

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](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 імення Семена Кузнеця, Україна,  
e-mail: <leragetmanskaya123@gmail.com>*

**Ковальова Вікторія,**

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

**Анотація.** 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 сьогоднішнього, 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 методіку 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.

### **1. 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.* КРІ – 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 КРІ не буде працювати ефективно без електронної системи постановки та відстеження завдань, показників і проектів. І найпростішими інформаційними (автоматизованими) системами управління, створеними тільки під КРІ, компанії не обійтись. 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 КРІ.**

1. *Не дотримання встановлених правил, стандартів і технологій.* КРІ здатне вирішити дуже багато кадрових і фінансові проблеми компанії, але без дотримання встановлених правил, стандартів і технологій ця система не працює. Необхідно сприймати КРІ 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 КРІ, 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 КРІ- проекту з підлеглистю топ-менеджменту компанії. Таким кроком адміністративно закріплюється діючий механізм КРІ [3].

2. *Не ефективна кадрова політика.* Будь-яка компанія зацікавлена в утриманні ключових фахівців і залучення ефективних і знайомих 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 КРІ 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 КРІ 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 КРІ 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 КРІ 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 КРІ, систему показників і звітність відділів і несуттєво змінити принципи і умови нарахування бонусів і премій.

Для того щоб КРІ продуктивно запрацювали, менеджерській ланці підприємства необхідно вчитися планувати роботу підрозділів, формулювати завдання працівникам, вести аналітику і статистику, правильно застосовувати КРІ, 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 ефективності. *Вестник McKinsey*, 2003. No 3. URL: [http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/05\\_0103.aspx](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-