

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНО-ОРІНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

НАЗАРЧУК Тетяна Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

e-mail: nazarchukt@khmnu.edu.ua

ТЮРИНА Ніла Марківна

кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: tiurinan@khmnu.edu.ua

БАКАЙ Антон Анатолійович

аспірант

Хмельницький національний університет

У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти розробки стратегічно-орієнтованої системи управління на засадах ключових показників ефективності. Визначено та обґрунтовано передумови та необхідність розробки зазначеної системи управління для підвищення ефективності та результативності сучасних організацій. Запропоновано модель розробки та реалізації стратегічно-орієнтованої системи управління на засадах ключових показників ефективності. Наведено приклади реалізації запропонованої системи для торговельного підприємства. Визначено та представлено у вигляді діаграми Ісікави блокуючі чинники реалізації системи ключових показників ефективності, які згруповано у шість основних блоків: ринок, фінанси, бізнес-процеси, розвиток персоналу, оцінка персоналу та корпоративна культура. Детально висвітлено переваги застосування системи ключових показників ефективності для сучасних організацій.

Ключові слова: управління, система управління, стратегічно-орієнтоване управління, ключові показники ефективності

FORMATION OF A STRATEGIC-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM BASED ON KEY PERFORMANCE INDICATORS

NAZARCHUK Tetiana, TIURINA Nila, BAKAY Anton

Khmelnytskyi National University

The formation of a strategically oriented management system is critically important for ensuring the effective and efficient operation of modern organizations. The purpose of the article is the systematization of experience and the development of practical recommendations regarding the features of using the system of key performance indicators for the formation of a strategic-oriented approach to the management of the organization

The article examines the theoretical and applied aspects of developing a strategic management system based on key performance indicators. The prerequisites and the need for the development of the specified management system have been defined and substantiated, which allows to increase the manageability of the organization with the help of quantitatively measurable and effective performance indicators, taking into account the identified cause-and-effect relationships and the coherence of the actions of both individual structural units and individual performers.

A model for the development and implementation of a strategically oriented management system based on key performance indicators is proposed, which allows, following a defined sequence of actions, to ensure the achievement of the organization's goals. Examples of implementation of the proposed system for a trade enterprise are given. Blocking factors for the implementation of the system of key performance indicators are defined and presented in the form of an Ishikawa diagram, which are grouped into six main blocks: market, finance, business processes, personnel development, personnel evaluation, and corporate culture. The benefits of using a system of key performance indicators for modern organizations are covered in detail.

Keywords: management, management system, strategic management, key performance indicators

НАЗАРЧУК, Т., ТЮРИНА, Н., & БАКАЙ, А. (2024). ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНО-ОРІНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ. *Development Service Industry Management*, (3), 101–107. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(15))

NAZARCHUK, T., TIURINA, N., & BAKAY, A. (2024). FORMATION OF A STRATEGIC-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM BASED ON KEY PERFORMANCE INDICATORS. *Development Service Industry Management*, (3), 101–107. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(15))

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОКІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сьогодні більшість вітчизняних компаній концентруються при розробці стратегії на формуванні перспективного фінансового плану, прогнозуючи дохід, прибуток, рентабельність, окупність інвестицій тощо. Однак, такий підхід може призвести до не врахування причинно-наслідкових зв'язків у чотирьох основних проєкціях компанії, а саме: ринок, фінанси, процеси, працівники (персонал). Кожна із яких і буде впливати на досягнення вищезазначених фінансових показників, адже отримання прибутку є наслідком того, як компанія задовольняє потреби клієнтів на ринку, наскільки ефективними є бізнес-процеси компанії, наскільки ефективно працює персонал тощо. Усі ці складові (проєкції) обов'язково мають бути пов'язані у стратегії, а інструментом, який дозволяє це реалізувати, може виступати система ключових показників ефективності (англ. KPI - Key Performance Indicators).

Необхідність об'єктивного вимірювання результатів діяльності організації в цілому та її окремих працівників, визначення індикаторів досягнення основних цільових орієнтирів компанії зумовлює необхідність систематизації та поглиблення досвіду формування стратегічно-орієнтованої системи управління організацією на засадах ключових показників ефективності (KPI).

З урахуванням зазначеного, актуальність питання щодо використання системи ключових показників ефективності у формуванні стратегічно-орієнтованої системи управління має вагомe значення і заслуговує на увагу як з боку науковців, так і фахівців-практиків.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом наукові дослідження, що стосуються розробки ключових показників ефективності та оцінки їх впливу на результативність системи управління організацією, є досить поширеними. Зокрема це є проблематикою наукових досліджень таких науковців, як Батанова Т., Бурлака О., Каплан Р., Куліш Д., Клочков А., Лаврененко В., Лаговська О., Максимець О., Нортон Д., Парменгер Д., Поліщук С., Потриваєва Н., Самойленко А., Семененко Ю., Хорват П., Цалко Т. та інших. Наразі наукові напрацювання носять більше практичний, а ніж теоретичний характер та спрямовані на дослідження методів відбору та розрахунку ключових показників ефективності, що відповідають специфіці діяльності підприємства. Науковці вивчають, як правильно обрані та реалізовані KPI можуть позитивно впливати на стратегічний розвиток підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація досвіду та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей використання системи ключових показників ефективності для формування стратегічно-орієнтованого підходу управління організацією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сьогодні багато керівників компаній не в змозі здійснювати ефективне управління, використовуючи лише традиційні системи оцінки результатів діяльності, оскільки вони не відображають зв'язку між планами, виконанням, результатом та мотивацією. Статичні показники показують лише наслідок якихось кореневих причин, і якщо їх не знайти, то прийняті управлінські рішення щодо проведення організаційних змін можуть дати лише короткостроковий позитивний ефект. Особливо важливим це є для швидко зростаючих компаній, оскільки чим швидше вона зростає, тим більше керівництво може втрачати контроль над бізнес-процесами у ній [1].

В основу побудови стратегічно-орієнтованої системи управління організацією покладено підхід, в основі якого лежатиме система ключових показників ефективності діяльності (KPI), яка дозволяє за допомогою кількісно вимірюваних й результативних в оцінюванні показників підвищити керованість організацією з урахуванням виявлених причинно-наслідкових зв'язків та узгодженості дій, як різних структурних підрозділів, так і окремих виконавців зі стратегічними цілями розвитку підприємства.

Найчастіше систему KPI розглядають у контексті налагодження ефективної мотивації працівників, оскільки будь-яка система мотивації повинна бути спрямована на пошук взаємозв'язків цілей підприємства та працівників компанії, ефективність яких можлива лише за умови, коли працівники чітко усвідомлюють цілі компанії й розуміють можливість впливати як на їх досягнення, так і на свою мотивацію [2].

В загальному при розробці стратегічно-орієнтованої системи управління слід дотримуватись визначеної послідовності дій, яка формує модель реалізації стратегічно-орієнтованої системи управління на засадах KPI (рис. 1).

На першому етапі визначається стратегія та її основні цілі. Стратегія підприємства розбивається на відповідні стратегічні ініціативи, в межах яких виділяються задачі для структурних підрозділів. Найважливіші індикатори діяльності підприємства повинні бути ключовими в реалізації стратегії. Розробка календарного плану реалізації стратегії є необхідним для визначення у подальшому дедлайнів у виконанні завдань та робіт у досягненні визначених цілей.

Приклад фрагменту карти стратегічних цілей торгової компанії наведено на рис. 2.

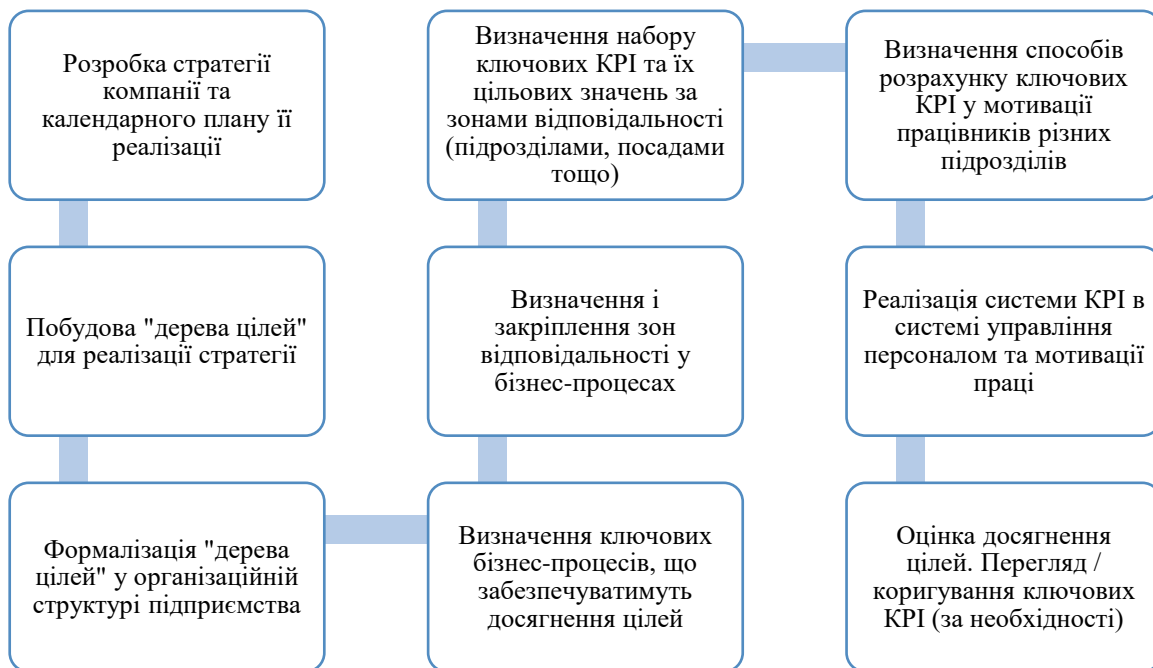


Рис. 1. Модель розробки та реалізації стратегічно-орієнтованої системи управління на засадах КРІ

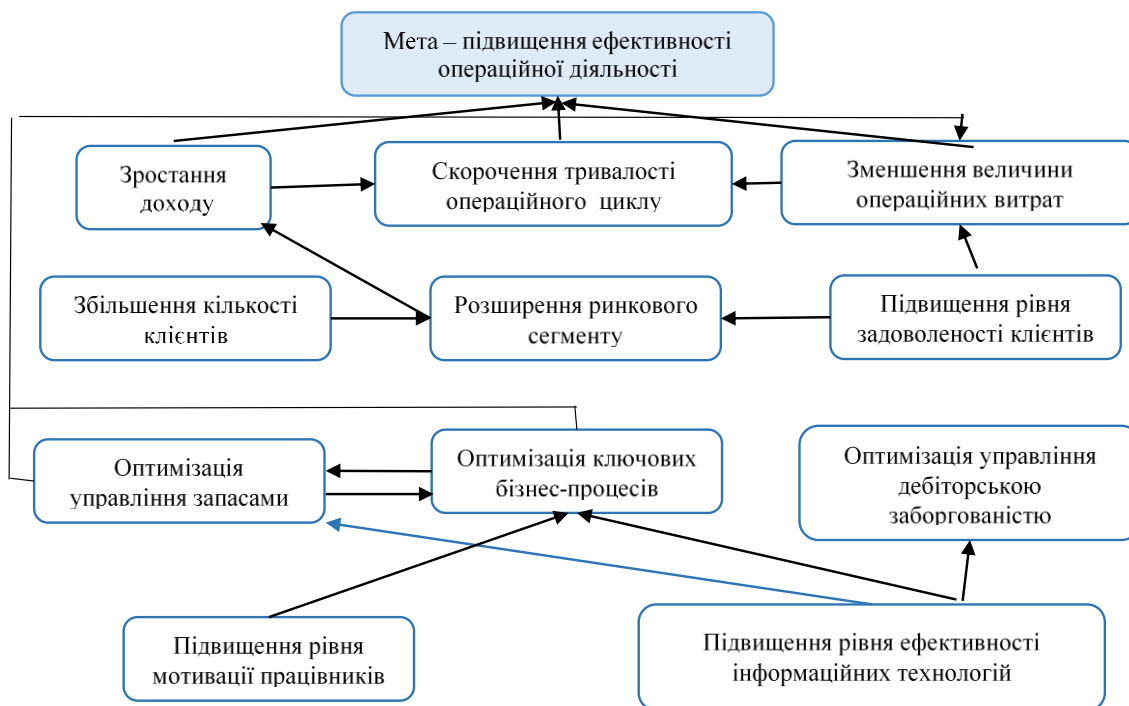


Рис. 2. Приклад карти стратегічних цілей розвитку операційної діяльності

На другому етапі відбуватиметься побудова «дерева цілей», оскільки система КРІ розробляється на основі стратегічних цілей компанії з подальшим каскадуванням на рівні ієрархії та перетворенням підцілей і завдань у вимірні контрольні показники, за якими здійснюється планування результатів й оцінка їхнього досягнення [2].

Як ми вже зазначали, досягнення цілей можливе лише за умови врахування причинно-наслідкових зв'язків у чотирьох ключових проєкціях компанії: результати (фінанси), клієнти (ринок), внутрішні бізнес-процеси, персонал. У таблиці 1 наведено приклади завдань і показників для контролю за виконанням стратегічних цілей, визначених на рис. 1.

Приклад формування системи стратегічних цілей операційної діяльності та ключових показників, що визначають їх досягнення

Складова	Мета	Завдання	Показник, що характеризує досягнення цілі
Результати	Максимізувати операційний прибуток	Зростання доходу від реалізації продукції	Обсяг доходу від реалізації продукції
		Зменшення рівня операційних витрат	Величина операційних витрат
Клієнти	Розширення ринкового сегменту	Збільшення клієнтської бази	Кількість нових клієнтів
		Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Рівень зростання показника конверсії
Внутрішні бізнес-процеси	Скорочення тривалості операційного циклу	Оптимізація управління запасами	Тривалість оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних бізнес-процесах	Витрати за процесом; тривалість процесу
		Оптимізація управління дебіторською заборгованістю	Величина дебіторської заборгованості Величина простроченої дебіторської заборгованості
Персонал	Підвищення рівня продуктивності праці	Підвищення рівня мотивації працівників	Товарооборот на одиницю операційного персоналу
		Задоволення персоналу робочим місцем	Плинність кадрів, задіяних в операційній діяльності

На наступних етапах фіксуються базові функції підрозділів, на основі яких визначаються бізнес-процеси, що забезпечуватимуть досягнення цілей і визначаються зони відповідальності працівників, які пізніше контролюються за критеріями SMART та встановлюються показники, що оцінюють ефективність й результативність виконання функцій та бізнес-процесів.

Впровадження системи KPI передбачає визначення таких ключових видів індикаторів оцінки [2-5]:

- KPI результатів роботи – визначають кількісні і якісні показники результатів діяльності (наприклад, прибутковість операційної діяльності, рівень виконання бюджету);
- KPI витрат – характеризують величину витрачених ресурсів на отримання результату (наприклад, середні витрати на одного клієнта, частка витрат на оплату праці в собівартості продукції);
- KPI функціонування – характеризують якість виконання бізнес-процесів (наприклад, виручка від реалізації продукції на 1 м² торгової площі);
- KPI продуктивності – похідні показники, що характеризують співвідношення отриманого результату і часу, витраченого на його отримання (наприклад, співвідношення темпів росту продуктивності і оплати праці);
- KPI ефективності – характеризують співвідношення отриманого результату до витрат (наприклад, рентабельність діяльності, рентабельність капіталу).

У таблиці 2 наведено приклади цілей та KPI для окремих підрозділів та їх працівників з урахуванням інформації, наведеної на рис.2 та табл. 1.

Таблиця 2

Приклад формування показників KPI

Структурний підрозділ	Приклади цілей	Приклади KPI
Відділ продажів	– Виконання плану продажів та позитивна динаміка зростання виручки від реалізації	– Відсоток виконання плану за виручкою за продукцію
	– Скорочення оборотності дебіторської заборгованості	– Коефіцієнт оборотності товару
	– Скорочення дебіторської заборгованості за товаром	– Сума дебіторської заборгованості на кінець періоду за товаром
	– Підвищення рівня лояльності клієнтів до компанії	– Приріст відсотка лояльності клієнтів (зростання конверсії)
Відділ постачання	– Виконання плану закупівель	– Відсоток виконання плану
	– Оптимізація витрат на закупівлю	– Коефіцієнт співвідношення вхідних та ринкових цін на товари
	– Оптимізація обсягів закупівель та економія складського простору	– Величина залишків товарів
	– Підвищення задоволеності внутрішніх клієнтів	– Відсоток задоволеності внутрішніх клієнтів

Досягнення цілей організації не можливе без врахування системи ключових показників ефективності у мотивації праці, адже побудована таким чином мотивація дозволяє встановлювати зв'язки між показниками різних підрозділів та рівнів управління, визначати способи інтеграції KPI і розраховувати оплату праці на базі інтегрованих показників досягнення цілей в межах визначених і закріплених зон відповідальності.

Перш ніж переходити до реалізації системи ключових показників ефективності в управлінні організацією, слід проаналізувати основні чинники, які створюють стратегічні розриви і негативно впливають на ефективність персоналу підприємства. Для цього використовуємо метод Ісікави, який дає можливість наочно визначити та проаналізувати ці чинники (рис. 3).

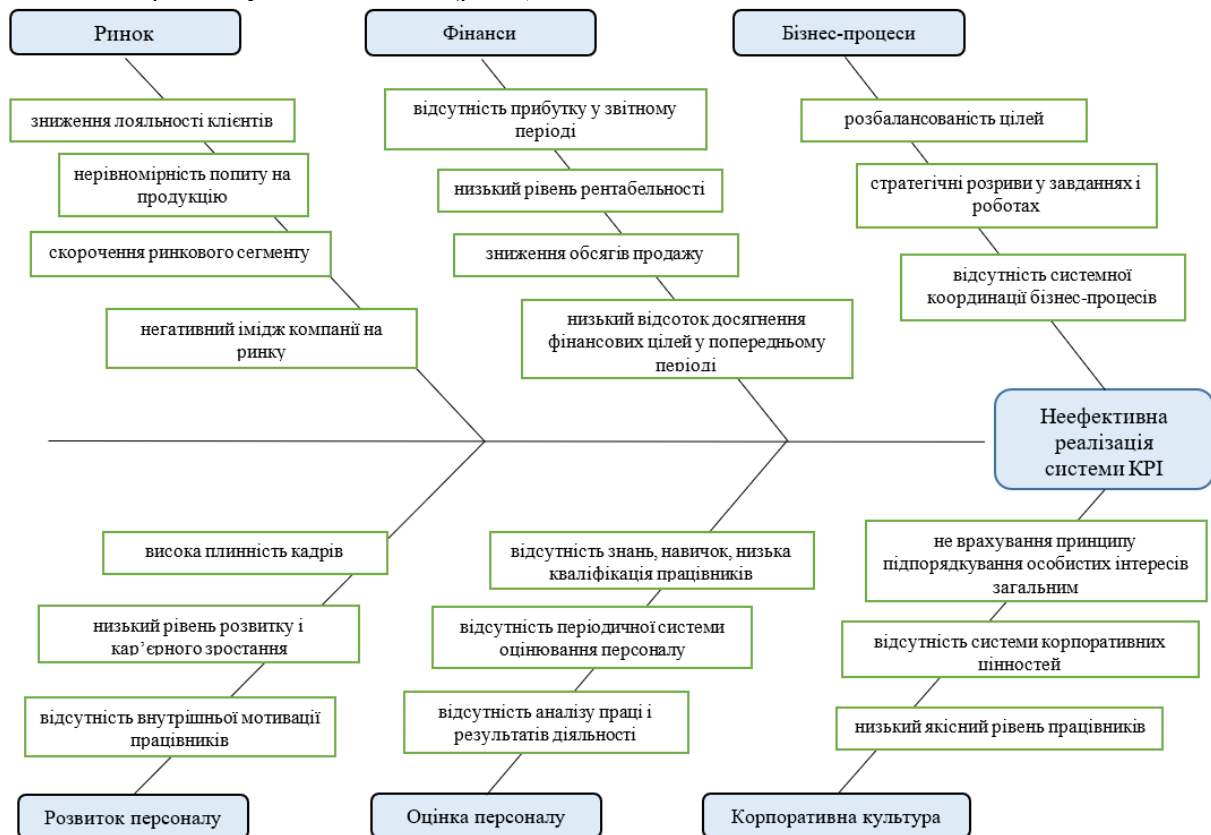


Рис. 3 - Блокуючі чинники реалізації системи КРІ

Отже, з наведеної діаграми нами було визначено, чинники, які найчастіше призводять до стратегічних розривів та неефективної реалізації системи КРІ, які згруповано у шість основних блоків: ринок, фінанси, бізнес-процеси, розвиток персоналу, оцінка персоналу та корпоративна культура.

Оцінка досягнення стратегічних цілей з використанням системи ключових показників ефективності є завершальним етапом за результатами якої відбувається перегляд та коригування показників КРІ. Варто також зазначити, що показники КРІ підлягають зміні та коригуванню упродовж життєвого циклу організації, оскільки з часом можуть втрачати свій вплив на мотивацію працівників. Саме тому компанія повинна постійно аналізувати ефективність КРІ та своєчасно їх переглядати чи змінювати, якщо вони втратили актуальність.

З-поміж причин, що обумовлюють необхідність перегляду системи ключових показників ефективності виділяють такі [6]:

- зміна стратегії розвитку та пріоритетних цілей компанії;
- зміна бізнес-процесів компанії;
- зміна та розширення ринків збуту;
- зміна етапу життєвого циклу організації;
- зміна функціональних обов'язків працівників;
- постійне перевиконання запланованих КРІ.

Систематизація досвіду впровадження системи КРІ у сучасних організаціях свідчить про те, що здебільшого вона є ефективною, оскільки для неї характерним є [7]:

- адресна приналежність. Кожний ключовий показник ефективності закріплений за конкретним працівником або групою, які мають спільну зону відповідальності за відповідні результати;
- правильна орієнтація. Ключові показники ефективності завжди прив'язані до корпоративних стратегічних цілей, ключових бізнес-процесів та проектам розвитку;
- досяжність. Затверджені показники та нормативи повинні бути досяжними. Досягнення цілі повинно бути пов'язано з докладанням зусиль, але у той же час вірогідність її досягнення повинна бути не меншою за 70-80%;
- відкритість до дій. Значення ключових показників ефективності розраховується на основі актуальних даних, тобто користувачі можуть втручатися в процеси, щоб покращити результати роботи;

- забезпечення прогнозування. Ключові показники ефективності кількісно оцінюють фактори, які впливають на ефективність бізнесу, тобто вони є показниками, які визначають бажані майбутні результати;
- обмеженість. Ключові показники ефективності повинні фокусувати увагу і зусилля користувачів на досягненні декількох високопріоритетних задач;
- легкість сприйняття. Ключові показники ефективності повинні бути легкими для розуміння;
- збалансованість та взаємозв'язок. КРІ повинні бути збалансовані і не конфліктували один з одним;
- ініціювання змін. Вимір ключових показників ефективності повинні викликати в організації реакцію позитивних змін;
- простота виміру. Ключові показники ефективності працюють в процесному контексті, в якому використовують цільові та порогові значення. Користувачі мають можливість кількісно оцінювати прогрес;
- підкріплені відповідними індивідуальними стимулами. Показники повинні сприяти мотивації персоналу;
- релевантність. Взаємодія ключових показників ефективності з часом слабшають, тому їх необхідно періодично переглядати;
- співставленість. Показники повинні бути співставлені для зручності аналізу.

Отже, як ми уже зазначали, традиційні підходи до управління в сьогодишніх не стабільних умовах бізнес-середовища не завжди дають необхідний результат у досягненні визначених цілей. Головне завдання, яке постає перед менеджментом організацій за таких умов, - це пошук методів, що дозволяють компаніям досягати поставлених цілей розвитку, використовуючи обґрунтовано визначені показники оцінки і контролю. Вважаємо, що одним із таких підходів є саме застосування ключових показників ефективності – КРІ.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає можливість зробити висновок, що в основу стратегічно-орієнтованого підходу до управління організацією покладено підхід, який передбачає розробку та реалізацію системи ключових показників ефективності (КРІ). При цьому стратегічна орієнтація організації має бути представлена єдністю чотирьох взаємопов'язаних проєкцій (ринок, фінанси, бізнес-процеси, працівники).

На основі компіляції найбільш популярних і дієвих методів нами запропоновано комплексну модель формування стратегічно-орієнтованої системи управління організацією, яка дає можливість робити більш обґрунтовані висновки у процесі прийняття рішень щодо досягнення стратегічних цілей організації. Модель має практичну спрямованість та є універсальною у використанні.

Застосування такого підходу у практичній діяльності підприємств та організацій дає можливість отримання низки переваг, а саме: сприяє зростанню продуктивності праці персоналу; поліпшується загальна керованість організацією; зростає мотивація й лояльність до компанії серед працівників; визначається потреба у розвитку та навчанні працівників, підвищується відповідальність працівників за виконання своїх обов'язків; формується відкрита й прозора організаційна культура.

Література

1. А. А. Самойленко Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві / А. А. Самойленко // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>
2. Тюріна Н.М. Концептуальні підходи до побудови системи управління на засадах ключових показників ефективності / Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки – 2018. – №4. – Т.1. – С. 30-38.
3. Лавренко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КРІ) в управлінні підприємствами / В. В. Лавренко // Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць. – 2010. – №26-27. – С. 151–156.
4. Цюцюра С. В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – №10. – С. 87–91.
5. Тарасюк М. В. Концептуальні засади створення ключових показників діяльності торговельної мережі як інструменту контролінгу / Тарасюк М. В. // Наукові праці НУХТ. – 2009. – № 29. – С. 128–130.
6. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. — К.: КНЕУ - 2021. — 311, [1] 286 с.
7. О. В. Григор'єва Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства / О. В. Григор'єва, А. М. Грибова // Ефективна економіка. - 2018. – №12. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/109.pdf

References

1. A. A. Samoilenko Osoblyvosti zastosuvannya KRI v systemi motyvatsii personalu na pidpriemstvi / A. A. Samoilenko // Efektyvna ekonomika. – 2014. – № 5. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>
2. Tiurina N.M. Kontseptualni pidkhody do pobudovy systemy upravlinnia na zasadakh kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti / Tiurina N.M., Nazarchuk T.V., Karvatska N.S. // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – 2018. – №4. – T.1. – S. 30-38.
3. Lavrenenko V. V. Kontseptsiiia kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPI) v upravlinni pidpriemstvamy / V. V. Lavrenenko // Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. Zbirnyk naukovykh prats. – 2010. – №26-27. – S. 151–156.
4. Tsiutsiura S. V. Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti. Pryntsypy rozrobky kliuchovykh pokaznykiv dlia biudzhetnoi sfery / S. V. Tsiutsiura, O. V. Kryvoruchko, M. I. Tsiutsiura // Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. – 2012. – №10. – S. 87–91.
5. Tarasiuk M. V. Kontseptualni zasady stvorennia kliuchovykh pokaznykiv diialnosti torhovelnoi merezhi yak instrumentu kontrolinhu / Tarasiuk M. V. // Naukovi pratsi NUKhT. – 2009. – № 29. – S. 128–130.
6. Otsiniuvannia personalu : Navch. posib. / S. O. Tsymbaliuk, O. M. Bilyk. — K.: KNEU - 2021. — 311, [1] 286 s.
7. O. V. Hryhorieva Zastosuvannia efektyvnoi systemy otsiniuvannia personalu ta vyznachennia yii vplyvu na rezultaty diialnosti pidpriemstva / O. V. Hryhorieva, A. M. Hrybova // Efektyvna ekonomika. - 2018. – №12. – Rezhym dostupu: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/109.pdf