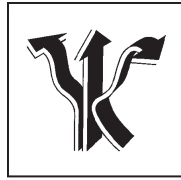


Міжрегіональна Академія управління персоналом  
Українсько-Азербайджанський інститут соціальних наук  
і самоврядування Г. А. Алієва  
Міжнародна Кадрова Академія  
ГО “Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління”  
Всеукраїнська Академія наук публічного управління



МАУП



# ПРОБЛЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Випуск 4

*Матеріали*

*Всеукраїнської науково-практичної конференції  
“Українське суспільство: контури інновацій”  
м. Київ, МАУП, 30 березня 2017 р.*

Київ  
ДП “Видавничий дім “Персонал”  
2017

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 2 від 22.02.17)*

**Редакційна колегія:**

*М. Н. Курко (голова), д-р юрид. наук, проф.;  
М. Ф. Головатий (заступник голови), д-р політ. наук, проф.;  
А. А. Ігнатченко (відповідальний редактор), канд. техн. наук;  
О. В. Баєва, д-р біол. наук, проф.;  
І. П. Бідзюра, д-р політ. наук, проф.;  
В. М. Воронін, д-р іст. наук;  
В. Б. Захожай, д-р екон. наук, проф.;  
В. І. Литвиненко, д-р юрид. наук, доц.;  
Є. О. Романенко, д-р наук з держ. упр., проф.;  
В. В. Рябцев, канд. техн. наук, доц.;  
В. І. Цибух, канд. філос. наук, доц.*

*Матеріали подано в авторській редакції.  
Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.*

**Проблеми модернізації України :** [зб. наук. пр.] / МАУП. — К.: ДП  
“Видавничий дім “Персонал”, 2008 —

С76 Вип. 4: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. “Українське суспільство:  
контури інновацій”, 30 березня 2017 р. / редкол. : М. Н. Курко (голова)  
[та ін.]. — 2017. — 348 с. : іл. — Бібліогр. у кінці ст.

У пропонованому збірнику подано тези учасників науково-практичних конференцій з проблематики широкого кола аспектів процесу системної модернізації України.

Для науковців, громадсько-політичних діячів, студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і світовим досвідом проведення модернізаційних процесів.

**ББК 63.3(4УКР)я43+67.9(4УКР)301я43**

|                                                                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Карбовська Любов Олександрівна</b><br>Формування маркетингової стратегії підприємства – перевізника вантажів.....                                                                              | 165 |
| <b>Кобрицький Всеволод В'ячеславович</b><br>Оптимізація навчальних програм і планів підготовки майбутніх менеджерів міжнародного туризму.....                                                     | 168 |
| <b>Козакевич Ірина Олегівна</b><br>Перспективи суспільно-політичного розвитку в Україні через призму франкфуртської критичної теорії .....                                                        | 171 |
| <b>Козлова Алла Іванівна</b><br>Напрями активізації інноваційної діяльності в Україні.....                                                                                                        | 174 |
| <b>Колпаков Виктор Михайлович</b><br>Мышление как ведущий фактор инновационного развития украинского общества .....                                                                               | 177 |
| <b>Костюк Тетяна Олександрівна</b><br>Алгоритм розв'язання системної політичної кризи задля побудови конкурентоспроможної соціально-політичної держави Україна .....                              | 181 |
| <b>Кулієва Катерина Зіядівна</b><br>Взаємозв'язок оцінки ефективності соціального управління і цінностей як методологічна проблема .....                                                          | 183 |
| <b>Лисенко Сергій Олексійович</b><br>Положення основних галузей права щодо інформаційної безпеки підприємств в Україні.....                                                                       | 186 |
| <b>Лісовська Юлія Петрівна</b><br>Концепція превентивних заходів в системі інформаційної безпеки України: адміністративно-правовий аспект .....                                                   | 189 |
| <b>Масловська Олена Миколаївна</b><br>Історичні передумови становлення політичного консенсусу у процесі формування дієздатної моделі культури парламентської діяльності.....                      | 192 |
| <b>Медвідь Федір Михайлович, Твердохліб Анатолій Іванович, Шевчук Поліна Олександрівна, Чорний Едуард Володимирович</b><br>Місцевий суд як основна ланка системи судів загальної юрисдикції ..... | 195 |
| <b>Михайлюк Інна Володимирівна</b><br>Порівняльний аналіз результатів сформованості діалогічної компетентності майбутніх психологів.....                                                          | 198 |
| <b>Міхатуліна Олена Миколаївна, Селевич Тетяна Олександрівна</b><br>Юридична відповідальність за порушення прав на винахід .....                                                                  | 202 |
| <b>Нельга Тетяна Олександрівна</b><br>Творчість у вільний час: праця чи самореалізація? .....                                                                                                     | 205 |
| <b>Нич Тамара Володимирівна</b><br>Соціальний діалог як інноваційний ресурс розвитку суспільства .....                                                                                            | 207 |
| <b>Новальська Надія Іванівна</b><br>Ключові показники діяльності як інструмент узгодження цілей та оцінки результативності функціонування підприємства.....                                       | 209 |
| <b>Ольшанська Олена Петрівна, Мороз-Ольшанська Надія Володимирівна</b><br>Соціокультурне значення сучасних масових видовищ в Україні .....                                                        | 212 |

---

## **КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УЗГОДЖЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

---

Для керівництва великого промислового підприємства підвищення ефективності роботи персоналу й удосконалювання систем мотивації керівників, фахівців і службовців — пріоритетні напрямки роботи.

Першим кроком на шляху до побудови сучасної методики оцінки результатів діяльності підприємств — системи збалансованих (взаємозалежних) показників (Balanced Scorecard, BSC), є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Самі автори концепції управління за цілями з використанням системи збалансованих показників професор Гарвардської школи економіки Девід Нортон і генеральний директор консалтингової компанії Balanced Scorecard Collaborative Роберт Каплан увели термін “Key Performance Indicators — KPI”, що дослівно перекладається: “ключові показники діяльності”

Ключові показники є частиною системи збалансованих показників, в якій установлюються причинно-наслідкові зв'язки між цілями і показниками діяльності для того, щоб бачити закономірності і взаємні фактори впливу в бізнесі — залежності одних показників (результатів діяльності) від інших [1].

Впровадження BSC на працюючому підприємстві, що має сильні профспілки і багаті традиції, — дуже складна задача. Успіх цього проекту багато в чому залежить від залучення в нього не тільки генерального директора, але й інших керівників на всіх рівнях управління (особливо на початкових етапах), адже саме топ-менеджери встановлюють цілі розвитку підприємства.

Розробники системи BSC добре знали, наскільки важко звичайним співробітникам оцінити вплив, який їхні щоденні робочі дії мають на результат діяльності компанії в цілому. Більш того, як правило, чим нижче рівень займаної посади, тим менш значним працівники вважають свій внесок у досягнення стратегічних і фінансових цілей. Саме тому автори поставили перед собою завдання: для об'єктивної оцінки виконаного обсягу робіт і ефективності кожного співробітника, підрозділу, компанії в цілому розробити набір оцінних індикаторів і об'єднати них в інтегральну (єдину) систему.

Однак система KPI може використовуватися на підприємствах і без розробки всієї системи BSC, але в цьому випадку варто розуміти, що ефективність її впровадження буде нижче.

Переваги застосування системи KPI:

1. Мотивація персоналу прямо пов'язана з досягненнями бізнес-цілей організації.
2. Оптимізація і підвищення ефективності системи контролю.
3. Виявлення слабких місць у діяльності організації для подальшого їхнього розвитку.

4. Визначення найбільш перспективних напрямків діяльності.
5. Підвищення відповідальності кожного співробітника за свою ділянку роботи.
6. Ефект від впровадження даної системи оплати праці може бути вимірюваний та розрахований.
7. За допомогою даної системи можна стимулювати співробітників як матеріальними, так і нематеріальними стимулами.
8. Зростає мотивація співробітників, прагнення до досягнення поставлених цілей.
9. Зростає організаційна лояльність персоналу.

Впровадження системи КРІ, як показує світова практика, збільшує прибуток підприємства на 10–30 % за рахунок того, що підвищується орієнтованість співробітників на результат, їхня мотивація і лояльність до компанії [2].

Невірна постановка цілей може знизити ефективність усієї системи. Звичайно, з часом стратегія і завдання можуть змінюватися, але при цьому вони не повинні втрачати своєї актуальності і важливості для компанії, а значить, до їх визначення із самого початку потрібно підходити дуже серйозно.

За даними дослідження, найбільш розповсюдженими КРІ для HR-підрозділів вітчизняних компаній є: виконання бюджету на персонал (використовують 84,5 % компаній), плинність (83,3 %), кількісна і якісна укомплектованість кадрового складу, дотримання вимог до ведення кадрового документообігу (86,9 %). Можна виділити ряд інших показників, що описують різні сторони функції управління персоналом.

Після того, як компанія визначилась, що вона потребує розробки системи мотивації на основі КРІ, перед нею постає питання про конкретні етапи її втілення.

Організація проекту впровадження КРІ: створення спеціальної робочої групи, розроблення календарного плану заходів, визначення проміжних і кінцевих результатів та відповідної винагороди учасників.

Розробка корпоративної стратегічної цілі, формалізація загальної бізнес-стратегії шляхом погодження інтересів власників, топ-менеджерів та основних спеціалістів, розробка ключових показників ефективності всього підприємства.

Розробка та опис КРІ. Обов'язкове дотримання вертикальної моделі планування складу критеріїв: спочатку вище керівництво визначає основні цілі та присвоює вагу кожній з них; керівники підрозділів визначають КРІ та їх вагу для безпосередніх підлеглих, які, зі своєї сторони, формують список критеріїв ефективності для своїх підлеглих — так званий каскад КРІ.

Визначення значення Крі's структурних підрозділів на проміжні та підсумковий планові періоди.

Визначено значення КРІ's співробітників.

Розроблено системи моніторингу роботи структурних підрозділів і системи стимулювання на основі КРІ's.

Зміна, коригування, доповнення КРІ та їх нормативних значень.

Впровадження цього підходу дозволяє: поліпшити вже існуючі бізнес-процеси; пов'язати щоденну роботу співробітників зі стратегічними цілями компанії; у рамках системи обраних показників оцінити всі рівні діяльності компанії їх [3].

В цьому випадку формуванню системи ключових показників ефективності для конкретної компанії допоможе розробка визначеної стратегії управління людськими ресурсами.

## Джерела

---

1. Погодина Ольга Николаевна. Формирование и применение системы ключевых показателей эффективности деятельности на предприятиях гостиничного бизнеса: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Погодина Ольга Николаевна; [Место защиты: Российский государственный социальный университет]. — Москва, 2012. — 24 с.
2. Масниченко, А. В. Управление организацией на основе КРІ / А. В. Масниченко // Сборник научных трудов ВУЗов: проблемы экономики, финансов и управления производством. — 2012. — № 31. — С. 121–123.
3. Раеф Лоусон, Тоби Хетч, Денис Дезрочес. Сбалансированная система показателей — лучшие практики. Изд-во: Баланс Бизнес Букс, 2015. — 208 с.