

6. Закон України «Про підприємництво» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.

7. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.

8. Проект Закону «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030» № 9015 від 07.08.2018 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=645.

9. Green Paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions; Commission of the European Communities. – Brussels, 30.4.2004. 22 p.

10. Закон України «Про державно-приватне партнерство» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404->

ПРОБЛЕМИ ТА ПОМИЛКИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ КОМПЛЕКСУ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

Гетьманська Валерія,

*студентка факультету «Менеджменту і маркетингу»,
групи 8.03.076.030.18. ІХарківський національний
економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна,
e-mail: <leragetmanskaya123@gmail.com>*

Ковальова Вікторія,

*к.е.н., доц., Україна, Харківський національний
економічний університет імені Семена Кузнеця,
e-mail: vikakova04@gmail.com*

Аннотация. В статье рассмотрены и проанализированы проблемы и ошибки, которые делают руководители и которые могут возникнуть при реализации на предприятии сбалансированных показателей key performance indicator (KPI). Предложены направления по их устранению.

Annotation. The article analyzes the problems and mistakes that managers make and which can arise when implementing the balanced key performance indicator (KPI) at the enterprise. Suggested directions for reducing them.

Keywords: management problems, efficiency, balanced indicators, effectiveness.

Сьогодні в менеджменті вітчизняних підприємств важливе місце займає стратегічне управління. При цьому для такого типу управління особливо важливою є проблема вибору найбільш суттєвих показників, які можуть служити індикаторами як сьогоdnішнього, так і, в першу чергу майбутнього успіху компанії, тобто «метрикою ефективності» за термінологією російського економіста Д. Бугрова [1].

Вітчизняні підприємства слідом за іноземними компаніями почали застосовувати методикy збалансованих показників (KPI) для оцінки підсумків функціонування компанії з одного боку та з іншого для відстежування просування до стратегічної мети. У зв'язку з цим ця тема є актуальною.

Метою цієї статті є дослідження ряду проблем і помилок, які можуть виникнути при розробці та впровадженні системи KPI на підприємстві.

Серед вчених які займаються дослідженням цієї проблеми можна визначити наступних: Д. Бугров, А. Филимонова, П. Лекомцев, П. Нивен та ін.

Слід відзначити, що якщо в компанії прийнято рішення почати використовувати KPI, то потрібно бути готовими до виникнення певних проблем на етапах розробки та впровадження проекту KPI.

І. Помилки на етапі розробки проекту KPI.

1. *Відсутність планування.* Перед початком проекту необхідно відповісти на три головні питання: навіщо він впроваджується у роботу (мета проекту), якого результату підприємство очікує за його підсумками та як / хто / що буде робити [2]. Бажано відповісти на ці питання в цифрах, будь то цифри підвищення продуктивності, зниження рівня плинності, утримання ключових співробітників, а також цифри бюджету, ресурсів, які необхідні для успішної реалізації проекту.

2. *Непрофесіоналізм розробників.* Майже всі проекти KPI, які зроблені не компетентними фахівцями приречені на невдачу. Впровадження KPI – це складний механізм, в якому нюанси впровадження дуже серйозно позначаються на колективі і фінансових показниках компанії.

3. *Непослідовність дій.* Впровадження KPI передбачає дуже багато підготовчих заходів, без яких працюючій системі не обійтися.

Це і упорядкування оргструктури, зон відповідальності і завдань підрозділів, співробітників, оцінка посад, планування грейдів, формалізація процедур і регламентів і т.п. Не можна приступати до наступного етапу, якщо не виконаний попередній.

4. *Подвійні стандарти.* KPI – це системний підхід для ведення бізнесу, що передбачає впровадження механізмів та інструментів регулярного менеджменту, заснованого на цільовому управлінні. Дуже часто практикується підхід створення правил для окремих підрозділів, а не для всього підприємства в цілому.

5. *Не використання інформатизації та автоматизації.* Практика показує, що KPI не буде працювати ефективно без електронної системи постановки та відстеження завдань, показників і проектів. І найпростішими інформаційними (автоматизованими) системами управління, створеними тільки під KPI, компанії не обійтися. Для цільового управління необхідна більш складна ІСУ, в якій закладена можливість створення єдиного інформаційного поля для управлінської ланки [3].

II. Помилки, які робляться на етапі впровадження KPI.

1. *Не дотримання встановлених правил, стандартів і технологій.* KPI здатне вирішити дуже багато кадрових і фінансові проблеми компанії, але без дотримання встановлених правил, стандартів і технологій ця система не працює. Необхідно сприймати KPI як спосіб життя і постійно відстежувати правильність їх застосування. Для цієї мети в компанії повинна з'явитися функція контролю і аудиту правильності та ефективності використання KPI, розрахунку показників і виконання кадрових процедур. Ця функція може як входити в коло завдань HR-відділу, так і бути самостійною в рамках окремого підрозділу внутрішнього аудиту KPI- проекту з підлеглистю топ-менеджменту компанії. Таким кроком адміністративно закріплюється діючий механізм KPI [3].

2. *Не ефективна кадрова політика.* Будь-яка компанія зацікавлена в утриманні ключових фахівців і залучення ефективних і значючих співробітників з ринку праці. Але грейд компанії не завжди можуть вгнатися за рівнем оплат, який диктує ринок, або за рівнем претензій співробітників. І тут виникає спокуса сепаратно «домови-

тися» з таким співробітником в обхід KPI і грейдів і таким чином вирішити конфлікт або найняти вподобаного компанії фахівця. Щоб не виникало таких ситуацій, можна ввести «кадровий комітет», який повинен погоджувати умови прийому кожного співробітника - порушене один раз правило призведе до прецеденту, що може обернутися набагато більшими збитками, ніж рішення, прийняте системно і за встановленими правилами [4].

Аналіз проблем дозволив визначити напрями щодо їх усунення.

1. *Послідовність* – працювати потрібно з методичністю, скрупульозністю. Не має сенсу зробити все і відразу, необхідно починати з одного підрозділу, керівник якого готовий до прийняти змін і не боїться здатися некомпетентним. При впровадженні KPI доведеться дуже багато комунікувати, пояснювати, умовляти, знаходити компроміси і вирішувати безліч конфліктів для того, щоб домогтися необхідних змін.

2. *Залучення до робочих груп з впровадження KPI* не тільки менеджерської ланки, але і рядових співробітників компанії. Всі етапи проекту повинні бути прозорі, пояснені їх суть і вигоди для співробітників. Для досягнення ефективної залученості персоналу необхідно активувати PR-діяльність на підприємстві, що допоможе уникнути чуток і недомовок. Співробітники повинні розуміти, що відбувається і навіщо це потрібно .

3. Система KPI повинна бути впроваджена єдиним масивом з певною зазначеної дати, з якою співробітники повинні бути ознайомлені заздалегідь. Співробітники повинні мати можливість придивитися до нової системи, зрозуміти, як вона працює, і побачити її особливості й ефективність. За цей час у керівництва підприємства буде можливість більш точно налаштувати KPI, систему показників і звітність відділів і несуттєво змінити принципи і умови нарахування бонусів і премій.

Для того щоб KPI продуктивно запрацювали, менеджерській ланці підприємства необхідно вчитися планувати роботу підрозділів, формулювати завдання працівникам, вести аналітику і статистику, правильно застосовувати KPI, тощо.

Плинність персоналу – це, на жаль, неминуче. Світовий досвід свідчить, що від 10% персоналу доводиться замінювати на етапі під-

готовки проекту КРІ і до 40 % працівників протягом одного року після впровадження [2].

Як правило, у менеджменту підприємства є одна велика ілюзія про те, що КРІ-проект можна реалізувати швидко і безболісно для персоналу. Безумовно, КРІ-проект буде плідним, але за умови, що ця система стане працювати послідовно при відборі кандидатів, наймі, а потім при оцінці результатів їх праці, переміщенні співробітника по грейдам і отриманні зарплати.

На закінчення хотілося б відзначити, що для успішного уникнення всіх вищевказаних труднощів і помилок при реалізації КРІ-проекту необхідно: заручитися підтримкою топ-менеджменту, який зацікавлений в «прозорості» роботи всіх структурних підрозділів та співробітників компанії; знайти і залучити консультантів-фахівців, які грамотно і безболісно підготують і впровадять в компанію КРІ; бути послідовними в реалізації подібного проекту.

Використання КРІ та розроблених на їх основі показників виконання проміжних цілей та завдань дозволяє, з одного боку, відстежувати просування до стратегічної мети, з іншого боку, являє собою інструмент оперативного управління та своєчасної прийняття коригувальних рішень на шляху до досягнення стратегічних орієнтирів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНШИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугров Д. Метрика эффективности. *Вестник McKinsey*, 2003. No 3. URL: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/05_0103.aspx.
2. Филимонова А., Лекомцев П. Управление по КРІ в многоуровневых компаниях. Корпоративный менеджмент и финансы. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/kpi.shtml>.
3. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 328 с.
4. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 415с.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОДАТКОВИЙ КРЕДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Лядов Антон,

*аспірант кафедри фінансового права, Національний юридичний
університет імені Ярослава Мудрого, Україна,*

e-mail: ljadov.anton@gmail.com

Науковий керівник: **д.ю.н., проф. О. О. Дмитрик**

Аннотация. Рассматривается вопрос стимулирования инновационной деятельности путем применения налоговой льготы в форме инвестиционного налогового кредита. Предоставляется характеристика использования налогового кредита в сфере научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в некоторых странах мира. Обосновывается необходимость введения в налоговое законодательство Украины налоговой льготы в форме инвестиционного налогового кредита.

Abstract. The issue of stimulate innovative activity by application investment tax credit is considered. The foreign experience of usage of tax credit for R&D is analyzed. Proposals for improving the tax legislation of Ukraine in the sphere of stimulating innovation by application investment tax credit are suggested.

Keywords: innovative activity, investment tax credit, tax incentives, tax legislation.

В останні роки спостерігається тенденція до збільшення зацікавленості держави у розвитку правової бази у сфері науки та інновацій. Формується низка інститутів, спрямованих на підтримку інноваційної діяльності, що не є дивним, адже за сучасних умов, саме раціональне проведення політики у сфері інновацій є запорукою збільшення економічного добробуту країни. Як свідчить практика, одним із дієвих інструментів залучення капіталу у розвиток інноваційної діяльності є запровадження податкових пільг та дієвого механізму їх реалізації. У 2016 році Верховною Радою України було одержано Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України (щодо встановлення інвестиційних преференцій у виді інвестиційного податкового кредиту) [5]. У зв'язку з цим, пропонує-