

слідження. Реалізація результатів дослідження завершується складанням акта впровадження за участю представників дослідника і замовника, а також здійсненням авторського нагляду за виробничим впровадженням результатів науково-технічних досліджень, захист дисертації. Дослідна і завершальна стадія науково-дослідного процесу є взаємно обумовленим ланцюгом інтелектуальної діяльності у сфері науки [3].

Отже, управлінський процес наукового дослідження достатньо тривалий і складний. Він починається з виникнення ідеї, а завершується доведенням правильності гіпотези і суджень.

Джерела та література

1. Ільченко А. М. Вища освіта і Болонський процес: навч.-метод. посіб. Полтава: РВВ ПДАА, 2014. 316 с.
2. Методологія та організація наукових досліджень (галузі знань: 05 – соціальні та поведінкові науки, 07 – управління та адміністрування): навч. посіб./Л. Г. Ліпич, С. М. Бортнік, І. Г. Волинець та ін.; за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 220 с.
3. Рассоха І. М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень». Харків: ХНАМГ, 2011. 76 с.

Куліш Д. – студентка

Науковий керівник: к. е. н., доц.
Н. Фроленкова
Національний університет водного
господарства та природокористу-
вання, м. Рівне, Україна

Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур

Абревіатура KPI (Key Performance Indicators) з англійської мови перекладається як «ключові показники ефективності». Система показників KPI – це інструмент, який демонструє зв'язок між тактикою і стратегією підприємства в реальному часі. Тобто, це показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Тенденція пошуку нових підходів до оцінки стратегічного управління підприємством зумовлена загостренням рівня конкуренції на внутрішньому і світовому ринках. За допомогою традиційних фінансових інструментів, таких як рентабельність, ліквідність, ефективність праці, складно оцінити довгострокову перспективу діяльності компанії, тому необхідно розробляти і впроваджувати такі показники, які відображатимуть взаємозв'язок поставлених цілей і кінцевих результатів.

Суть ідеї ключових показників ефективності в масштабах цілого підприємства виражається в чіткому і формалізованому визначенні найбільш важливих факторів, які визначаються як результати бізнесу в цілому, так і деталізовано всі його складові для будь-якого з рівнів (наприклад, постановка завдань для певного відділу, забезпечення їх виконання). KPI дозволяють виробляти контроль ділової активності співробітників, підрозділів і компанії в цілому.

Для успішного впровадження системи KPI на підприємстві, топ-менеджмент і працівники підприємства зобов'язані зрозуміти логіку показників ефективності, зрозуміти причину, по якій її необхідно її запроваджувати. Система, в свою чергу, повинна бути зрозумілою і повністю інтегрованою в компанію. Вона повинна відповідати всім управлінським процесам, правильно визначати потенціал, проводити планування і точно оцінювати результати праці. Для правильного підбору системи ключових показників ефективності потрібно підбирати такі показники, які найбільш точно змогли б охопити і виміряти всю діяльність і її результати на даному підприємстві. Можна виділити такі групи показників:

1. Оперативні. Показують поточну діяльність підприємства, його підрозділів. Як правило, це аналітичні дані і показники, які відображають швидкість досягнення КРІ в короткостроковому періоді.

2. Аналітичні фактори для оцінки наявних тенденцій. Отримання даних показників є більш складним процесом, але при всьому при тому вони мають зрозумілу логіку; є можливість порівнювати показники за різні періоди. Найчастіше саме ці показники і приймають за ключові показники ефективності.

3. Стратегічні. Націлені на отримання даних про роботу підприємства за певний період, достатніх для коригування планів на наступний період Їх не використовують для визначення ефективності працюючих, але використовують під час складання квартальних або річних звітів для аналізу результатів роботи топ-менеджерів.

На основі перших показників вибудовується стратегія розвитку, яка коригується за допомогою оперативних даних.

Не можна не відзначити той факт, що КРІ застосовуються не тільки для оцінки роботи організації в цілому, а й аналізу результативності роботи відділів і конкретних працівників [3].

Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників фірми на предмет їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей. Дана система є перспективною та дозволяє надійно пов'язати індивідуальні орієнтири співробітників з завданнями, що стоять перед компанією. Під «ефективністю» в даному випадку мається на увазі не тільки обсяг робіт, який виконано за одиницю часу, але і та користь, отримана компанією від діяльності працівника.

Вітчизняні підприємства почали практикувати систему оцінки КРІ працівників зовсім недавно, в той час як західні підприємства активно використовують систему уже протягом десяти років. Так як дана система показала свою ефективність, технологія КРІ з кожним роком знаходить все більше застосування в українських компаніях.

На сьогоднішній день більшість роботодавців аналізують компетентність і рівень ефективності персоналу. Ця тенденція пов'язана з прагненням керівництва підприємства підвищити результативність роботи всієї організації завдяки використанню потенціалу кожного співробітника. Оцінка праці співробітників необхідна не тільки керівникам, а й самим працівникам, які завдяки їй отримують дані про результати виконаної роботи, своєї кваліфікації і потенціал.

Як відзначають багато дослідників [1], оцінка виконаної персоналом роботи по ключовим показниках ефективності є найактуальнішим інструментом аналізу ефективності підприємства на сьогодні.

Ключові показники ефективності забезпечують можливість аналізувати швидкість зміни показників за різні періоди, та порівнювати результати по декількох відділеннях за один і той же період. Якщо використовувати цю методику, підприємство може виявляти відділення-лідери та відділення, які відстають, те ж саме стосується і персоналу.

Система управління персоналом може бути дуже витратною, і приносити при цьому мінімум користі в тих випадках, коли персонал не буде лояльний до своєї компанії. Для формування лояльності, співробітнику необхідно розуміти те, для чого була впроваджена система КРІ, а керівництву потрібно знати про те, що спонукає персонал виконувати свої обов'язки найбільш ефективно, тобто про мотивацію працівників.

Система виплати заробітної плати за працю на основі КРІ дозволяє:

- контролювати поточні і довгострокові показники діяльності підприємства;
- оцінювати особисту ефективність кожного працівника, відділення та організації в цілому;
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів;
- керувати бюджетом по фонду оплати праці і зменшити час на його розрахунок.

Однак, щоб впровадити таку систему в практику управління, повинні бути розроблені прості і надійні методики, що встановлюють зв'язок між значеннями КРІ співробітника і величиною змінної частини зарплати.

Головний плюс системи КРІ в тому, що в компанії є прозорий для співробітників механізм оцінки їх роботи, а у керівництва – інструмент коригування роботи підлеглих в тому випадку, якщо поточні результати діяльності відстають від планових.

Необхідно зазначити, що для підприємства, що раніше не використовувало систему ключових показників ефективності, перехід на цю систему управління потягне за собою зміни в практиці її повсякденного функціонування, не кажучи про необхідність модернізації інформаційних систем.

Таким чином, важливу роль в управлінні персоналом та оцінці діяльності підприємства займає формулювання ключових показників ефективності. Використання ключових показників ефективності дає підприємству можливість оцінити свій поточний стан і допомогти в оцінці успішності реалізації обраної стратегії. Внаслідок застосування КРІ керівники мають змогу оцінити ефективність роботи кожного підрозділу з точки зору виконання цілей організації, сформулювати обґрунтовані управлінські рішення, а також пов'язати досягнуті результати співробітника з розміром індивідуальної винагороди, кар'єрним і професійним зростанням, що у свою чергу, підвищить ефективність досягнення поставлених цілей, допоможе співробітникам краще зрозуміти зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації, а також дасть ясну картину того, що відбувається на підприємстві управлінцям.

Важливо розуміти, що система показників КРІ та її впровадження – це стратегічний проект, тому повний ефект від використання можна буде отримати не раніше ніж через рік.

Джерела та література

1. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва: Эксмо, 2010. 103 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управление персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
3. Бобова А. С. Система КРІ як інструмент оцінки діяльності працівника. *Журнал правових і економічних досліджень*. 2016. № 2.
4. Мотивация в системе управления стратегическими изменениями. URL: <https://studfile.net/preview/2404081/page:4>

Лаврук О. – к. е. н., доц.
Подільський державний аграрно-технічний університет
м. Кам'янець-Подільський, Україна

Розпізнавання конфліктів як дієвий метод забезпечення ефективного управління ними

Зростання рівня конкуренції, мінливість зовнішнього середовища, складність організаційних та комунікаційних структур, невизначеність на ринках діяльності зумовлюють виникнення нових конфліктів та збільшення їх рівнів та кількості. Загалом конфлікти виникають безпосередньо у всіх без винятку сферах життєдіяльності людини і серед них управлінські конфлікти посідають чільне місце, часто є домінуючими та фундаментальними, тобто здатні породжувати низку конфліктів у інших сферах життєдіяльності.

Систему менеджменту сучасного підприємства можна розглядати як мінімум у двох формах: з одного боку, вона породжує управлінські конфлікти, з іншого боку – є способом розв'язання різних видів конфліктів – управлінських, організаційних та економічних. Тому конфлікти можуть бути як перешкодою для розвитку системи менеджменту, так і сприяють такому розвитку. А це залежить від вміння управляти управлінськими конфліктами, від середовища виникнення управлінських конфліктів (їхніх тенденцій, невизначеності, джерел їх появи тощо). Конфлікт фактично або гальмує розвиток підприємства, або стає своєрідним