

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.9](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.9)

УДК 331.2

Є. А. Поліщук,

*д. е. н., професор, професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ
А. І. Іващенко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) ВИКОРИСТАННЯ РІЗНИХ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВАМИ МСБ

Y. A. Polishchuk

*Doctor of science in Economics, professor, professor of corporate finance and controlling
Department at Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

A. I. Ivashchenko

*PhD in Economics, associate professor, associate professor of corporate finance and controlling
Department at Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Methodology for Calculating Key Performance Indicators (KPIs) for using various financial and credit instruments by SMEs

Наразі існує проблема оцінювання використання фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ для реалізації інноваційних проектів. На практиці обмежуються оцінкою ефективності інноваційного проекту за методикою оцінювання грошових потоків. Разом з тим зазначена методика не дає відповіді на питання щодо раціональності залучення коштів з різних джерел фінансування для впровадження інновацій. Крім того, спостерігається і таке, що залучені ресурси спрямовуються не за призначенням. Тому з метою оцінки ефективності використання різних фінансово-кредитних інструментів для розвитку інновацій на підприємствах МСБ було розроблено методика, яка передбачала розрахунок ключових показників ефективності (КРІ). КРІ оцінки ступеня готовності підприємства МСБ до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів – це комплексна система оцінки з використанням інструментів вимірювання за якісними та кількісними характеристиками щодо відстеження рівня та якості управління ефективністю діяльності, бізнес-процесами, технологічними процесами, людським капіталом та рівня фінансової стійкості та надійності. Передбачено використання кількісних показників в якості збалансованої системи індикаторів, яка складається з таких функціональних складових блоків: управління фінансами, технологічні процеси, бізнес-процеси, робота персоналу, кредитоспроможність підприємства. В статті наведені переваги розробленої методики. Зокрема слід виділити: реалістичність оцінки бізнесу, забезпечення зростання вартості

компанії. Разом з тим, автори застерігають і про недоліки використання даної методики, оскільки вона вимагає високого рівня затрат по часу, наявність інструментів контролю якості менеджменту. Результатами дослідження має стати запровадження системи показників для підприємств МСБ. До них зокрема належать: підвищення прибутковості діяльності, підвищення ефективності операцій, впровадження інновацій в діяльність підприємства, підтримка добрих стосунків із постачальниками, зростання продажів, довготривалі стосунки з клієнтами, збереження клієнтів, тощо.

Currently, there is a problem of assessing the use of financial and credit instruments by SMEs for the implementation of innovative projects. In practice, they are limited in assessing the effectiveness of an innovative project using only the method of estimating cash flows. However, this method does not answer the question of rationality of raising funds from different sources of funding for the introduction of innovations. In addition, it is observed that attracted resources are diverted to other destinations. Therefore, in order to assess the effectiveness of using various financial and credit instruments for the development of innovations at SMEs, a methodology was developed that included the calculation of key performance indicators (KPI). KPI assesses the degree of readiness of an enterprise of SMEs to develop and implement innovation and use of various financial and credit instruments is a complex evaluation system using measurement tools for qualitative and quantitative characteristics regarding the monitoring of the level and quality of management of business activity, business processes, technological processes, human capital and the level of financial stability and reliability. It is intended to use quantitative indicators as a balanced system of indicators, which consists of such functional components of the bloc: financial management, technological processes, business processes, work and staff, the creditworthiness of the enterprise. The advantages of the developed method are presented in the article. In particular, it should be highlighted: the realistic assessment of business, ensuring the growth of value of the company. However, the authors caution against the drawbacks of the use of this technique, because it requires a high level of time costs, the availability of tools for quality management. The results of the study should be the introduction of a system of indicators for SMEs. In particular, they include increasing the profitability of operations, increasing the efficiency of operations, introducing innovations into the enterprise, maintaining good relationships with suppliers, increasing sales, long-term relationships with customers, customer retention, etc.

Ключові слова: малий та середній бізнес; МСБ; інновації; ключові показники ефективності; KPI.

Key words: small and medium businesses; SMEs; innovations; key performance indicators; KPI.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Важливою проблемою сучасного етапу розвитку економіки України є залучення та використання фінансово-кредитних інструментів в інноваційній діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу. На сьогоднішній день, дана проблема постає дуже гостро, так як сучасний стан економіки України характеризується кризовими явищами, низькою конкурентоздатністю. У невизначених умовах перехідного періоду значно збільшився ризик, що випробовують інвестори, вкладаючи свій капітал у інноваційну діяльність. Традиційні розрахунки економічної ефективності інвестиційних проектів, які застосовувалися в стабільних умовах, не можуть бути достатніми в ситуації підвищення невизначеності. Особливо важливою стає проблема оцінки капітальних вкладень із урахуванням ризику. Власникові капіталу необхідно знати не тільки, який дохід він може одержати від інвестицій, але також і чим він при цьому ризикує.

Тому, розгляд питань ефективності та результативності у розрізі досягнення стратегічних цілей є ключовими при оцінці фінансування інноваційної діяльності. Традиційні показники оцінки ефективності впровадження інновацій є неефективними, а отже існує проблема їх вдосконалення. Доцільними з урахуванням поставлених задач є використання ключових показників ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI), адже KPI – це сучасний підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективність управління інноваційної діяльності, методичні підходи до її визначення та ключові показники ефективності та результативності є предметом

вивчення таких зарубіжних вчених як: М. Меєр [7], Д. Дерлоу [8], Н. Каштанейра [10], К. Бауєр [3], Р.Каплан та Д. Нортон [2] та ін. Серед вітчизняних вчених, які займаються дослідженням питань ефективності управління залученими коштами для інноваційних проєктів, слід відзначити Л. Антонюк [1], І. Брітченка [13], М. Вишнякову [4], М. Дибуну, М. [13] Панова [5], Б. Литвак [6], А. Литягіну [9], Ю. Сибірянську [11, 12], Н. Рудик [14] та ін.

Однак, на сьогодні не розроблено залишається система комплексних КРІ інноваційної діяльності МСБ щодо оцінки ступеня готовності підприємства до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів.

Метою статті є висвітлення основних аспектів розробленої авторами ключових показників ефективності (КРІ) інноваційної діяльності підприємств МСБ для оцінки ступеня їх готовності до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Для оцінки готовності підприємства до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів є важливим використання кількісних показників в якості збалансованої системи індикаторів, яка повинна складатися з наступних підсистем (рис. 1):

1) управління фінансами, які характеризуються рівнем ефективності використання капіталу, рівнем прибутковості компанії, загальною ефективністю діяльністю компанії для оцінки спроможності підприємства щодо можливостей фінансування процесів розробки та впровадження інновацій з метою розробки прогнозу ефективності діяльності компанії після впровадження інновацій у майбутньому;

2) технологічні процеси, які оцінюють рівень готовності технологічного оснащення до розробки та впровадження інновацій, рівень інноваційності технологій компанії, рівень безперервного виробництва та динаміку браку та простоїв з метою оцінки технологічних ознак впровадження інновацій, підвищення рівня ефективності операцій та впровадження інновацій;

3) бізнес процеси, які характеризують рівень організації управління на підприємстві, якість управління логістикою, ефективності цінової політики та наявного асортименту з метою оцінки наявної системи управління задля підвищення ефективності операцій та прибутковості діяльності компанії щодо налагодження процесів розробки та впровадження інновацій;

4) робота персоналу, яка характеризує рівень продуктивності праці, її ефективності, рівень якості праці, рівень задоволеності та кваліфікованості персоналу з метою оцінки готовності наявного інтелектуального та робочого людського капіталу щодо підвищення рівня ефективності роботи персоналу;

5) кредитоспроможність підприємства, за допомогою якої кредитно-фінансові інституції зможуть оцінити можливість надання підприємствам кредитного чи фінансового забезпечення за такими показниками як рівень фінансової надійності та стійкості та іміджу компанії щодо оцінки потенційних можливостей отримання фінансових ресурсів.

За допомогою показників з табл. 3-7 є можливим здійснити комплексну оцінку інноваційної готовності та спроможності підприємства МСБ, бо є необхідним розрахунок наступних показників з фінансової сторони: динаміка прибутковості, динаміка грошового потоку, платіжна дисципліна з дебіторської заборгованості, платіжна дисципліна, частка доходу від нових продуктів чи послуг, прибутковість від нових продуктів чи послуг, прибутковість одного співробітника, частка неприбуткових клієнтів, рівень доходу на одного співробітника, середні витрати на клієнта з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

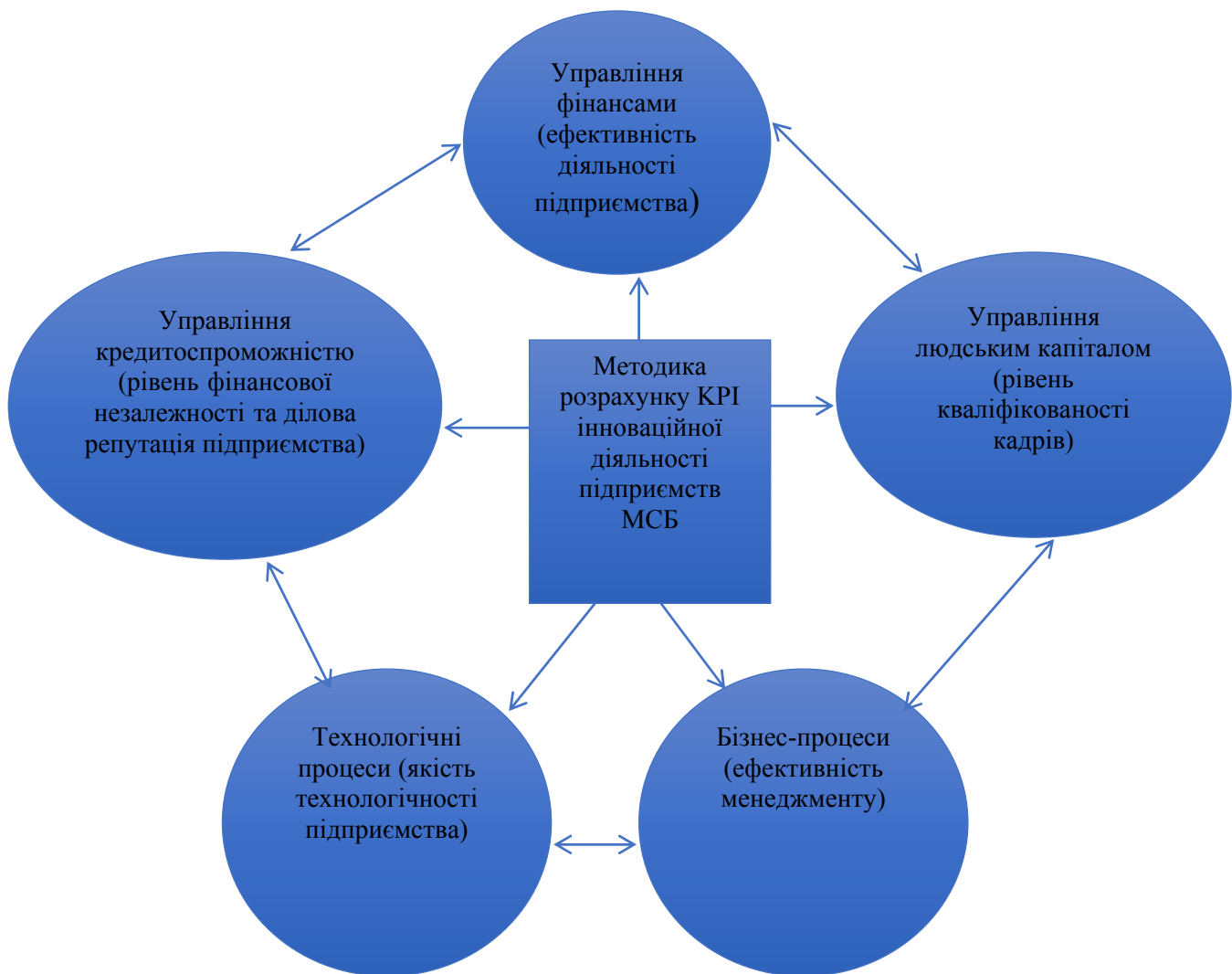


Рис. 1. Складові методики розрахунку КРІ інноваційної діяльності підприємства МСБ щодо його готовності до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів

З технологічної точки зору є важливим проведення аналізу наступних показників: технологічна доступність, частка технологічних інновацій, частка справних виробничих потужностей, ефективність виробництва нових продуктів, загальна продуктивність логістики, динаміка виробництва нових продуктів, частка якісно завершених проектів, частка проектів, виконаних з порушеннями, ефективність виконання плану по виробництву, ефективність виконання проектів з метою підвищення рівня технологічності, продуктивності та інноваційності виробництва.

Наступною важливою складовою при аналізі ступеня готовності до розробки та впровадження інновацій є оцінка ефективності бізнес-процесів за такими індикаторами, як частка підприємства на ринку, надлишок запасів, ефективність виробничого циклу, показник наявності асортименту за інноваціями, динаміка ціноутворення, моніторинг виконаних проектів, кількість порушень графіка роботи, частка втрат: брак, простої, перерви і т.ін; частка високоякісної продукції; динаміка залучених клієнтів з метою удосконалення цінової, ресурсної та виробничої політики підприємства.

Для визначення рівня привабливості підприємства МСБ фінансово-кредитними інституціями щодо оцінки можливості надання фінансових ресурсів необхідно визначити кредитоспроможність підприємства на основі таких показників, як коефіцієнт фінансової незалежності, динаміка власного капіталу, рівень кредитоспроможності, гудвіл, динаміка вартості бізнесу, виконання плану розвитку компанії, динаміка майна підприємства, динаміка резервів, частка кредитів у зобов'язаннях підприємства, динаміка терміну повернення кредитів з метою підвищення рівня фінансової надійності, стійкості та іміджу компанії.

В системі оцінки результативності компанії ключову роль займає оцінка фінансових індикаторів розвитку, показників прибутковості компанії та їх динаміка зокрема (табл. 1).

Таблиця 1.

Показники, які характеризують ефективність діяльності підприємства (управління фінансами)

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета	Стейкхолдери, які можуть використовувати дані показники під час побудови системи КРІ
1	Динаміка прибутковості	$ЧП_{t+1}/ЧП_t$	Підвищення ефективності операцій	Підприємства МСБ, Бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, що здійснюють підтримку інноваційної діяльності; Центри трансферу технологій, центри колективного доступу до наукового обладнання, інжинірингові центри, Інноваційні кластери
2	Динаміка грошового потоку	$ЧГП_{t+1}/ЧГП_t$	Підвищення ефективності операцій	
3	Платіжна дисципліна з дебіторської заборгованості	$ВР_{t+1}/ДЗ_{t+1}$	Підвищення ефективності операцій	
4	Платіжна дисципліна з кредиторської заборгованості	$ВР_{t+1}/КЗ_{t+1}$	Підвищення ефективності операцій	
5	Частка доходу від нових продуктів чи послуг	$Д_{іннов.}/ВР$	Підвищення прибутковості	
6	Прибутковість від нових продуктів чи послуг	$ОП_{іннов.}/ОП$	Підвищення прибутковості	
7	Прибутковість одного співробітника (грн/ос)	$ЧП/Ч$	Підвищення прибутковості	
8	Частка неприбуткових клієнтів	$Ч_{деб.}/Ч_{заг.}$	Підвищення ефективності операцій	
9	Рівень доходу на одного співробітника	$ЧД/Ч$	Підвищення прибутковості	
10	Середні витрати на клієнта (грн.)	$В_{заг.}/Ч_{заг.}$	Підвищення ефективності операцій	

де ЧП – чистий прибуток;

ЧГП – чистий грошовий потік;

ВР – виторг від реалізації;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

КЗ – кредиторська заборгованість;

 $Д_{іннов.}$ – дохід від інноваційних продуктів чи послуг;

ОП – операційний прибуток;

 $ОП_{іннов.}$ – операційний прибуток від інноваційних продуктів чи послуг;

Ч – чисельність працівників;

 $Ч_{деб.}$ – чисельність дебіторів серед клієнтів; $Ч_{заг.}$ – загальна чисельність клієнтів;

ЧД – чистий дохід від реалізації;

 $В_{заг.}$ – витрати загальні;

t+1, t – звітний та попередній періоди відповідно.

При оцінці рівня готовності підприємства до впровадження інновацій важливого значення має технологічне оснащення, продуктивність виробництва та його ефективність, основні показники ефективності технологій показані в табл. 2.

Таблиця 2.
Показники, які характеризують ефективність технологій (технологічних процесів)

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета	Стейкхолдери, які можуть використовувати дані показники під час побудови системи KPI
1	Технологічна доступність	Час технічно справного обладнання/сумарний час роботи обладнання	Підвищення ефективності операцій	Підприємства МСБ, Технологічні та наукові парки, Бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, що здійснюють підтримку інноваційної діяльності; Центри трансферу технологій, центри колективного доступу до наукового обладнання, інжинірингові центри, Інноваційні кластери
2	Частка технологічних інновацій	Інноваційні технології/Загальні технології	Впровадження інновацій	
3	Частка справних виробничих потужностей	Справні виробничі потужності/Загальні виробничі потужності підприємства	Підвищення ефективності операцій	
4	Ефективність виробництва нових продуктів	Час розробки та виводу нового продукту/сумарний час виробництва продукції	Впровадження інновацій	
5	Загальна продуктивність логістики	Відвантажена товарна продукція/Сумарна товарна продукція	Підвищення ефективності операцій	
6	Динаміка виробництва нових продуктів	Інноваційна продукція звітного періоду/Інноваційна продукція попереднього періоду	Підвищення ефективності операцій	
7	Частка якісно завершених проектів	Завершені проекти/Загальна кількість проектів	Підвищення ефективності операцій	
8	Частка проектів, виконаних з порушеннями	Проекти, виконані з порушеннями/ Загальна кількість проектів	Підвищення ефективності операцій	
9	Ефективність виконання плану по виробництву	Обсяг виробництва фактичний/Обсяг виробництва плановий	Підвищення ефективності операцій	
10	Ефективність виконання проектів	Проекти, виконані вчасно і в повному обсязі/Загальна кількість проектів	Підвищення ефективності операцій	

Разом з фінансовими індикаторами ефективність роботи кожного з працівників та її корисність, рівень мотивованості та зацікавленості працівників, їх кваліфікація та її підвищення є не менш важливим, ніж рівень прибутку [2, с. 194]. Основні показники, які характеризують рівень ефективності роботи персоналу надані в табл. 3.

Таблиця 3.
Ефективність управління людським капіталом

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета	Стейкхолдери, які можуть використовувати дані показники під час побудови системи KPI
1	Коефіцієнт загрузки персоналу	Час, витрачений на виробництво/Загальний час до готовності продукції	Підвищення ефективності операцій	Підприємства МСБ, Технологічні та наукові парки, Бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, що здійснюють
2	Рівень задоволеності персоналу	Премії та мотивація/Ч	Підвищення продуктивності праці	
3	Продуктивність праці	ВР/загальний час на виробництво	Підвищення ефективності	

			операцій	підтримку інноваційної діяльності; Центри трансферу технологій, центри колективного доступу до наукового обладнання, інжинірингові центри, Інноваційні кластери
4	Рівень плинності персоналу	$Ч_{t+1}/Ч_t$	Підвищення ефективності операцій	
5	Частка висококваліфікованих працівників	Чисельність висококваліфікованих працівників/Ч	Підвищення продуктивності праці	
6	Рівень ефективності підвищення кваліфікації	Час, витрачений на підвищення кваліфікації персоналу/загальний час задіяності персоналу	Підвищення продуктивності праці	
7	Динаміка продуктивності праці	Продуктивність праці _{t+1} /Продуктивність праці _t	Підвищення ефективності операцій	
8	Індикатор якості праці	Кількість виробленої продукції без браку/Загальна кількість виробленої продукції	Підвищення ефективності операцій	
9	Коефіцієнт від'ємної характеристики праці	Кількість виробленої продукції з браком/Загальна кількість виробленої продукції	Підвищення ефективності операцій	
10	Динаміка підвищення якості праці	Кількість виробленої продукції без браку _{t+1} /Кількість виробленої продукції без браку _t	Підвищення продуктивності праці	

Ефективність організації бізнес-процесів або менеджменту компанії щодо внутрішньої (асортимент, рівень запасів, брак продукції) та зовнішньої діяльності (частка на ринку, частка залучених клієнтів) також впливає на готовність до розробки та впровадження інновацій з огляду на необхідність постійного контролю та моніторингу на кожному з етапів. Система показників, характеризуючих ефективність бізнес процесів описано в табл. 4.

Таблиця 4.
Показники, які характеризують ефективність бізнес-процесів (ефективність менеджменту)

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета	Стейкхолдери, які можуть використовувати дані показники під час побудови системи КРІ
1	Частка підприємства на ринку	ВР підприємства/Загальна ВР на ринку	Підвищення прибутковості	Підприємства МСБ, Фінансово-кредитні установи, підприємства МСБ, Агенція взаємних гарантій
2	Надлишок запасів	$\frac{\text{Виробничі запаси}_{\text{факт.}}}{\text{Виробничі запаси}_{\text{норматив.}}}$	Підвищення ефективності операцій	
3	Ефективність виробничого циклу	ЧП/Обсяг виробництва	Підвищення продуктивності праці	
4	Показник наявності асортименту за інноваціями	Асортимент за інноваціями/загальний асортимент	Впровадження інновацій	
5	Динаміка ціноутворення	$Ціна_{t+1}/Ціна_t$	Підвищення прибутковості	
6	Моніторинг виконаних проектів	Фактично виконані проекти/Заплановані проекти	Підвищення ефективності операцій	
7	Кількість	Час відхилення від	Підвищення	

	порушень графіка роботи	графіку/Запланований час на виконання робіт	ефективності операцій	
8	Частка втрат: брак, простої, перерви і т.ін.	Витрати на брак/ $V_{заг.}$	Підвищення прибутковості	
9	Частка високоякісної продукції	Обсяг високоякісної продукції/Загальний обсяг продукції	Підвищення ефективності операцій	
10	Динаміка залучених клієнтів	$\frac{Ч_{заг.t+1}}{Ч_{заг.t}}$	Підвищення прибутковості	

Зважаючи на необхідність залучення фінансових ресурсів кредитного характеру та різноманітних програм підтримки для впровадження інновацій суб'єктам МСБ, фінансовим донорам та інституціям необхідно оцінити можливі ризики неповернення боргу, рівень надійності та кредитоспроможності підприємства, ділового іміджу та гудвілу підприємства, тощо [3, с. 92]. Необхідні показники для оцінки кредитоспроможності підприємства (фінансової незалежності та ділової репутації) надані в табл. 5.

Таблиця 5.
Показники, які характеризують управління кредитоспроможністю підприємства (фінансової незалежності та ділової репутації)

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета	Стейкхолдери, які можуть використовувати набори показників, що входять до КРІ
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	$ВК/A$	Підвищення фінансової надійності компанії	Фінансово-кредитні установи, підприємства МСБ, Агенція взаємних гарантій
2	Динаміка власного капіталу	$ВК_{t+1}/ВК_t$	Підвищення фінансової надійності компанії	
3	Рівень кредитоспроможності	$ЧП/A$	Підвищення прибутковості	
4	Гудвіл	$\frac{\text{Балансова вартість Гудвілу}}{A}$	Підвищення фінансової надійності компанії	
5	Динаміка вартості бізнесу	$\frac{\text{Вартість}_{t+1}}{\text{Вартість}_t}$	Підвищення фінансової надійності компанії	
6	Виконання плану розвитку компанії	$\frac{ЧП_{факт.}}{ЧП_{план.}}$	Підвищення прибутковості	
7	Динаміка майна підприємства	A_{t+1}/A_t	Підвищення ефективності операцій	
8	Динаміка резервів	$РК_{t+1}/РК_t$	Підвищення фінансової надійності компанії	
9	Частка кредитів у зобов'язаннях підприємства	Кредити банків/ПЗ+ДЗ	Підвищення фінансової надійності компанії	
10	Динаміка терміну повернення кредитів	$\frac{\text{Тоб.кз}_{t+1}}{\text{Тоб.кз}_t}$	Підвищення ефективності операцій	

Де $ВК$ – власний капітал;
 A – загальні активи підприємства;
 $РК$ – резервний капітал;
 $ПЗ$ – поточні зобов'язання;
 $ДЗ$ – довгострокові зобов'язання;
 Тоб.кз – термін оборотності кредиторської заборгованості.

Особливого значення показники з табл. 5 мають для оцінки рівня фінансової стійкості підприємств МСБ та їх спроможності вчасно розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями перед фінансовими та кредитними інституціями щодо надання фінансово-кредитних інструментів; кредиту, лізингу, факторингу зокрема.

Отже, КРІ оцінки ступеня готовності підприємства МСБ до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів – це комплексна система оцінки з використанням інструментів вимірювання за якісними та кількісними характеристиками щодо відстеження рівня та якості

управління ефективністю діяльності, бізнес-процесами, технологічними процесами, людським капіталом та рівня фінансової стійкості та надійності.

Відповідно до цього, для підприємства МСБ розроблено низку показників, які безпосередньо належать до збалансованої системи показників, і характеризують ефективність управління 1) фінансами, 2) технологічних процесів, 3) людським капіталом, 4) бізнес-процесами, 5) кредитоспроможністю підприємства.

Оскільки, визначення ключових показників ефективності є досить комплексним та трудомістким з огляду на витрати часу і кількість розрахунків, тому кожне підприємство МСБ в залежності від специфіки: галузі, розміру, рівня забезпеченості фінансовими ресурсами, стратегічної цілі, тощо обирає релевантний набір показників для оцінки ступеня готовності до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Запропонована методика розрахунку ключових показників має ряд переваг (дає реалістичну оцінку бізнесу, забезпечує зростання вартості компанії); в той же час вона має і недоліки (високий рівень затрат по часу способів контролю якості менеджменту) ігнорування яких призводить до зниження ефекту від інвестицій в відповідний проект.

Результатом запровадження системи показників для підприємств МСБ повинно стати: підвищення прибутковості діяльності, підвищення ефективності операцій, впровадження інновацій в діяльність підприємства, підтримка добрих стосунків із постачальниками, зростання продажів, довготривалі стосунки з клієнтами, збереження клієнтів, тощо.

Запровадивши цю систему, підприємства МСБ отримають позитивний результат від своєї діяльності як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках.

Список літератури:

1. Antoniuk L. Barriers and opportunities for hi-tech innovative small and medium enterprises development in the 4th industrial revolution era/ L. Antoniuk, I.Gernego, V. Dyba, Y. Polishchuk and Y.Sybirianska// *Problems and Perspectives in Management*. – 2017. - №15(4) - P. 100-113.
2. Kaplan Fobet & Norton David. Strategy maps / Retrieved from: <http://strategus.it/files/Strategy-Maps.pdf>
3. Bauer Kent. The Search for a Holy Grail: Best Practices for Defining KPIs / Retrieved from: http://www.tpgpractice.com/pdf/KBauer_DWandBI_Conf_KPI_Best_Practies_TPG.pdf
4. Вишнякова М. Как внедрить в компании систему KPI / М.Вишнякова // *Люди и лидерство. Управление персоналом*. – 2012. – №2 (74). – С. 22-28
5. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.
6. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб./ Б.Г.Литвак. – М.: Дело, 2000. – 392 с.
7. Мейер М.В. Оцінка ефективності бізнесу. /пер. з англ./М.В.Мейер. - М.: Изд-во "Вершина", 2008.
8. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: /пер. з англ./ Д. Дерлоу. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с. – (Сер. "Усе про менеджмент").
9. Литягин А. А. Реальное целевое управление. Практика реального внедрения и использования GOAL-технологии А. Литягина. — Альпина Паблишерз, 2010. — 352 с.
10. Castanheira N. Measuring internal audit effectiveness and efficiency: the appropriate KPI for internal audit. International conference corporate governance and internal control, 1st-3rd of June 2016, Kyiv, Ukraine.
11. Sybirianska Y. Theoretical Aspects Of Implementation Of The Innovation Component Evaluating Model For Small Business Enterprises/ A.Ivaschenko, Y.Sybirianska, Y. Polishchuk// *Marketing and Management of Innovations. Scientific Journal*. - 2017. - №2. – P. 161-170
12. Sybirianska Y. Information and Communication Platform as a Complex Approach for Solving Information Asymmetry Problems/ Y.Sybirianska, Y. Polishchuk, A.Ivaschenko, // 13th International Conference “ ICT in Education, Research, and Industrial Applications: Integration, Harmonization, and Knowledge Transfer” // *ICTERI 2017* – P. 111-126.
13. Britchenko I. Fintech platforms in SME’s financing: EU experience and ways of their application in Ukraine/ A.Ivashchenko, I.Britchenko, M.Dyba, Y.Polishchuk, Y.Sybirianska, Y. Vasylyshen// *Investment Management and Financial Innovations*. – 2018. - 15(3). - P.83-96.
14. Rudyk N. Code of ethics for smes: substantiating the necessity and willingness to implement in Ukraine/ N. Rudyk, L.Antoniuk, Y.Sybirianska, I.Britchenko, Y.Polishchuk// *Problems and Perspectives in Management*. - 2018. -№ 2. – P.104-112

References.

1. Antoniuk, L. et al (2017), “Barriers and opportunities for hi-tech innovative small and medium enterprises development in the 4th industrial revolution era”, *Problems and Perspectives in Management*, vol. №15(4), P. 100-113.
2. Kaplan, R. and Norton, D.(2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School publishing corporations, USA
3. The official site of The Performance group (2005), “The Search for a Holy Grail: Best Practices for Defining KPIs”, available at: http://www.tpgpractice.com/pdf/KBauer_DWandBI_Conf_KPI_Best_Practies_TPG.pdf (Accessed 22.08.2018)

4. Vyshnyakova, M. (2012), "How to implement the KRI system in the company", *Lyudi I liderstvo, Upravlenie personalom*, vol. 2(74), p. 22-28
5. Panov, M. (2013). *Otsenka deyatelnosti I sistema upravleniya kompanii na osnove KPI* [Evaluation of the activities and management system of the company based on KPI]. Infra-M, Moscow, Russian Federation.
6. Litvak, B.G. (2000). *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Design of management decision]. Delo, Moscow, Russian Federation.
7. Meyer, M. (2008). *Otsinka efektyvnosti biznesu* [Evaluating business efficiency], Verhyna, Moscow
8. Derlo, D. (2001), *Kluchovi upravliniski rishennya. Tehnologiya pryinyattya rishen'* [Key management decisions. Decision-making technology: An assessment of business efficiency], Vseuvito, Kyiv, Ukraine.
9. Lityagina, A. (2010), *Realnoe tselevoe upravlenie. Practica realnogo vnedrenia I ispolzovania GOAL-tehnologii* [Real target management. The practice of realization and use of GOAL technology], Alpina Publishers, Moscow, Russian Federation
10. Castanheira, N. (2016). "Measuring internal audit effectiveness and efficiency: the appropriate KPI for internal audit", *International conference corporate governance and internal control*, 1st-3rd of June 2016, Kyiv, Ukraine.
11. Sybirianska, Y. et al (2017), "Theoretical Aspects Of Implementation Of The Innovation Component Evaluating Model For Small Business Enterprises", *Marketing and Management of Innovations*, vol. №2, p. 161-170
12. Sybirianska, Y. et al (2017), "Information and Communication Platform as a Complex Approach for Solving Information Asymmetry Problems" *13th International Conference " ICT in Education, Research, and Industrial Applications: Integration, Harmonization, and Knowledge Transfer*, P. 111-126.
13. Britchenko, I. et al (2018), " Fintech platforms in SME's financing: EU experience and ways of their application in Ukraine", *Investment Management and Financial Innovations*, vol.15(3), p.83-96.
14. Rudyk N. et al (2018). Code of ethics for smes: substantiating the necessity and willingness to implement in Ukraine, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 2, p.104-112

Стаття надійшла до редакції 20.02.2019 р.