізацію або ліквідацію Товариства;
- призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційних балансів;
- вирішення інших питань, передбачених українським законодавством.

Рішення з усіх питань приймаються більшістю не менше ніж 2/3 голосів від загальної кількості голосів учасників Товариства.

ТОВ «ЗНК» є міні-нафтопереробним заводом з переробки стабільного газового конденсату та нафти. Є підприємством нафтохімічної промисловості та постачальником нафтопродуктів у Південному регіоні України.

Виробнича потужність установки (перша черга) становить 100 тис. тонн сировини на рік. В даний час розробляється технічна документація щодо збільшення проектної потужності нафтопереробки до 500 000 тис. на рік. На підприємстві реалізується інноваційна стратегія, яка як пріоритетні визначила завдання поетапної модернізації технологічної схеми підприємства з метою підвищення якості продукції, скорочення експлуатаційних витрат, підвищення безпеки виробництва та збереження довкілля. Усе це обумовлює високі вимоги, які надані як якості продукції, так і до організації виробництва на підприємстві.

Основним видом діяльності ТОВ «ЗНК» є переробка нафти та виробництво якісного палива. Сьогодні підприємство повністю перейшло на випуск бензину та дизельного палива високого екологічного класу Євро-5.

Основні виробничі показники ТОВ «ЗНК» у 2021 році:

- випуск високооктанового бензину Євро-5 – 0,5 тис. тонн;
- випуск дизельного палива Євро-5 – 0,5 тис. тонн.

Основні види продукції:

- бензин та дизельне паливо Євро-5;
- авіаційне паливо, суднове паливо;
- полімери для вікон ПВХ, труб, упаковки;
- скраплений газ для комунально-побутової сфери, нафтохімії та подальшого виробництва пластиків, синтетичних каучуків;
- бітум для дорожніх робіт;
- гранульована сірка для добрив.

Основні фінансові показники діяльності підприємства представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ЗНК» за 2020-2022 роки.

Показник	Абсолютні величини, тис. грн.					Питома вага, %				
	Рік			Відхилення		Рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Виручка-нетто	387160	445112	523800	57952	78688	100	100	100	0	0
Собівартість	305564	342924	413492	37360	70568	78,92	77,04	78,94	-1,88	1,9
Валовий прибуток	81596	102188	110308	20592	8120	21,08	22,96	21,06	1,88	-1,9
Управлінські витрати	36984	51056	56008	14072	4952	9,55	11,47	10,69	1,92	-0,78
Прибуток (збиток) від продажу	44612	51132	54300	6520	3168	11,52	11,49	10,37	-0,03	-1,12
Інші операційні доходи	360	220	136	-140	-84	0,09	0,05	0,03	-0,04	-0,02
Інші операційні витрати	808	1336	448	528	-888	0,21	0,3	0,09	0,09	-0,21

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Прибуток (збиток) до оподаткування	44164	50016	53988	5852	3972	11,41	11,24	10,31	-0,17	-0,93
Податкові платежі	4984	6120	7300	1136	1180	1,29	1,37	1,39	0,08	0,02
Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	39180	43896	46688	4716	2792	10,12	9,86	8,91	-0,26	-0,95

З таблиці 2.1 видно, що у аналізованому періоді відбулося збільшення всіх показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Поліпшення показників роботи компанії виявилось: у зростанні виручки від реалізації, збільшенні обсягу виконаних робіт, зниженні до кінця періоду суми інших витрат, збільшенні суми отриманого чистого прибутку.

В цілому ж при першому розгляді результатів діяльності ТОВ «ЗНК» помітна позитивна тенденція. Крім того, зростаючі показники виручки та собівартості виконаних робіт говорять про розширення обсягів діяльності компанії.

З 2020 року ТОВ «ЗНК» веде комплексну модернізацію виробництва, послідовно позбавляється застарілих виробничих об'єктів та активно впроваджує сучасні промислові технології. У цьому періоді відбулося збільшення всіх показників фінансово-господарської діяльності компанії. Про поліпшення роботи компанії свідчать такі показники: зростання виручки від реалізації, збільшення обсягу виконаних робіт, зниження на кінець періоду суми інших витрат, збільшення суми отриманого чистого прибутку.

В організаційній структурі ТОВ «ЗНК» виділено окремий елемент системи управління персоналом: відділ кадрів. На стратегічному рівні управління кадрами займається Генеральний директор та його заступники.

Відділ кадрів ТОВ «ЗНК» представлений 3 співробітниками: директором з управління персоналом та двома менеджерами з управління персоналом (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 Структура відділу управління персоналом ТОВ «ЗНК»

Як видно зі схеми, директор з управління персоналом підпорядковується безпосередньо Генеральному директору ТОВ «ЗНК». Відділ персоналу тісно взаємодіє з усіма відділами ТОВ «ЗНК» та з кожним співробітником особисто.

Дана організація відділу з управління персоналом має суттєві недоліки. Це насамперед його нечисленність. Маючи лише трьох осіб неможливо ефективно вирішувати численні завдання управління персоналом для підприємства.

Система управління персоналом ТОВ «ЗНК» включає такі елементи, що характеризуються напрямками діяльності:

- відбір та підбір персоналу;
- адаптація нових співробітників;
- професійна підготовка та розвиток персоналу;
- оцінка співробітників;
- кадрове діловодство.

ТОВ «ЗНК» використовує комбіновану систему управління, яка передбачає вертикальні та горизонтальні зв'язки між елементами структури.

Відділ кадрів ТОВ «ЗНК» систематично планує свою роботу, веде самостійне діловодство, має штампи встановленого зразка для оформлення трудових книжок, прийому на роботу та звільнення.

При розгляді системи управління персоналом підприємства можна побачити, що вона не включає всі необхідні елементи – таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад системи управління персоналом ТОВ «ЗНК»

<i>Елемент системи керування персоналом</i>	<i>Наявність елемента в компанії</i>
Кадрове планування	Частково
Нормування праці	Частково
Визначення існуючої потреби у наймані працівників	Є
Набір співробітників	Є
Відбір із претендентів на вакантне місце	Є
Наступний найм співробітників	Є
Програми адаптації найнятого персоналу	відсутні
Навчання персоналу	Тільки самоосвіта
Програми кар'єрного зростання	відсутні
Мотивація та стимулювання	Частково (тільки матеріальні методи)
Контроль за діяльністю персоналу	В основному застосовуються дисциплінарні покарання

## 2.2. Методологія розробки ключових показників ефективності компанії

Перш ніж використовувати збалансовану систему показників, спочатку необхідно з'ясувати, якими є критичні показники ефективності в організації. Показники можуть сильно відрізнятись між організаціями залежно від цілей, стратегії та важливості, що надається організаціями самим показникам.

Девід Парментер зазначає [16], що найчастіше організації застосовують неправильні параметри своєї діяльності, багато показників вони помилково

вважають ключовими показниками ефективності. Це відбувається через те, що існують три типи показників ефективності діяльності організації.

Щоб вірно визначити, які з показників є ключовими, Девід Парменгер виділив сім характеристик КРІ:

- нефінансовий характер показників;
- досить часте їх відстеження (наприклад, щодня або щогодини);
- вимагають втручання топ-менеджерів;
- вимагають розуміння та адекватних коригувальних дій всього персоналу;
- передбачають відповідальність конкретної особи чи команди;
- мають значний вплив на ключові фактори успіху (КФУ) (наприклад, впливають на найбільш суттєві критичні фактори успіху та більш ніж на одну складову збалансованої системи показників);
- надають позитивний вплив (наприклад, позитивно впливають на всі інші показники діяльності організації).

КРІ відносяться до засобів, що використовуються організацією для оцінки її ефективності, тоді як ЗСП (збалансована система показників) використовується для визначення та реалізації стратегії. Отже, ЗСП акцентується на стратегічному управлінні, а КРІ на оперативному.

КРІ – це інструменти, які дозволяють зрозуміти причинно-наслідковий зв'язок між цілями продуктивності та драйверами продуктивності.

BSC – це інструмент стратегічного управління, корисний для реалізації стратегії та її переформулювання, коли погані результати оцінюються у системі показників. В результаті, КРІ використовує BSC у загальному процесі моніторингу та коригування стратегії компанії.

Для того щоб вимірювати ефективність вирішення кожного завдання, яке увійде до стратегічної карти, потрібні ключові показники ефективності (КПЕ) або правильніше буде назвати їх «ключові показники результату діяльності».



KPI є по суті вимірювачами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів та роботи кожного окремого співробітника. Для кожного завдання, що входить до стратегічної карти, визначаються свої ключові показники, якими вимірюватиметься ефективність розв'язання цього завдання.

Усі завдання, що увійшли до стратегічної карти, є необхідними і достатніми для того, щоб досягти необхідного цільового результату. Тому система цільових показників, що відбиває ефективність вирішення цих завдань, і називається збалансованою. ССП може реалізуватися лише через грамотно складені KPI, які є невід'ємною частиною системи.

У результаті ми отримуємо таке: компанія повинна мати дві системи показників. Одна з них відображає модель підприємства та дозволяє керувати операційною діяльністю-система KPI. Інша відбиває модель стратегії і служить управління діяльністю інвестиційної, тобто розвитком компанії – ЗСП.

Етапи застосування системи ключових показників.

Організаційні та ключові завдання впровадження ключових показників:

- 1) формулювання стратегії організації, стратегія має бути чітко викладена письмово (при розробці стратегії обов'язково вказати ключові фактори успіху організації);
- 2) розробка системи збалансованих показників для реалізації стратегії організації; вибір системи ключових показників кожної з перспектив ЗСП;
- 3) визначення ключових показників ефективності для оцінки діяльності кожного підрозділу та співробітника організації, складання регламенту про систему KPI;
- 4) побудова системи мотивації з урахуванням KPI;
- 5) впровадження автоматизованої інформаційної системи для збору та аналізу інформації щодо KPI, введення інформації в систему;

б) контроль виконання стратегії: оцінка діяльності організації в цілому, підрозділів та співробітників, контроль виконання КРІ, перегляд та коригування КРІ при необхідності відповідно до регламенту.

Систему КРІ на підприємстві можна запровадити як за допомогою консультантів, так і самостійно. Якщо система КРІ впроваджується самостійно, необхідно звільнити співробітників, зайнятих у цьому проекті частково чи повністю від виконання деяких обов'язків хоча б на час проекту. Інакше з великою ймовірністю організація не впорається з завданням впровадження системи КРІ і виникатимуть конфлікти.

Нерідко на практиці керівники, зіткнувшись з необхідністю розробити для співробітників КРІ, починають творчо переосмислювати їх посадові інструкції. У результаті кожен прописаний там обов'язок перетворюється на КРІ. Це неправильно, оскільки преміювати співробітника за повсякденну роботу немає сенсу.

За виконання своїх обов'язків співробітник отримує оклад. Потрібно намагатися виділяти такі КРІ, які відображають фінальний результат за тим чи іншим процесом чи проектом і пов'язані зі стратегічними цілями бізнесу.

### 2.3. Застосування системи КРІ для мотивації персоналу

Ефективна система мотивації має розроблятися з урахуванням специфіки та особливостей персоналу. Як правило, заробітна плата складається з постійної та змінної частин. Ключові показники ефективності використовуються для розрахунку змінної частини заробітної плати, яка залежить від результатів праці. Після деталізації КРІ верхнього рівня та передачі їх на рівні підрозділів та співробітників із ними можна пов'язати винагороду персоналу. Таким чином керівництво компанії мотивує окремих співробітників на досягнення стратегічних цілей.

Крім цього, КРІ виконують інші функції, наприклад:

- дозволяють оцінити роботу кожного працівника чи групи;
- сприяють мотивуванню персоналу на результат;
- підвищують відповідальність кожного працівника за свою ділянку роботи;
- дають можливість розвивати та покращувати найбільш перспективні напрямки бізнесу;
- дають базу менеджменту для пошуку «слабких» місць у бізнесі;
- у доступній та наочній формі показують вплив того чи іншого процесу на результат;
- надають осмислення кожному управлінському рішенню.

П'ять аргументів на користь застосування системи КРІ у мотивації персоналу.

По-перше, система мотивації персоналу на основі КРІ повністю орієнтована на результат, оскільки співробітник отримує винагороду за досягнення індивідуальних та командних результатів або за виконання робіт, які повинні привести до результату.

По-друге, керованість дозволяє координувати і при необхідності коригувати зусилля співробітників. Робота КРІ дозволяє співробітникам краще розуміти, що їм потрібно робити, щоб бути ефективними. Причому під ефективністю мається на увазі як обсяг виконаної ними роботи, а й користь, отримана компанією.

По-третє, гідна оцінка вкладу співробітника у загальний успіх компанії та справедливий розподіл ризиків (між співробітником та компанією) у разі неуспіху.

По-четверте, прозорість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати, за що його можуть позбавити бонусів та премії, а керівництво компанії відкрито заявляє за які результати і скільки воно готове заплатити.

По-п'яте, відносна стабільність – співробітники впевнені, що їхні зусилля не будуть витрачені даремно, менеджери компанії беруть на собі

відповідальність за те, що система мотивації не змінюватиметься протягом релевантного періоду без значних причин. Менеджери усвідомлюють, що спонтанні зміни підірвуть довіру до них.

Етапи побудови системи мотивації з урахуванням КРІ.

Вибір етапів та його тривалість визначається керівництвом організації. Можна запропонувати наступну логічну послідовність кроків:

Етап 1. Визначення стратегії та стратегічних цілей організації в цілому та підрозділів. Декомпозиція стратегічних цілей шляхом складання стратегічної карти організації та підрозділів до цілей, закріплених за кожною посадою.

Етап 2. Визначення КРІ для кожної посади та ваги КРІ.

Етап 3. Розрахунок шкали значень КРІ (нормативних, нижче нормативу, понад норматив) на релевантний період виходячи з поставлених цілей, статичних даних, фотографій робочого дня, продуктивності обладнання, галузевих нормативів, стомлюваності, тривалості робочого дня, умов праці та інших специфічних факторів, властивих конкретному виду робіт.

Етап 4. Розробка системи оплати праці з урахуванням КРІ. Визначення постійної частини оплати та змінної, бонусів за перевиконання нормативних (планових) значень. Визначення діапазонів значень змінної частини оплати труда.

Етап 5. Тестовий розрахунок заробітної плати на основі даних за попередні періоди. Доведення до персоналу нового підходу до розрахунку заробітної плати на основі КРІ, пояснення формул, що використовуються для розрахунків. Коригування діапазонів значень, ваг КРІ за потреби.

Перехідний період до нової системи оплати праці може тривати приблизно 3 місяці. У цьому періоді розрахунки заробітної плати ведеться паралельно і за старою системою та за КРІ.

Етап 6. Експериментальне запровадження нового підходу до оплати праці на прикладі одного з підрозділів (відділів). Внесення коректив за наслідками експерименту.

Етап 7. Навчання, пояснення, підготовка персоналу та запровадження в організації системи оплати праці на основі КРІ. Складання додаткових угод до трудового договору (ефективних контрактів) із співробітниками. Підписання ефективних контрактів (на 1 рік) із таблицею КРІ та зазначенням цільових значень.

Фахівці рекомендують закладати в КРІ лише амбітні цілі. Як правило, на практиці поділяються поняття базового плану та мети. Базовий план (нормативні значення) – це природні очікування результатів, мета – досягнення амбітних показників. Отже, збільшення виручки пропорційно динаміці розширення ринку буде базовим планом, тоді як темпи зростання виручки, випереджаючий розвиток ринку – цільовим планом. Саме для цього сценарію встановлюються КПЕ. Для виконання регулярних (базових) завдань передбачено стандартну винагороду у вигляді зарплати та/або відсотка від результату [10].

Сума окремих КРІ співробітників та підрозділів має бути більшою за загальні КРІ організації (оскільки робиться поправка на «невиконання деякими співробітниками своїх показників»).

Важливим етапом на шляху побудови системи мотивації на основі КРІ є визначення шкали залежності розміру бонусу від обсягу виконаного показника. Важливим моментом тут є встановлення порогових значень виконання КПЕ. Співробітники не повинні преміюватись за виконання 20-30% від мети, або можуть преміюватись з мінімальною винагородою. Лінійна залежність бонусу без нижнього ліміту виконання може негативно позначитися на мотивації працівників у досягненні цільового показника

## РОЗДІЛ 3.

### РОЗРОБКА ПРОЕКТУ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ»

#### 3.1 Застосування КРІ у формуванні системи мотивації

Ефективна система мотивації має розроблятися з урахуванням специфіки та особливостей персоналу. Як правило, заробітна плата складається з постійної та змінної частин. Ключові показники ефективності використовуються для розрахунку змінної частини заробітної плати, яка залежить від результатів праці. Після деталізації КРІ верхнього рівня та передачі їх на рівні підрозділів та співробітників із ними можна пов'язати винагороду персоналу. Таким чином керівництво компанії мотивує окремих співробітників на досягнення стратегічних цілей.

Крім цього, КРІ виконують інші функції, наприклад:

- дозволяють оцінити роботу кожного працівника чи групи;
- сприяють мотивуванню персоналу на результат;
- підвищують відповідальність кожного працівника за свою ділянку роботи;
- дають можливість розвивати та покращувати найбільш перспективні напрямки бізнесу;
- дають базу менеджменту для пошуку «слабких» місць у бізнесі;
- у доступній та наочній формі показують вплив того чи іншого процесу на результат;
- надають свідомість кожному управлінському рішення.

Наведемо декілька аргументів на користь застосування системи КРІ у мотивації персоналу:

По-перше, система мотивації персоналу на основі КРІ повністю орієнтована на результат, оскільки співробітник отримує винагороду за

досягнення індивідуальних та командних результатів або за виконання робіт, які повинні привести до результату.

По-друге, керованість дозволяє координувати і при необхідності коригувати зусилля співробітників. Робота КРІ дозволяє співробітникам краще розуміти, що їм потрібно робити, щоб бути ефективними. Причому під ефективністю мається на увазі як обсяг виконаної ними роботи, так і користь, отримана компанією.

По-третє, гідна оцінка вкладу співробітника у загальний успіх компанії та справедливий розподіл ризиків (між співробітником та компанією) у разі неуспіху.

По-четверте, прозорість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати, за що його можуть позбавити бонусів та премії, а керівництво компанії відкрито заявляє за які результати і скільки воно готове заплатити.

По-п'яте, відносна стабільність – співробітники впевнені, що їхні зусилля не будуть витрачені даремно, менеджери компанії беруть на собі відповідальність за те, що система мотивації не змінюватиметься протягом релевантного періоду без значних причин. Менеджери усвідомлюють, що спонтанні зміни підірвуть довіру до них [19].

Одними з найважливіших показників ефективності діяльності в контексті формування ефективної системи мотивації персоналу є:

- збереження кадрового складу;
- ефективність працівника;
- задоволеність працівника.

До показників збереження кадрового складу належать:

- відсоток плинності персоналу;
- відсоток забезпеченості персоналом у групах компетенцій.

Мета моніторингу показника – збереження працівників, у професіоналізмі яких організація зацікавлена найвищою мірою. Співробітники, лояльні компанії та які пропрацювали в ній довгий час є

носіями спільних цінностей, знань організаційного процесу, розуміння потреб клієнтів.

Ефективність працівника – кінцевий показник впливу факторів:

- розвиток працівника;
- моральний стан;
- інновації;
- вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів;
- ступінь задоволеності клієнта.

Способи оцінки ефективності працівника:

Перший спосіб: використовувати показник доходу однієї працюючого, тобто. кількість продукції, яку він виготовляє.

У разі підвищення ефективності діяльності організації (збільшення обсягу своєї продукції чи послуг), дохід кожного працівника повинен зростати. Однак цей показник має недолік, він не враховує витрати на виробництво продукції.

Другий спосіб оцінити ефективність працівника – запровадити показник прибутку на 1 працівника. У разі підвищення ефективності діяльності організації (збільшення обсягу своєї продукції чи послуг), прибуток кожного працівника має зростати. Але, тут може існувати небезпека спокуси збільшити показник за рахунок скорочень. Тому, потрібен баланс прибутковості та здатності персоналу реагувати на зміни.

Для досягнення стратегічних цілей співробітникам необхідно отримання оперативної та точної інформації для забезпечення зворотного зв'язку з приводу виробленої продукції або послуг. Тому компанії запроваджують такий показник як коефіцієнт стратегічної поінформованості. Цей показник оцінює частку доступної інформації щодо очікуваної потреби.

KPI можуть бути: процент інформації, отриманої в режимі реального часу; відсоток працівників, яким доступна інформація в інтерактивному режимі (з тих, хто її потребує).



Наявність кваліфікованого персоналу, що має доступ до всієї необхідної інформації – умова необхідна, але недостатня. Необхідний внутрішній клімат, який створює умови для мотивації та ініціативності працівників. Нещасні співробітники, вся мотивація яких зводиться до страху втратити свою роботу, ніколи не викладатимуться на 100%. Страх – сильний, але тимчасовий стимул. Скорочення навряд чи забезпечить довгострокову перевагу.

Таблиця 3.1 – Чинники, що впливають на задоволеність працівників [4]

Підтримуючі чинники	Мотивуючі чинники
<p>Постійна частина зарплати (посадовий оклад, надбавки).  Пільги, соціальний пакет.  Психологічний клімат, міжособистісні стосунки.  Стиль керування керівників.  Фізичні умови праці, оснащеність робочого місця.  Стабільність та надійність робочого місця.  Режим праці та відпочинку (робочий графік, вихідні, відпустка).  Самостійність та незалежність у роботі, повноваження.  Корпоративні заходи, свята, традиції, відпочинок, спорт.  Повне та своєчасне інформування (про ситуацію на підприємстві, плани керівництва, перспективи розвитку).  Участь у обговоренні та прийнятті управлінських рішень.  Престижність підприємства, його популярність, імідж та репутація.  Корпоративна культура, загальноприйняті цінності, правила та норми поведінки в організації.  Політика керівництва, методи та прийоми управління, загальна організація праці на підприємстві.</p>	<p>Можливість професійного та особистісного зростання.  Зміст самої роботи, її різноманітність, цікавість, можливість самовираження.  Змінна частина зарплати, яка залежить від результатів праці; можливість не отримувати, а заробляти.  Визнання з боку керівників та колег (моральні заохочення, цінні подарунки, призи, почесні звання та ін.).  Особиста відповідальність за результати роботи.  Робота в команді, можливість спілкування та взаємодії з людьми.  Займана посада, статус організації.  Можливість просування по службі, кар'єрне зростання.  Атмосфера здорового змагання в колективі.</p>

Напрями, за якими необхідно ставити питання співробітникам з метою дослідження їх задоволеності:

- оплата;
- можливості просування/зростання;
- загальна атмосфера у колективі;
- ступінь відповідності керівника, заявленим цінностям;
- робоче навантаження;
- компетентність наставника/начальника;
- відкритість спілкування;
- умови праці/ергономічність;
- безпека.

Індекс задоволеності працівників (employee satisfaction index, ESI).

Таблиця 3.2 – Чинники, що впливають на задоволеність працівників [9]

<i>Складові ESI</i>	<i>Вага, %</i>
Дослідження клімату у колективі	35%
Скарги/невдоволення	15%
Індекс стресу	20%
Звільнення за власним бажанням	15%
Прогули	10%
Заяви на перехід	5%
РАЗОМ	100%

Індекс стресу, як правило, включається в оцінку задоволеності працівників та складається з наступних показників:

- середня кількість робочих годин на тиждень;
- відсоток захворювань, спричинених стресом;
- події, що відбуваються в компанії та викликають стрес (наприклад, звільнення, погані фінансові результати);
- рівень стресу, який визначають самі працівники;
- кількість працівників, які приймають транквілізатори або препарати, що знижують кров'яний тиск.

До оцінки стану співробітників можна підійти креативно. Наприклад, встановивши на робочих місцях електронний пристрій зі смайликами, на які

співробітники натискатимуть щодня, а керівництво отримає оперативну інформацію щодо настрою персоналу.

Часто використовуваний на практиці показник Turnover ratio, ротації кадрів – це відношення загальної кількості звільнених за період до середньооблікової чисельності працюючих за той же період.

Показник використовується з метою оцінки впливу плинності кадрів на результати бізнесу, прогнозування періодів найактивнішого пошуку персоналу, визначення лояльності кожної категорії працюючих, виявлення прихованих резервів економії, оцінки ефективності роботи кадрового апарату.

### 3.2 Формування проекту з розробки ключових показників діяльності

Розробка та впровадження КРІ на практиці складний та витратний процес, який, як правило, займає від двох до шести місяців залежно від складності проекту та включає декілька етапів:

Етап 1. Визначення ключового показника бізнесу (КРІ-I рівня).

У процесі аналізу стратегічних планів підприємства визначається ключовий показник бізнесу, тобто це оцифрована стратегічна мета компанії та КРІ-I рівня, що характеризують внесок окремих напрямів та сегментів бізнесу у досягнення ключового показника.

Етап 2. Деталізація КРІ-I рівня до КРІ-II рівня відповідно до фінансової структури. КРІ-I рівня деталізуються до КРІ-II-го рівня-показників, відповідальність за які можна закріпити за окремими підрозділами та посадовими особами.

Етап 3. Розробка методики розрахунку КРІ. Прописується алгоритм розрахунку КРІ та показників звітності у логіці бюджетного плану рахунків та рахунків управлінського обліку. Визначається періодичність надання КРІ.

Етап 4. Внесення змін до регламентних документів компанії. У тому числі документи, що регламентують ведення управлінського обліку та надання управлінської звітності в компанії.

Етап 5. Адаптація КРІ до існуючої системи управління, бюджетування та мотивації. Рекомендації щодо порядку прийняття ключових рішень у компанії на основі виділених КРІ, рекомендації щодо мотиваційних схем для менеджменту та співробітників, що дозволяють залучити персонал до активної роботи з КРІ.

Пропонований в цьому дослідженні проєкт з розробки ключових показників діяльності на підприємстві заснований саме на застосування КРІ у формуванні системи мотивації персоналу на ТОВ «ЗНК», представлений в роботі, та складається з декількох етапів будування системи мотивації на основі КРІ на підприємстві.

Вибір етапів та його тривалість визначається керівництвом організації. Ми пропонуємо наступну логічну послідовність кроків:

Етап 1. Визначення стратегії та стратегічних цілей організації в цілому та підрозділів. Декомпозиція стратегічних цілей шляхом складання стратегічної карти організації та підрозділів до цілей, закріплених за кожною посадою.

Етап 2. Визначення КРІ для кожної посади та ваги КРІ.

Етап 3. Розрахунок шкали значень КРІ (нормативних, нижче нормативу, понад норматив) на релевантний період виходячи з поставлених цілей, статичних даних, фотографій робочого дня, продуктивності обладнання, галузевих нормативів, стомлюваності, тривалості робочого дня, умов праці та інших специфічних факторів, властивих конкретному виду робіт.

Етап 4. Розробка системи оплати праці з урахуванням КРІ. Визначення постійної частини оплати та змінної, бонусів за перевиконання нормативних (планових) значень. Визначення діапазонів значень змінної частини оплати праці.

Етап 5. Тестовий розрахунок заробітної плати на основі даних за попередні періоди. Доведення до персоналу нового підходу до розрахунку заробітної плати на основі КРІ, пояснення формул, що використовуються для розрахунків. Коригування діапазонів значень, ваг КРІ за потреби. Перехідний період до нової системи оплати праці може тривати приблизно 3 місяці. У цьому періоді розрахунки заробітної плати ведеться паралельно і за старою системою і за КРІ.

Етап 6. Експериментальне запровадження нового підходу до оплати праці на прикладі одного з підрозділів (відділів). Внесення коректив за наслідками експерименту.

Етап 7. Навчання, пояснення, підготовка персоналу та запровадження в організації системи оплати праці на основі КРІ. Складання додаткових угод до трудового договору (ефективних контрактів) із співробітниками. Підписання ефективних контрактів (на 1 рік) із таблицею КРІ та зазначенням цільових значень.

Доцільно порекомендувати закладати в КРІ лише амбітні цілі. Як правило, на практиці поділяються поняття базового плану та мети. Базовий план (нормативні значення) – це природні очікування результатів, мета – досягнення амбітних показників. Отже, збільшення виручки пропорційно динаміці розширення ринку буде базовим планом, тоді як темпи зростання виручки, випереджаючий розвиток ринку – цільовим планом. Саме для цього сценарію встановлюються КПЕ. Для виконання регулярних (базових) завдань передбачено стандартну винагороду у вигляді зарплати та/або відсотка від результату.

Сума окремих КРІ співробітників та підрозділів має бути більшою за загальні КРІ організації (оскільки робиться поправка на «невиконання деякими співробітниками своїх показників»).

Важливим етапом на шляху побудови системи мотивації на основі КРІ є визначення шкали залежності розміру бонусу від обсягу виконаного

показника. Важливим моментом тут є встановлення порогових значень виконання КПЕ.

Співробітники не повинні преміюватись за виконання 20–30% від мети, або можуть преміюватися з мінімальною винагородою. Лінійна залежність бонусу без нижнього ліміту виконання може негативно вплинути на мотивації співробітників у досягненні цільового показника. Приклад шкали ключових показників результативності представлено таблиці 2.5. Важливо ще раз наголосити на відмінності понять базового і цільового плану: базовий сценарій є, по суті, безприміальною частиною цільового. На схемі базовий план відповідає значенню 50% виконання цільового плану. Таким чином співробітник може розраховувати на бонус при перевиконанні базового плану на 120% і вище.

У таблиці 2.5 наведено приклад побудови схеми мотивації за кількісними ключовими показниками ефективності.

Таблиця 3.3 – Схема мотивації співробітника за кількісним КРІ

Співробітник	Дмитренко О.О.				
Посада	Комерційний директор				
Період оцінки	2 квартал 2023 р.				
Опис КРІ	Цільовий план з продажу продукту А				
Показник	прибуток від продажів товару А, обсягом Х грн. за бухгалтерською звітності 2 кв. 2023 р.				
Відсоток виконання цільового плану	0-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Винагорода від максимального бонусу	0%	10%	40%	70%	100%

Тож, виходячи з запропонованої схеми, якщо співробітник Дмитренко О.О. виконав план з продажу продукту А на 83%, його бонус складе 70% від максимально можливого.

Крім того, в якості рекомендації досліджуваному підприємству пропонуємо для мотивування співробітників також виділити наступні ключові показники діяльності: основні («жорсткі») показники (розмір бонусу

залежить від значень показників цієї групи): рентабельність фінансових активів; оборотність коштів; коефіцієнт ліквідності; обсяг касових розривів (сума невиконаних зобов'язань, помножена на час прострочення їхнього виконання). Обмежувальні («м'які») показники (бонус не виплачуватиметься, якщо значення цих показників вийдуть за деякі встановлені рамки): сума пені та штрафів з податків; відхилення фактичних показників виконання видаткової частини бюджету від планових (з урахуванням оперативних корегування бюджету) тощо.

## ВИСНОВКИ

Управління сучасним бізнесом – процес складний, що вимагає прийняття важливих управлінських рішень у стислий термін, ґрунтуючись на аналізі великого обсягу фінансової та іншої інформації. Для сучасного керівника важливо вміти не тільки швидко вирішувати проблеми, що виникають, а й своєчасно запобігати їм, спрямовуючи бізнес у бік нових можливостей і сприятливих перспектив розвитку.

Актуальність теми обумовлена тим, що опанування наукою стратегічного планування в економічних умовах, що склалися, стало, як ніколи важливими. Нові умови вимагають від керівників бізнесу нового підходу до управління підприємством, та нових умінь ставити та вирішувати завдання.

Одним з таких підходів є система ключових показників ефективності (діяльності) – КРІ. Даний метод ґрунтується на стратегії компанії та процесі вибору стратегічних цілей організації, їх чіткого формулювання та розробки способів досягнення цих цілей за допомогою ключових показників ефективності.

Метою роботи є аналіз ключових показників ефективності та розробка проекту системи КРІ для підприємства ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Предмет дослідження – процедура розробки системи КРІ.

Розробка та впровадження КРІ на практиці складний та витратний процес, який, як правило, займає від двох до шести місяців залежно від складності проекту та включає декілька етапів:

Управління КРІ – це логічне продовження оптимізації бізнес-процесів, а не навпаки. Несправедливі планові значення показників ефективності демотивують персонал і є однією з причин невдалого впровадження



управління КРІ. За процес впровадження створеної в компанії системи КРІ можуть відповідати як співробітники, так і сторонні консультанти. Разом з тим, слід брати до уваги, яка специфіка підприємства, як у ньому протікають бізнес-процеси, які цілі та завдання фірма ставить перед собою. Необхідно, щоб рядовий персонал усвідомлював, як зміниться система формування зарплати. Співробітники повинні зрозуміти, що основним показником стане рівень їхньої ефективності.

При введенні КРІ фахівців слід навчати. Персонал повинен розуміти, що зміни корисні головним чином для них. Впровадження системи передбачає розробку спеціальної документації: трудових договорів, штатного розпису, колективного договору та інших паперів, пов'язаних з оплатою діяльності співробітників.

У підсумку необхідно виділити переваги та недоліки впровадження КРІ на сучасному підприємстві:

Плюси застосування КРІ.

- 1) допомагають акцентувати увагу акціонерів та менеджменту на ключових факторах успіху;
- 2) використовуються для постановки завдань підрозділам та посадовим особам;
- 3) дають можливість оцінити внесок у досягнення цільового фінансового результату компанії кожного підрозділу та посадової особи;
- 4) є основою розробки мотиваційних програм персоналу;
- 5) дозволяють узгодити цілі персоналу та цілі компанії;
- 6) структурує невизначеність, у результаті впровадження системи КРІ співробітники знають, що від них очікує керівництво організації, в які терміни вони це мають зробити і яку винагороду отримають, тим самим знижується почуття невизначеності та тривоги;
- 7) у співробітників підвищується почуття відповідальності за результат. Як показують дослідження, якщо в організації діє система КРІ,

персонал працює більш ефективно мінімум на 10% або на 20-30% у середньому.

Але система ключових показників обов'язково має відбивати стратегічні цілі компанії. Щоб сформувати набір КРІ, які забезпечать не тільки вичерпну картину того, що відбувається в компанії, а й дозволять реалізувати стратегію, визначену власниками, потрібно діяти наступним чином:

По-перше, визначитися з тим, який КРІ точніше описує головну стратегічну мету компанії. По-друге, декомпозиувати його до рівня окремих підрозділів.

При проведенні дослідження, ми дійшли висновку, що такими КРІ для ТОВ «ЗНК» є: збереження кадрового складу; ефективність та задоволення працівників, на чому й ґрунтувалися рекомендації з розробки проекту ключових показників ефективності для досліджуваного підприємства.

Деякі експерти ринку стверджують, що впровадження КРІ для підприємства дозволяє збільшити прибуток на 30 %.

Щодо мінусів застосування КРІ, то ту необхідно відзначити, що першим і очевидним з них є нестабільність світу, в якому ми живемо, за американською термінологією VUCA-світ. VUCA – це акронім англійських слів *volatility* (нестабільність), *uncertainty* (невизначеність), *complexity* (складність) та *ambiguity* (неоднозначність). Ситуація змінюється швидко і непередбачувано і на основі даних змін не можна передбачати майбутню ситуацію, отже, і ефективно планувати дії, КРІ швидко застарівають і керівництво компанії не встигає їх змінювати.

Другий мінус полягає в тому, що КРІ запроваджують без СЗП (система збалансованих показників). КРІ впливають із збалансованої системи показників, а практично часто вони існують самі по собі. Виходить, що компанії через затратність і складність проекту не впроваджують СЗП, а просто намагаються впровадити КРІ самі по собі. Це докорінно не так, то всі

показники мають бути пов'язані причинно-наслідковими зв'язками і мають бути спрямовані на реалізацію стратегії.

Третій мінус впровадження КРІ, в тому, що вони використовуються для контролю, оцінки та винагороди не всіх категорій персоналу. Рядові співробітники «роздавлені» КРІ, з них готові «вичавити» все по максимуму, їм постійно загрожують звільнити за невиконання КРІ, а керівництво, їхні діти та родичі отримують бонуси та високі зарплати у будь-якому випадку.

Ще один мінус або складність у впровадженні КРІ це те, що на практиці керівники завжди прагнуть завищити нормативні значення КРІ, а співробітники навпаки занижити.

Якщо в організації не розвинена культура планування, якщо при складанні планів на майбутній період керівник просто накидає 5-15% на досягнуті показники або щось вигадує з голови, то співробітники будуть демотивовані і звільняться, або будуть доводити, що плани нереальні і саботувати їх.

Тож, усі показники мають бути чітко аргументовані. Можна також відзначити таку складність або нестачу системи КРІ, як труднощі та витрати впровадження практично. Організації потрібно витратити багато фінансових, часових та людських ресурсів. До цього треба бути готовим. Потрібне обов'язкове навчання менеджерів та співробітників організації.

Пропонований в нашому дослідженні проект з розробки ключових показників діяльності на підприємстві заснований саме на застосування КРІ у формуванні системи мотивації персоналу на ТОВ «ЗНК», представлений в роботі, та складається з декількох етапів будування системи мотивації на основі КРІ на підприємстві.

Тож, ми пропонуємо наступну логічну послідовність кроків:

Етап 1. Визначення стратегії та стратегічних цілей організації в цілому та підрозділів. Декомпозиція стратегічних цілей шляхом складання стратегічної карти організації та підрозділів до цілей, закріплених за кожною посадою.

Етап 2. Визначення КРІ для кожної посади та ваги КРІ.

Етап 3. Розрахунок шкали значень КРІ (нормативних, нижче нормативу, понад норматив) на релевантний період виходячи з поставлених цілей та статичних даних.

Етап 4. Розробка системи оплати праці з урахуванням КРІ.

Етап 5. Тестовий розрахунок заробітної плати на основі даних за попередні періоди. Доведення до персоналу нового підходу.

Етап 6. Експериментальне запровадження нового підходу до оплати праці на прикладі одного з підрозділів (відділів). Внесення коректив за наслідками експерименту.

Етап 7. Навчання, пояснення, підготовка персоналу та запровадження в організації системи оплати праці на основі КРІ. Складання додаткових угод до трудового договору.

Крім того, в якості рекомендації досліджуваному підприємству пропонуємо для мотивування співробітників також виділити наступні ключові показники діяльності: основні («жорсткі») показники (розмір бонусу залежить від значень показників цієї групи): рентабельність фінансових активів; оборотність коштів; коефіцієнт ліквідності; обсяг касових розривів (сума невиконаних зобов'язань, помножена на час прострочення їхнього виконання). Обмежувальні («м'які») показники (бонус не виплачуватиметься, якщо значення цих показників вийдуть за деякі встановлені рамки): сума пені та штрафів з податків; відхилення фактичних показників виконання видаткової частини бюджету від планових (з урахуванням оперативних корегування бюджету) тощо.

Вважаємо, що запропоновані в роботі рекомендації з впровадження системи КРІ на підприємстві ТОВ «ЗНК» значно підвищать рівень мотивації співробітників та матиме позитивний вплив на ефективність діяльності компанії в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
2. Білик О.М., Полошко А.В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 17. С. 111-118. URL : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/21.pdf) (дата звернення : 7.03.2023).
3. Губа Л. 10 кроків для успішного впровадження системи мотивації за КРІ. *HR Magazine*. 2012. № 3. URL: [http://www.hrm.ua/article/shagov\\_dlja\\_ushpeshnogo\\_vnedrenija\\_sistemi\\_motivacii\\_po\\_kri](http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_ushpeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivacii_po_kri) (дата звернення : 20.03.2023).
4. Гуцан О. М. Мотиваційний механізм формування компетенцій працівника. *БізнесІнформ*. 2013. № 11. С. 240-245.
5. Данильченко Т. В. Об'єктивні фактори суб'єктивного благополуччя. *Актуальні проблеми психології. Психологія особистості. Психологічна допомога особистості*. 2014. Т. 13. С. 165-176.
6. Далінін Е. Принципи розробки ключових показників ефективності (КПЕ) для промислових підприємств. *Ernst & Young*. URL: <http://ur.co.ua/113/1121-1-principyu-razrabotki-klyuchevyih-pokazateleiy-effektivnosti-kpe-dlya-promyshlennyih-predpriyatiy.html> (дата звернення : 1.03.2023).
7. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 38-1. 2019. С. 107-113.
8. Клочков А.К. КРІ та мотивація персоналу. Повна збірка практичних інструментів. URL: [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf) (дата звернення : 12.03.2023).

9. КРІ (ключові показники ефективності). Як впровадити систему КРІ у компанії. *Генеральний директор: електронна версія журналу*. 2017. URL: <https://www.gd.ru/articles/3584-kpi> (дата звернення : 12.04.2023.)
10. Кулагін О. Два підходи до розробки КРІ. *Консалтингова компанія ITeam*. URL : <https://blog.iteam.ru/dva-podhoda-k-razrabotke-kpi/> (дата звернення: 1.03.2023).
11. Куліш Д. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. : матеріали міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 27 жовтня 2020 р. Луцьк, 2020. С. 657-659. URL : <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19206/1/657-659.pdf> (дата звернення : 10.04.2023).
12. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. Вип. 26-27. С. 151-156.
13. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 223-230. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/17-2018-ukr> (дата звернення: 10.03.2023).
14. Максимець О. В., Антосевич С. В. Використання підходів «КРІ» для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Випуск 29(4). С. 62-66. DOI: <https://doi.org/10.15421/40290413>.
15. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. *Uteka.ua*. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa> (дата звернення: 12.03.2023).

16. Парменгер Д. Ключові показники ефективності. Розробка, використання та застосування вирішальних показників. ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2011. 288 с.

17. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9.

18. Резнік Н.П., Подолянко І. Теоретичні та методичні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 33-37.

19. Розробка КРІ для прийняття ключових рішень і мотивації персоналу. *Фінансовий директор: електронна версія журналу*. 2017. URL: <https://fd.ru/articles/39362-razrabotka-kpi-dlya-prinyatiya-klyuchevykh-resheniy-i-motivatsii-personala-video> (дата звернення: 5.04.2023.)

20. Самойленко А.А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 16.03.2023).

21. Семененко Ю.С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою КРІ. *SWorldJournal*. 2021. Випуск 10-2. С. 21-26. URL : <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj10-02-004>. DOI : 10.30888/2663-5712.2021-10-02-004.

22. Серета Г.В. Досвід університетів в області впровадження КРІ-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 86-99.

23. Стаджі Д. Страшний сон менеджера. Що таке КРІ. *Dsnews.ua*. 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzhera-chto-takoe-kpi-18062021-428687> (дата звернення: 20.02.2023).

24. ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія». Офіційний сайт. URL: <https://www.znk.zp.ua/ua/> (дата звернення: 12.03.2023).

25. Храмцова І. Застосування системи КПЕ на промислових підприємствах. *Сучасні підходи до управління підприємством* : матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю (2017 р.). URL: <http://conf.management.fmm.КПЕ.ua/proc/article/view/101186> (дата звернення: 16.03.2023).

26. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск № 6(74). С. 160-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>.

27. Bernard Marr. *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. 2012. Pearson UK.

28. Chavez D. Use Your Key Performance Indicators to Help Your Business Strategy. URL: <http://www.assuredstrategy.com/use-key-performance-indicators-help-business-strategy> (дата звернення: 16.03.2023).

29. Drucker P.F. *The Practice Of Management*. Allied Publishers, 1975. 399 p.

30. Gabčanová I. Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness*. 2012. Vol. 4. Issue 1. P. 117-128. DOI: [10.7441/joc.2012.01.09](https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09).

31. Gupta M. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. URL: <http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategyimplementation> (дата звернення: 09.03.2023).

32. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. January-February. P. 75-85.

33. Kent Bauer. *KPIs – The Metrics that Drive Performance Management*. 2004.

34. Key Performance Indicator (KPIs) Examples Defined. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators> (дата звернення: 14. 03.2023).



35. Makazan E., Konovalova A., Petruk V. KPI as a direction of improving the personnel motivation system of PJSC «Motor Sich». *Sciences of Europe*. 2020. № 61. P. 20-24.

36. Smith M. The strategic importance of company key performance indicators (KPIs). URL: <https://www.bellinghamwallace.co.nz/blog/the-strategic-importance-of-company-keyperformance-indicators-kpis> (дата звернення: 10.03.2023).

37. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Informatica Software Engineering Journal*. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217-236.

38. Szara K., Ślusarczyk B., Barwińska Małajowicz A., Creativity as an determinant of enterprises innovativeness, The second and third Scientific Interdisciplinary Electronic International Conference (SIEIC No. 2-3/2015) hold at [www.webscieconf.com](http://www.webscieconf.com), from 15-16th October, 2015, Wyd. Naukowe Silva Rerum, Poznań 2015, p. 9-22.

39. The 10 Biggest Mistakes Companies Make With KPIs. URL: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=764> (дата звернення: 10.03.2023).

40. Using Key Performance Indicators to Increase Productivity and Profitability. URL: <https://www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/educational-articles/key-performanceindicators.html> (дата звернення: 10.03.2023).