

УДК 005.22: 005.8: 681.3

С.В. Цюцюра<sup>1</sup>, О.В. Криворучко<sup>2</sup>, М.І. Цюцюра<sup>1</sup><sup>1</sup> Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ<sup>2</sup> Київський національний торговельно-економічний університет, Київ

## КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ. ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ

*Присвячено принципам формування системи ключових показників ефективності бюджетної сфери та визначенню ролі ключових показників при аналізі її діяльності.*

**Ключові слова:** Ключові показники ефективності (англ. *Key Performance Indicators - KPI*), збалансовані показники (*Balanced Scorecard (BSC)*)

### Постановка проблеми

Формування системи ключових показників ефективності КРІ не є новою і складається з груп ключових показників діяльності за окремо взятими функціональними напрямками діяльності (стратегія і тактика організації, бізнес-процеси, економічна діяльність, кадрова політика тощо), всі вони повинні характеризувати стан справ у бюджетній сфері та сприяти прийняттю ефективних рішень у майбутньому.

Аналізувати значення таких показників можна шляхом порівняння їх: із середньостатистичними показниками в галузі; з абсолютними стандартами; з власними результатами динамічного розвитку (дані за звітний період).

**Метою роботи** є визначення ролі ключових показників під час аналізу діяльності бюджетної сфери та створення механізму, що дозволяє об'єктивно та в комплексі оцінити якість управління, виявити найбільш вузькі місця діяльності.

### Аналіз досліджень і публікацій

Ключові показники ефективності (англ. *Key Performance Indicators – KPI*) – система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей. Їх використання дає організації можливість оцінити свій стан і допомагає в оцінці реалізації стратегії. КРІ дозволяє проводити контроль ділової активності співпрацівників і організації в цілому в реальному часі. Для терміну КРІ на сьогоднішній

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ. ПРИНЦИПЫ  
РАЗРАБОТКИ КЛЮЧЕВЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ  
БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЫ

*Посвящено принципам формирования системы ключевых показателей эффективности КРІ бюджетной сферы и определению роли ключевых показателей при анализе ее деятельности.*

KEY PERFORMANCE  
INDICATORS. PRINCIPLES OF  
KEY PERFORMANCE  
INDICATORS FOR BUDGET  
AREAS

*Dedicated to the principles of formation of key performance indicators KPI public sector and to determine the role of key figures in the analysis of its activities.*

день використовується одне поняття – ключові індикатори виконання поставленої цілі і задач.

КРІ – це інструмент вимірювання поставленої цілі. Якщо показник, який виведено не пов'язаний з метою, тобто не відповідає її змісту, то такий термін не можна використовувати. Технології постановки, перегляду і контролю цілі та задач лягли в основу концепції, яка стала основою сучасного управління проектами і називається управлінням за цілями.

**Управління за цілями** – метод управлінської діяльності, який передбачає оптимальний результат з можливих результатів діяльності і планування шляхів їх досягнення. КРІ і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, оскільки за допомогою даних показників можна створити найдосконалішу і ефективну систему мотивації і стимулювання працівників організації.

Залежно від стратегії організації розрізняють різні КРІ. В основному їх застосовують для визначення результативності роботи адміністративно-управлінського персоналу. КРІ – це ключові індикатори успіху. Ключові показники можна, зокрема, розділити на випереджаючі і ті, що запізнюються. Показники, що запізнюються, відображають результати діяльності після закінчення періоду. Випереджаючі ж дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів по його закінченні.

Ключові показники є частиною системи збалансованих показників (*Balanced Scorecard*), в якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між метою і показниками для того, щоб бачити

закономірності і взаємні чинники впливу в бізнесі – залежність одних показників (результатів діяльності) від інших.

## Вирішення проблеми

**Стратегія і тактика організації.** Стратегія організації, визначення її цілей і задач є привілеєм і обов'язком вищої управлінської ланки організації, тоді як реалізовувати стратегію доводиться працівникам організації на рівні структурних підрозділів. Значну небезпеку для розвитку організації представляє недостатній обмін інформацією між її керівництвом і працівниками. Обумовлено це, перш за все, інформаційною переважаністю керівництва, що не дає можливості адекватно оцінювати інформацію і, як наслідок, робить неможливим контроль за виконанням персоналом поставлених стратегічних задач.

Але, відсутність конкретної стратегічної цілі у персоналу та відповідної системи мотивації призводять до того, що виконавці не координують свої дії з глобальною метою організації і не мають нагоди орієнтуватися в стратегічних настановах. Така "дезорієнтація" часто призводить до витрати ресурсів організації на виконання другорядних задач. Дана проблема характерна для багатьох великих державних організацій із складною структурою як в Україні, так і за кордоном.

Стратегія організації не є самодостатньою. Керівництво прагне досягнення стратегічної цілі і досягає цього шляхом поставлення задач перед персоналом і контролю за їх виконанням. Ланцюг відносин у процесі реалізації стратегії складається з двох елементів взаємодії керівництва і персоналу організації, що є циклом управління:

Вертикаль "*керівництво – персонал*". Тут відбувається визначення керівництвом задачі, доведеної до персоналу у вигляді конкретних настанов, і контроль за виконанням на основі постійно поновлюваної інформації від співробітників. Потім здійснюється коректування задачі і, як подальша стадія, доведення до персоналу уточненої задачі.

Вертикаль "*персонал – керівництво*". Персонал одержує задачу, проводить роботу з її реалізації та інформує керівництво про результати. За принципом зворотного зв'язку, наступною стадією є отримання у відповідь реакції керівництва і коректування власних дій.

Найслабшою ланкою в даній системі є інформаційні канали зв'язку між керівництвом і персоналом. Якщо вони не працюють, то прийняття управлінського рішення буде засновано на неповноцінній інформації. Багато керівників вважають, що, отримавши максимальний об'єм

даних, вони застерігають себе від прийняття невірного рішення. Саме в цьому випадку "більше" не означає "краще", оскільки збільшується час на підготовку інформації і прийняття рішення, отже, затягується прийняття рішення, знижується його якість і своєчасність.

**Нові інструменти управління.** Керівництву організації необхідний інструментарій, який дозволив би наповнити процес прийняття рішення адекватною і достатньою інформацією. Такими інструментами є система KPI і система збалансованих показників, що отримала широке розповсюдження в практиці управління проектами.

Під системою KPI розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів по відношенню до стратегічної цілі (або очікуваного результату). Система збалансованих показників включає KPI, які необхідні для кожного об'єкта контролю (структурний підрозділ), і методику їх оцінки. Дані системи або методики складають основу під час ухвалення рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності організації і направлені на досягнення стратегічної цілі організації.

**Оцінка ефективності** – саме той інструмент, який дозволяє визначити, наскільки управління організацією відповідає рівню досягнення стратегічної цілі, зокрема, зміцненню і зростанню ринкової вартості організації. Варто відзначити, що ця методика – лише інструмент, який полегшує процес прийняття управлінських рішень за рахунок забезпечення керівництва повноцінною інформацією, але вона зовсім не є панацеєю під час рішення системних проблем організації. Дана методика дозволяє ідентифікувати факт і область виникнення проблеми, але не дає готових рішень.

Йдеться про управління, засноване на ефективності. Нарощування темпів і масштабів виробництва, підвищення якості продукту проекту в даний час вже недостатні для досягнення конкурентної переваги на ринку, і тому багато організацій переходять на нові прогресивні методи корпоративного управління. Ці методи дозволяють своєчасно реагувати на зміну умов на ринку.

Задача системи KPI і збалансованих показників полягає в перекладі стратегії організації в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії організації і включає кількісні характеристики для інформування працівників про основні індикатори успіху в теперішньому і майбутньому часі. Формулюючи очікувані результати, організація ставить ціль і створює умови для її реалізації, а керівництво направляє

енергію, здатності і знання співпрацівників на вирішення задач довгострокової перспективи.

В інформації повинно бути рівнів стільки, скільки необхідно для аналізу; набагато важливіше, щоб вона була об'єктивною, точною і надходила у визначений термін.

Базова постановка концепції збалансованих показників полягає в тому, що традиційні фінансово-економічні показники є недостатніми для визначення стратегічного успіху організації. Для вирішення цієї задачі необхідно мати більш "збалансований набір" показників діяльності організації в різних площинах, який дозволяє контролювати чинники, що впливають на ці показники, а не просто відстежувати результати. Для успішного моніторингу процесу в досягненні стратегічної цілі не слід всю увагу загострювати на оцінках минулої діяльності. Необхідно розглядати ті показники, які впливатимуть на результати організації в майбутньому.

Орієнтир на показники, що характеризують лише одну область діяльності, може негативно відобразитися на кінцевому результаті. Тому система збалансованих показників включає чотири основні аспекти:

- фінансову діяльність;
- відносини із споживачем;
- внутрішню виробничу діяльність;
- навчання і розвиток.

**Впровадження системи KPI.** Впровадження системи KPI в організації проходить в декілька етапів. Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи.

**Етап 1. Формування стратегії.** Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставленої цілі і бажаних результатів. Стратегія організації повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділені задачі для окремих структурних підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами. Це дозволяє значно економити засоби і час.

**Етап 2. Визначення найважливіших чинників успіху.**

На другому етапі визначаються найважливіші чинники успіху, тобто параметри господарського і економічного аспектів діяльності організації, які є життєво важливими для реалізації її стратегії.

**Етап 3. Визначення ключових показників ефективності.**

На даному етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є KPI, які, як кількісний показник виражаються в цифровому вигляді. Необхідно концентруватися лише на найістотніших з них, відсікаючи всі

другорядні, скорочуючи їх кількість до, так званих, "ключових". Кількість KPI повинні бути обмеженими (для реальності їх виконання і якості моніторингу). Крім того, вибрані KPI повинні стимулювати працівників на здійснення відповідних дій.

*Основні вимоги, які висуваються до KPI:*

- обмежена кількість;
- єдність для всієї організації;
- вимірність, можливість дати показник в цифровому виразі;
- прямий зв'язок з найважливішими індикаторами успіху;
- підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники;
- стимул для працівника.

Структура системи KPI залежить від індустріальної специфіки організації і від задач структурного підрозділу.

**Етап 4. Розробка і оцінка збалансованої системи показників.**

На даному етапі розробляється узагальнена система фінансових і нефінансових показників, яка потім буде представлена керівництву. Таким чином, визначається важливість цього рівня, оскільки комбінація показників, їх інформативність і достатність впливатимуть на прийняття управлінського рішення.

Об'єднання KPI в систему збалансованих показників визначається декількома умовами, перш за все, об'єктом контролю, в ролі якого може виступити структурний підрозділ, а також необхідністю оцінки ключових чинників успіху для вирішення стратегічної задачі, встановленої для даного підрозділу. Це звужує список KPI і залишає тільки ті показники, які важливі для оцінки.

**Етап 5. Вибір технічного рішення для впровадження KPI.**

На даному етапі відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, яке задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності.

Як і будь-яка зміна системи управління організацією, впровадження системи KPI також наражається на обмеження і протидію. Причин тому декілька:

- *по-перше*, це неготовність організації впроваджувати систему KPI;
- *по-друге*, потенційне ослаблення позицій керівництва, оскільки його діяльність стає більш прозорою і керівники старої формації можуть сприйняти дану систему як інструмент тиску;
- *по-третє*, наявність інформаційних систем. Роль даного чинника не може бути недооціненою;
- *по-четверте*, чинник постійного використання системи KPI. Якщо система KPI не використовується на регулярній основі, то її ефект зводиться до нуля;

– по-н'яте, необхідно враховувати, що система KPI не замінює управлінську звітність для управління оперативною діяльністю організації.

*Ключовими індикаторами успішної реалізації системи KPI є:*

– *попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху.* Система ключових показників ефективності – це є лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;

– *визначення цілі організації з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові затрати організації;*

– *наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності;*

– *підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу.* Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) співпрацівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності виходить на оцінку діяльності конкретного співробітника;

– *постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.*

Позитивний ефект запровадження системи KPI обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності організації, оскільки при дієвості системи кожен співробітник організації усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації.

*Принциповим моментом в застосуванні системи KPI в управлінні організацією є чітке розуміння призначення даної методики та її обмежень і є ефективним інструментом для інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.*

Але важливо не лише мати систему KPI, а й постійно використовувати її на практиці, здійснюючи контроль за виконанням поставлених стратегічних задач.

**Використовування технології KPI на державній службі.** В даний час ключові показники ефективності в управлінні персоналом державних структур – один з передових інструментів управління, який активно впроваджується за межами країни. Але практика діяльності органів державної влади далека від того, що прийнято називати високоефективною організацією. Успішна реалізація державної стратегії розвитку навряд чи можлива без підвищення ефективності управління на всіх рівнях державної влади. У зв'язку з цим, найважливішою задачею є створення системи

наскрізних збалансованих показників (BSC) ефективності діяльності, міністерств і відомств, а також конкретних урядовців (персональних критеріїв успіху), які повинні бути інтегровані в стратегію розвитку державної служби.

*KPI – це кількісні параметри, наперед виявлені, злагожені і головні чинники успіху організації, відомства або міністерства.* В стратегії управління персоналом ці показники включають результативність роботи державних структур, їх підрозділів; ефективність роботи державних службовців, задоволеність персоналу виконаною роботою. Актуальність застосування технології KPI обумовлена необхідністю формування зрозумілої і прозорої для суспільства системи показників ефективності роботи державних службовців.

Для того, щоб збудувати систему KPI з урахуванням специфіки держави, дуже важливо навчитися оцінювати чинники, які на неї впливають. В даному випадку система показників повинна будуватися на припущенні про те, що державні органи функціонують в системі зовнішніх і внутрішніх обмежень і мають певні можливості для впровадження в свою діяльність, показниками процесу і показниками результативності.

Стратегія в області управління персоналом державних структур, визначення цілі її діяльності входить до зони відповідальності представників вищого керівництва міністерств і відомств, але реалізують намічене співробітники. Для вирішення питань управління персоналом державних структур такі показники повинні бути підібрані системно і збалансовано щодо цілі і стратегії того або іншого державного органу, оскільки результат діяльності державного службовця неможливо адекватно оцінити, не маючи чіткого уявлення про те, для чого він потрібен.

*Основною метою впровадження ключових показників ефективності в державному секторі є:*

– стимулювання ефективності і якості роботи органів, їх підрозділів і окремих службовців;

– аналіз відповідності функцій службовців суспільним потребам;

– створення системи зворотного зв'язку урядовців з "клієнтами" (споживачами державних послуг);

– підвищення прозорості діяльності державних органів.

Впровадження KPI дозволяє збільшити контроль за діяльністю держслужбовців з боку суспільства, оскільки дозволяє збудувати ефективну систему управління, направлену на результат. Результат повинен бути позначений в рамках вимірюваних суспільством цілей, поставлених урядом перед державними службовцями.

Впровадження технології KPI дозволяє визначити результативність відомств і міністерств, їх підрозділів і окремих працівників. *Технологія KPI*

ґрунтується на стратегічній меті держави в області управління кадрами, під які підводяться конкретні показники на заданий період часу. При цьому цілі, як і перелік показників, можуть змінюватися. Поняття ефективності формується, наприклад, за допомогою таких показників, як рейтинги органів влади, частка виконаних у встановлений термін завдань і доручень; частка держслужбовців, підвищених на посаді за підсумками атестації; відношення суми премії, що виплатили, до штатної чисельності; співвідношення витрат на державне управління і здійснюваних ними функцій.

Також варто враховувати, що для кожного міністерства і відомства КРІ унікальні; вони можуть змінюватися відповідно до просування організації до наміченої цілі.

На рівні окремого державного службовця і на рівні організації в цілому використовуються одні і ті ж принципи і критерії визначення ключових показників ефективності, але акцент і параметри вимірювання різні. Проте всі вони повинні базуватися на принципах SMART.

**Словник управління персоналом.** Термін SMART є аббревіатурою і означає такий набір критеріїв для визначення цілі. Тобто **ціль повинна бути:**

- *Specific* – конкретною;
- *Measurable* – вимірюваною;
- *Achievable* – досяжною;
- *Realistic* – реалістичною;
- *Time bounded* – обмеженою в часі.

Не дивлячись на те, що процес розробки ключових показників не складний, багато державних структур все одно відчують певні труднощі при їх визначенні у зв'язку з відсутністю достатнього досвіду і практики. Причиною цього може служити той факт, що вони не концентруються на основних чинниках, що впливають на функціонування організації, і не призначають відповідальних осіб для кожного з ключових показників ефективності; для вирішення подібних проблем під час використання методики КРІ необхідно враховувати такі правила:

- КРІ повинні вимірюватися за однією схемою;
- КРІ повинні ґрунтуватися на достовірних даних;
- КРІ повинні бути зрозумілими і простими у використанні;
- КРІ повинні відповідати тому, що вони вимірюють.

Під час реалізації кадрової технології КРІ дуже важливо, щоб показники, які використовуються, були зрозумілі всім державним службовцям, що беруть участь в процесі. КРІ дозволяє звести уваження про те, як потрібно функціонувати,

зокрема, виконувати проект, до єдиного розуміння, додати цільову спрямованість діяльності співробітників і підрозділів. Загальна для всіх система координат дозволяє орієнтуватися в процесі прийняття і виконання рішень, підвищити ефективність діяльності держустанови і направити зусилля державних службовців на досягнення стратегічної цілі організації.

## Висновки

На даний момент використання ключових показників ефективності у ряді міністерств і відомств і є одним із можливих ефективних варіантів оцінки роботи державних службовців. Оцінка діяльності служби персоналу державних структур базується на визначенні того, наскільки кадрова складова сприяє досягненню цілі організації і виконанню відповідних задач. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах роботи з персоналом і допомагають вчасно скорегувати виявлені невідповідності.

## Список літератури

1. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. Пособие/В.М.Колпаков. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.: ил.
2. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб./Б.Г.Литвак. – М.: Дело, 2000. – 392 с.
3. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов./ А.К.Ключков. — Эксмо, 2010. — 160 с. — ISBN 978-5-699-37901-9
4. Мейер М.В. Оцінка ефективності бізнесу. /пер. з англ./М.В.Мейер. - М.: Изд-во "Вершина", 2008.
5. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: /пер. з англ./Д.Дерлоу. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с. – (Сер. "Усе про менеджмент").
6. Литягин А.А. Реальное целевое управление. Практика реального внедрения и использования GOAL-технологии А. Литягина. — Альпина Паблишерз, 2010. — 352 с. — ISBN 978-5-9614-1071-6.
7. *Introducing KPI in government sector. Possible futures for HR functions.* David Owens and Anne Keegan, 2008.

Стаття надійшла до редколегії 1.06.2012

**Рецензент:** д-р техн.наук проф. С.Д. Бушуєв, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.