

подорожують за кордоном, змінилися не суттєво. В 2016 році українським містам краще працювати над залученням як туристів співвітчизників і близьких сусідів, наприклад, білорусів, відійти від фестивального туризму, більше орієнтуватися на конференц-туризм, рекреаційний, релігійний і т.п.

Негативно впливає на розвиток туристичної сфери в Україні тотальна дезінформація, яку ведуть російські ЗМІ, створення ілюзії повномасштабної війни. Однак дається взнаки й нелояльність українського законодавства у видачі віз, низька якість сервісу для іноземців. Крім того, вимагає вдосконалення законодавча база, також необхідне створення єдиного державного органу, який займався б питаннями цієї сфери.

Таким чином, маркетинг і, зокрема, маркетингові дослідження спроможні суттєво впливати на підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. Використання результатів цих досліджень здатне забезпечити до 80 % ринкового успіху в туризмі, однак не саме по собі, а за умови, що рішення, які визначають господарську діяльність, здійснюються на їх основі. Саме професійне і грамотне проведення маркетингових досліджень дозволяє туристичному підприємству об'єктивно оцінити свої ринкові можливості і вибрати ті напрямки діяльності, в яких досягнення поставлених цілей стає можливим з мінімальним ризиком і максимальною визначеністю. Використання науковообґрунтованих методів та інструментарію проведення маркетингових досліджень дає можливість підприємству швидше адаптуватися до динамічних змін ринкової ситуації, а також розробляти чіткі стратегічні перспективи діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Котлер Ф. Маркетинг - менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с.
2. Примак Т. О. Маркетингові аспекти просування послуг [Електронний ресурс] / Т. О. Примак, А. М. Костюченко. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008\\_633/84.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/84.pdf).
3. Новаторов Э. В. Сравнительный анализ теорий маркетинга услуг / Э. В. Новаторов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – 2008. – № 2. – С. 36–45.
4. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг / Н. Є. Кудла. – К. : Знання, 2011. – 351 с.
5. Правик Ю. М. Маркетинг туризму : підручник / Ю. М. Правик. – К. : Знання, 2008. – 303 с.
6. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії / І. М. Школа. – Чернівці : Книги ХХІ, 2003. – 595с.
7. Офіційний сайт Всесвітньої туристської організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.unwto.org/index\\_r.php](http://www.unwto.org/index_r.php).
8. Карягін Ю. О. Маркетинг турпродукту / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. – К. : Кондор, 2009. – 394 с.

*Олексій Єрмоленко, к.е.н., доцент*

*ДВНЗ «Український державний університет залізничного транспорту», м. Харків*

### **ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КРІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

Системою Key Performance Indicators на Заході користуються близько 50 років, а в Україні та країнах СНД близько 15 років. В таких країнах як США, Німеччина, Японія, Малайзія, Корея, Сінгапур, Гонконг система Key Performance Indicators

виступає не просто концепцією а є національною ідеєю і основою роботи основної частини компаній цих країн. Це стало фактором зростання економік цих країн. Це може бути і фактором зростання і українських компаній, якщо переросте до рівня національної ідеї.

По суті KPI являє собою систему показників, при використанні якої керівники можуть оцінити ефективність діяльності співробітників, і при цьому KPI повинні бути прив'язані до загальних індикаторів бізнесу таких як, рентабельність, капіталізація, рівень доходності, тощо.

Цілі KPI різні, але головна з них – створення ситуацію на підприємстві, в якій співробітники з різних підрозділів могли б діяти спільно, без суперечностей, не заважаючи один одному. Діяльність одного співробітника не повинна заважати роботі іншого або сповільнювати її, та всі співробітники повинні прагнути до єдиної мети і ефективно працювати, отримуючи за це бонуси.

Система показників KPI є схожою на систему BSC (Balanced Scorecard - Збалансованою системою показників), яка була розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем, але відмінністю є те що вони не застосовували саме термін KPI. Але використовували поняття «заходи», «вимірювач», або «міра» [1].

Незважаючи на вищезазначене KPI і BSC побічно пов'язані між собою, тому що система BSC наділена перспективою бізнес-процесів, де присутні пов'язані з ними цілі. Щоб виміряти, наскільки ці цілі досягнуті, фахівці користуються показниками бізнес-процесів а саме KPI.

При правильному наборі показників та їх ефективному застосуванні система KPI надає підприємству сукупність переваг. Однією з основних переваг виступає мотивація співробітників і якщо, якщо в організації діє система KPI, ефективність роботи персоналу збільшується в середньому на 20-30% [2].

Наступною з переваг можна вважати трансляцію пріоритетів і завдань підприємства своїм співробітникам. Це пов'язано з тим що часто висококваліфіковані фахівці з великим досвідом не усвідомлюють, які конкретно дії слід виконувати, щоб досягти поставлених цілей. А в умовах KPI, всі співробітники точно знатимуть, що їм потрібно робити і які завдання є пріоритетними для підприємства на даний час.

Ще однією з переваг можна вважати постійний моніторинг ефективності роботи підприємства і в умовах правильної системи KPI стає просто постійно контролювати всі процеси, та відслідковувати збої та вирішувати проблеми, що виникають.

Також до переваг впровадження KPI можна віднести залучення і утримання професійних фахівців. Якщо на підприємстві введені KPI, це виступає вагомим фактором соціальної справедливості при розрахунку заробітної плати. Фахівці, що працюють більш старанно і ефективно, отримують більше. Як результат утримуються цінні кадри, що є для підприємства добрим знаком. Стандартна мотиваційна формула заробітної плати складається з фіксованої частини, тобто окладу та змінної частини. Як наслідок оптимальне використання фонду оплати праці. Якщо в основі системи оплати лежить KPI, організація може переводити істотний відсоток виплат співробітникам в змінну частину заробітної плати, яка залежить від результатів діяльності. І таким чином фонд оплати праці стає лише джерелом витрат, а стає засобом підвищення ефективності діяльності і мотивації персоналу.

Якщо система KPI підприємства вибудована грамотно, то всі фахівці розуміють, як взаємопов'язані між собою їх особисті обов'язки та стратегічні цілі фірми.

Крім переваг, які може отримати підприємство від впровадження КРІ, цій системі присутній і ряд недоліків, основним із яких є коректність інтерпретація підсумків оцінки ефективності. Однак некоректної інтерпретації можна уникнути, якщо на самому початку при розробці системи уважно сформулювати критерії, за якими в подальшому буде вестися оцінка КРІ та провадження перегляду або коригування показників через певний проміжок часу

Ще до недоліків КРІ, можна віднести велику витратність, в плані, часу, фінансових і трудових ресурсів, тому що цього вимагає детальне опрацювання всіх показників системи. Це пов'язано з необхідністю донесення до всіх співробітників інформації про нові завдання, зміну умов роботи, оцінку КРІ персоналу. Не кожна підприємство готове до нововведень і має в своєму розпорядженні достатню кількість часу на їх вивчення.

Крім того не має сенсу вводити КРІ, на початку розвитку підприємства, коли ще немає сформованої системи управління.

До незначних недоліків КРІ можна вважати вибірковість показників в межах організаційної структури, це пов'язано з тим що не слід впроваджувати КРІ в відділах, в яких система може уповільнювати діяльність інших підрозділів. Наприклад, в ІТ-підрозділу будь-якої підприємства. Тобто, якщо раніше працівнику ІТ потрібно було хвилин п'ять для вирішення технічної проблеми, то при системі КРІ це може займати більше часу. Це пов'язано з тим що, якщо на підприємстві діє система КРІ, то кожен вид робіт, що проводяться обов'язково слід фіксувати для аналізу ефективності виконання і результатів діяльності. І те, що робота інших відділів на підприємстві призупиниться, співробітника ІТ-підрозділу не хвилює, адже він зацікавлений лише в якісному виконанні заявок.

Помилкою при створенні КРІ, є те що досить часто систему КРІ розробляють безпосередньо заради процесу створення, а не для того, щоб краще управляти компанією. Тоді для кожного відділу, служби або підрозділу готують власні індикатори. У підсумку створюють комплекс коефіцієнтів, які не взаємопов'язаних між собою, виключно для статистики, хто що робить в організації. У сфері ІТ існує цілий клас систем - ВІ (Business Intelligence) - покликаних контролювати показники. Суть в тому, що різні експерти для різних цілей відбирають певні індикатори з існуючого набору - стандарту. Але виникає заковика: одна вибірка показує, що справи в організації йдуть добре, а інша - що погано. Крім того, цілісна картина відсутня, що призводить до явних невідповідностей між КРІ різних відділів [3].

Ще однією найпоширенішою помилкою є те, що при наявності показників немає за них відповідальних осіб, або вони чітко не визначені. Наприклад, система фінансових заохочень не передбачає виплату преміальних або скорочення їх розміру керівникам відділів за досягнення або недосягнення тих чи інших результатів. І в даному випадку першочерговим стає тема повноважень керівництва, а саме те, які санкції начальники можуть застосовувати до персоналу. Якщо керівник не може вплинути на підлеглих, отже, і відповідати за результати їх діяльності він не здатний.

У бізнес-сфері інтереси співробітників і підприємства дуже часто не збігаються, але тут керівництво повинно впливати на персонал. В умовах КРІ управлінську систему показників слід інтегрувати і з системою показників стимулювання фахівців.

При побудові системи КРІ не потрібно концентруватися виключно на матеріальних показниках ефективності. Дохід, маржинальний прибуток, рівень продажів - все це

спочатку підсумкові КРІ, але для перетворення кожного індикатору в управлінський інструмент, а не тільки в дані для статистичного звіту, всі КРІ потрібно привести до ключових показників нефінансового характеру, тобто, попереджувальних КРІ.

При цьому якщо підприємство усвідомлює, від яких нефінансових факторів залежить отримання бажаного КРІ, то керівництво може стимулювати ними своїх співробітників. При цьому лише керівники відділів повинні орієнтуватися на фінансові результати. В умовах коли керівництво зацікавлена лише в підвищенні доходів, потрібен системний підхід до вирішення завдання по збільшенню прибутку і лише це допоможе зрозуміти, які чинники здатні поліпшити бізнес.

Ще однією найпоширенішою помилкою є те що фахівці розробляють показники ефективності, але не пов'язують їх із загальною обліковою системою і плануванням в компанії. При розробці КРІ в обов'язковому порядку слід продумувати, звідки взяти той чи інший індикатор. Місцем їх розташування можуть бути CRM, системи оперативного або виробничого обліку. Також слід враховувати зв'язок цих показників з системою фінансового управління. І, звичайно, не слід користуватися КРІ, якщо ви не знаєте, звідки береться той чи інший індикатор ефективності та існуючі для його розрахунку формули,.

Розуміння позитивних та негативних моментів впровадження КРІ на підприємстві, може виступати запорукою успішного впровадження інструментів КРІ та українських підприємствах та привести до зростання національної економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance / Kaplan R. S., Norton D. P. // Harvard Business Review, - 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.
2. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
3. Williams S. The Profit Impact of Business Intelligence / Steve Williams. – 2010. – Morgan Kaufmann – 240 pages

***Вікторія Жадан**, магістрант*

*Таврійського державного агротехнологічного університету, м. Мелітополь*

*Науковий керівник: Захарова Н.Ю., к.е.н., доцент*

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних економічних умовах більшість підприємств мають дуже складне фінансове становище, значна частина прибутку носить інфляційний характер, не поліпшується положення і з платоспроможністю. Такий стан економіки вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, подолання безгосподарності, активізації підприємництва, ініціативи і т.д. Для стабільного розвитку необхідне досягнення стійкості високого порядку - динамічної стійкості або стійкого розвитку [4].

Однією з характеристик стабільного стану підприємства є його фінансова стійкість. Вона відображає такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити