

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕЛІЗАЦІЇ БАГАТОВЕКТОРНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

KEY PERFORMANCE INDICATORS AS THE TOOL OF THE MULTI-VECTOR BUSINESS MANAGEMENT POLICY

УДК 330.13:658.15

Серединська В.М.

к.е.н., доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу

Тернопільський національний економічний університет

Загородна О.М.

к.е.н., доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу

Тернопільський національний економічний університет

Панасюк В.М.

к.е.н., доцент кафедри обліку у виробничій сфері

Тернопільський національний економічний університет

У статті розглянуто ключові показники ефективності (КПІ) як інструмент планування, управління, моніторингу та аналізу. Визначено вимоги до формування системи КПІ. Акцентовано на складності оцінювання та зборі необхідної інформації для нефінансових КПІ. Запропоновано підходи до встановлення цільових значень КПІ. Обґрунтовано необхідність декомпозиції КПІ на всі ієрархічні рівні підприємства, включаючи індивідуальні плани працівників. Запропоновано алгоритм застосування методу бальних оцінок для оцінювання системи менеджменту, динаміки розвитку бізнесу та контролю над виконанням стратегічних завдань на підставі системи КПІ.

Ключові слова: система управління, ключові показники ефективності, стратегія, стратегічні завдання, бізнес-процеси, бальна оцінка, інтегральний показник.

В статье рассмотрены ключевые показатели эффективности (КПИ) как инструмент планирования, управления, мониторинга и анализа. Определены требования к формированию системы КПИ. Акцентируются на сложности оценки и сбора необходимой информации для нефинансовых КПИ. Предложены подходы к определению целевых значений КПИ. Обоснована необходимость декомпозиции КПИ на все иерархические уровни пред-

приятия, включая индивидуальные планы работников. Предложен алгоритм применения метода балльных оценок для оценки системы менеджмента, динамики развития бизнеса и контроля над выполнением стратегических задач на основании системы КПИ. **Ключевые слова:** система управления, ключевые показатели эффективности, стратегия, стратегические задачи, бизнес-процессы, балльная оценка, интегральный показатель.

The article discusses key performance indicators (KPI) as a tool for planning, managing, monitoring, and analysing. Requirements for the formation of the KPI system are defined. The focus is on the complexity of evaluating and collecting the required information for non-financial KPI. Approaches to the establishment of target values of KPI are proposed. The necessity of decomposition of KPI to all hierarchical levels of the enterprise, including individual plans of employees, is substantiated. The algorithm of application of the scores method for the evaluation of the management system, the dynamics of business development, and control over the implementation of strategic tasks based on the KPI system is proposed.

Key words: management system, key performance indicators, strategy, strategic tasks, business processes, score, integral indicator.

Постановка проблеми. Будь-яке підприємство незалежно від масштабів його діяльності потребує відповідного набору інноваційних інструментів для обґрунтування та прийняття ефективних рішень. Сукупність управлінських інструментів стратегічного планування та контролю, що з успіхом використовувалися донедавна, починають утрачати свою актуальність. Швидкий і безперервний динамічний розвиток економіки та зміна умов у діловому середовищі змушують віднаходити нові способи отримання та обробки інформації для оцінки системи управління бізнесом. У діловому середовищі, як доводить досвід зарубіжних компаній, усе частіше використовують ключові показники ефективності, відомі як КПІ (Key Performance Indicators). За допомогою цих показників оцінюють рівень досягнення поставлених цілей (цільові показники ефективності), результативність протікання бізнес-процесів (процесні показники ефективності), реалізацію виконання інвестиційних проектів (проектні показники ефективності), вплив зовнішнього середовища на показники діяльності підприємства і т. д.

Застосування КПІ у господарській практиці має виняткове значення, адже управлінський персонал не може безпосередньо впливати на діяль-

ність суб'єкта, а зосереджується на її важливих показниках. Така візуалізація діяльності з використанням системи ключових показників ефективності дає змогу реалізувати багатовекторну політику управління бізнесом, зрозуміти логіку його ведення, допомагає менеджменту документально відобразити стратегію та тактику господарювання і довести їх до власників бізнес-процесів (керівників структурних підрозділів) та окремих виконавців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідея створення системи показників, схожої на «приборну панель» (instrument panel, dashboard) у літаку чи автомобілі, належить Джозефу Джурану (кінець 1940-х років), який уважав, що існування у бізнесі такої системи показників дало б керівнику змогу слідкувати за відхиленнями від «курсу» чи швидкістю «руху» і приймати обґрунтовані рішення. Ідеї Джурана призвели до виникнення двох діаметрально протилежних наукових концепцій: мінімалізму, яка базувалася на обмеженій кількості оцінювальних показників (панель управління автомобілем) та максималізму, що передбачала використання значного обсягу показників (за прикладом будови панелі управління літаком). К. Радченко зазначає, що під час проведення паралелі з бізнесом панель управління бізнес-процесами

має містити показники первинні (постійно контролювані) і вторинні (періодично контролювані), крім того їх склад частково є змінним, тобто залежить від стадії життєвого циклу бізнесу і вибраної на тій чи іншій стадії стратегії розвитку [1]. Таку ж думку панельного управління підтримував і Пітер Друкер. Під час формування своєї концепції управління за цілями (Management by Objectives – MBO) він писав, що цільові показники у ключових сферах бізнесу є панелью приладів, необхідною для «пілота» сучасного ділового підприємства [2]. Р. Каплан і Д. Нортон, формуючи свою управлінську концепцію (Balanced Scorecard – BSC), зазначали, що менеджери, як і пілоти, потребують апаратури, яка відслідковує множину зовнішніх і внутрішніх чинників [3].

Проведені дослідження [4–7] указують на те, що ідеї застосування системи показників для управління бізнесом реалізовані різними науковцями. Серед них – «бортове табло – tableau de bord» (Ж. Л. Мало); «система селективних показників» (Ю. Вебер); «універсальна система показників діяльності» (Р. Хьюберт); «піраміда діяльності компанії» (К. Мак-Найр, Р. Лінч, К. Кросс), «модель стратегічних карт» (Л. Мейсель) та ін. У радянський період у господарській діяльності також існувала практика об'єднання різних показників. Як приклад О. Кузьмін і О. Мельник наводять існування техпромфінплану [8].

Незважаючи на важливість результатів, ураховуючи складність цих проблем, вони продовжують піддаватися науковим дискусіям. Для успішного використання вітчизняними підприємствами системи ключових показників ефективності в аналітичній практиці потрібен механізм, який дасть змогу, зосередивши увагу на основних моментах і принципах стратегічного управління, отримати повну візуальну картину процесу стратегічного планування, забезпечить менеджерів інструментом належного оцінювання недоліків та способів ефективного розвитку. Тому важливим є формування системи таких показників, порядок їх актуалізації, встановлення цільових значень, методик розрахунку, методів та джерел отримання даних, періодичності оцінювання і контролювання.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних положень, пов'язаних із формуванням системи ключових показників ефективності як інструмента оцінювання системи управління, динаміки розвитку бізнесу та контролю над виконанням стратегічних завдань економічного суб'єкта.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключові показники ефективності є частиною інформаційних систем усіх ієрархічних рівнів підприємства та можуть використовуватися як інструмент планування, управління, моніторингу та аналізу. А ще процесний підхід до управління робить

можливим використання KPI не тільки для оцінки виконання стратегічних завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства, а й для оцінювання результативності бізнес-процесів. У зв'язку із цим важливим є правильний підбір KPI. Пол Р. Нівен зазначає, що показник може розглядатися як ключовий, якщо він відповідає певним вимогам. Серед них: зв'язок зі стратегією діяльності підприємства; кількісний вимір; оперативність (можливість моніторингу); економічність (вартість збору і обробки інформації для його визначення не повинні бути більшими від ефекту використання); зрозумілість (однозначність трактування); взаємопов'язаність (поєднаність з іншими показниками системи); релевантність (можливість коригувань у разі відхилення об'єкта від запланованої траєкторії розвитку) [9]. В.В. Рєпін [10] додає, що показники не повинні мати фрагментарний характер і суперечити один одному, тобто ріст одного не повинен відбуватися за рахунок іншого; бути адекватними реальним бізнес-процесам і орієнтуватися на їх управління і поліпшення, тобто мати характер рушійних сил, що призводять до росту вартості бізнесу. Вважаємо за необхідне доповнити перераховані вимоги ще однією – динамічністю, тобто показники повинні відображати ситуацію на підприємстві не тільки в певний момент часу, а характеризувати її зміни за певний період (приріст, зниження). А ще варто нагадати про необхідність дотримання принципу збалансованості показників, що вимагає досягнення рівноваги між фінансовими і нефінансовими, факторними і результативними, кількісними й якісними показниками. Вважається, що частка фінансових показників не повинна перевищувати 30%, а кількісних – не більше 80%.

Система KPI повинна стати результатом дискусії працівників підприємства і відповідати стратегічним завданням підприємства. Оскільки досить важко зразу підібрати необхідні KPI, то важливо домовитися про можливість їх перегляду після оцінювання корисності використання та трудомісткості збору інформації для розрахунку. Крім того, варто врахувати, що з плином часу можуть змінюватися стратегічні завдання, а отже, змінюватися буде й сама система KPI.

Для кожного з показників слід установити одиниці вимірювання, методику розрахунку, методи і джерела отримання даних, періодичність оцінювання та контролю, форму подання, передачі, інтерпретації даних та їх зберігання, відповідальну особу за координацію процесу оцінювання.

Нефінансові KPI, які характеризують особливості функціонування підприємства і його стратегічні завдання, часто мають неоднозначне трактування, тому їх вимірювання та оцінювання є складним процесом. Вони не відображені у фінансовій звітності підприємства, а є результа-

том ведення управлінського обліку. Наприклад, важко оцінити рівень досягнення лідерства у сфері якості. Можна запропонувати проводити таке оцінювання за кількістю отриманих претензій, рекламацій, скарг (в абсолютному вимірюванні й у відсотках до обсягу продажу). Його необхідно здійснити за споживацькими сегментами, каналами збуту, видами продукції і т. п. Крім того, аналізування рекламацій споживачів дає змогу оцінити витрати, пов'язані з гарантійним обслуговуванням, сплатою штрафних санкцій за постачання неякісної продукції, вивчити частоту і повторюваність дефектів, розробити заходи з підвищення якості, попередження браку та зниження витрат. Кількість постійних клієнтів, поява нових і втрачених за період дає можливість оцінити довготривалість відносин зі споживачами продукції. Аналізування причин, через які втрачено клієнтів, дає змогу значно збільшити розмір клієнтської бази. Для цього використовують різні методи: опитування і тестування клієнтів на виставках; аналізування зворотних зв'язків (рекламацій, скарг та змін вимог клієнтів); вивчення результатів перевірки контролюючих органів; аналізування і порівняння результатів роботи підприємств-конкурентів і т. п.

Важливим елементом застосування KPI як інструмента стратегічного планування є розроблення механізму ефективного збору необхідної інформації. Варто зазначити складність отримання інформації для оцінювання KPI, які характеризують частку ринку, якою володіє підприємство. Для забезпечення оперативності та економічності у формуванні таких показників можна запропонувати скористатися обсягами продаж підприємств-конкурентів або ж статистичними даними про обсяг реалізованої продукції підприємствами галузі у цілому.

Встановлення цільових значень ключових показників ефективності повинно здійснюватися шляхом попереднього планування на основі даних ретроспективного аналізу, SWOT-аналізу, бенчмаркінгу з подальшим моделюванням причинно-наслідкових зв'язків, використання експертних оцінок із подальшим обговоренням під час нарад. Орієнтиром для встановлення цільових значень фінансових показників повинна стати середньозважена вартість капіталу. Її необхідно також ураховувати під час розрахунку чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми доходності для обґрунтування ефективності інвестиційних рішень.

Після формування KPI на рівні підприємства їхні цільові значення мають конкретизуватися у вигляді тактичних і оперативних завдань на рівні окремих бізнес-процесів, які пізніше деталізуються в індивідуальних планах кожного працівника. Останні складаються за участю власників бізнес-процесів (керівників структурних

підрозділів) і спрямовані на досягнення конкретних результатів безпосередньо на робочому місці. Індивідуальні плани повинні допомогти працівникам зрозуміти їх роль у досягненні стратегічних завдань підприємства й окремого бізнес-процесу (структурного підрозділу), а також містити схеми стимулюючої винагороди й особистого розвитку. Комунікаційними каналами можуть слугувати збори трудового колективу, наради, звіти менеджерів у корпоративних публікаціях, повідомлення через електронну пошту.

«Власники» бізнес-процесів (керівники структурних підрозділів) розробляють KPI виходячи з можливості впливу на стратегічні завдання і показники більш високого рівня. Це дасть змогу провести процедуру декомпозиції KPI на виділені бізнес-процеси (структурні підрозділи). Кількість таких показників для окремих бізнес-процесів (структурних підрозділів) і персональних планів працівників є помітно меншою, ніж по підприємству в цілому. Цей факт є цілком зрозумілим, бо кожен рівень організаційної ієрархії повинен містити лише ті показники, на які її працівники можуть впливати. Це дає змогу встановити персональну відповідальність за досягнення їх заданого рівня.

Не можна не відзначити творчий і пізнавальний характер процесів декомпозиції, адже в них задіяні всі працівники підприємства. Так, для того щоб скласти персональну систему KPI, їм необхідно розглянути і зрозуміти стратегічні завдання і показники всіх ієрархічних рівнів підприємства. Однак, як справедливо відзначають Н.Г. Ольве, Ж. Рой і М. Веттер [11], не завжди можлива така персональна декомпозиція. Це простіше зробити для тих працівників, які працюють автономно (торгових працівників, консультантів і т. п.), і важко для тих, які є частинами команди.

Система KPI повинна відображати не тільки досягнення стратегічних завдань, а й передбачати формування відповідальності за кількісне значення кожного з них. За кожне стратегічне завдання, за кожен KPI має відповідати конкретний працівник підприємства. Це вимагає створення «центрів відповідальності» з визначенням їхніх повноважень, а також процедур формування звітності та форм звітності.

Важливими елементами використання KPI є регулярний моніторинг, контролювання та аналітичне оцінювання. Порівняння фактичних значень показників із цільовими дає можливість оцінити розмір відхилень від бажаного рівня та виробити комплекс заходів, спрямований на їх мінімізацію. При цьому кожна стратегічна ініціатива повинна бути забезпечена матеріальними та фінансовими ресурсами. За негативної динаміки показників відповідальна особа повинна виявити причини і розробити заходи з виправлення становища.

Періодичність контролю над досягненням КРІ бажаних значень вважаємо за необхідне диференціювати: одні можна оцінювати щоквартально, а інші – раз чи два на рік. Наприклад, виконання такого стратегічного завдання, як упровадження процесного підходу до управління, вимагає тривалого періоду, а взаємовідносини з клієнтами повинні оцінюватися часто. Через це для перевірки досягнення кожного стратегічного завдання необхідно встановити кінцевий термін і здійснювати моніторинг у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Для вивчення динаміки, оцінювання поточної діяльності і перспективи на майбутнє у полі зору керівництва має знаходитися п'ятирічка: два попередні роки, поточний рік і два наступних.

Оцінювання придатності та відповідності КРІ стратегічним завданням розвитку підприємства повинно здійснюватися не рідше ніж два рази на рік. Інформацією для аналізу можуть слугувати результати аудитів, обробки опитувальних анкет замовників, стан виконання стратегічних завдань, звіти власників бізнес-процесів (керівників структурних підрозділів), дані фінансового та управлінського обліку. Якщо підприємству не вдалося досягти запланованого і рівень невиконання суттєвий, то це свідчить про проблеми в діяльності й системі управління. За цих умов виникає необхідність з'ясувати причини, розробити додаткові стратегічні ініціативи і оцінити майбутні потреби в ресурсах.

За відсутності суттєвих відхилень здійснюється перегляд стратегічних напрямів розвитку, стратегічних завдань, тобто актуалізується система КРІ.

Результати зіставлення фактичних значень КРІ із цільовими за звітний період, низка періодів, виявлених відхилень пропонуємо ілюструвати за допомогою так званої «інформаційної дошки» та визначення інтегральних показників виконання стратегічних завдань. «Інформаційна дошка» будується у вигляді таблиці, куди вносять стратегічні завдання за напрямками розвитку підприємства, відповідний їм перелік ключових показників ефективності, а також їхні фактичні й цільові значення. Залежно від рівня досягнення КРІ цільового значення (не досягнуто, частково досягнуто, досягнуто) виставляється бальна оцінка. На основі зіставлення отриманих сумарних значень бальних оцінок із максимально можливими можна розрахувати інтегральний показник.

Розглянемо і формалізуємо запропонований метод розрахунку інтегральних показників, що дасть змогу спростити їх упровадження в наявні системи автоматизації економічної діяльності підприємств. Для цього введемо такі умовні позначення:

$$x_{ij} (i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m_i); y_{ij} (i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m_i), \quad (1)$$

де x_{ij} – фактичне значення j -того КРІ i -того напрямку розвитку підприємства; y_{ij} – цільове значення j -того КРІ i -того напрямку розвитку під-

приємства, m_i – кількість КРІ, які описують i -тий напрям розвитку підприємства; n – кількість напрямів розвитку підприємства.

Зауважимо, що КРІ часто мають різну спрямованість, а саме їх збільшення може оцінюватися як позитивна тенденція, і навпаки. Опишемо потрібний напрям зміни коефіцієнтами «спрямованості»:

$$q_{ij} = \pm 1 \quad (i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m_i), \quad (2)$$

де q_{ij} – коефіцієнт «спрямованості», який набуває значення +1, або -1.

Додатні значення коефіцієнта q_{ij} відповідають ситуації, коли збільшення значення j -того КРІ i -того напрямку розвитку підприємства оцінюється позитивно, від'ємні – негативно.

На основі зіставлення фактичних і цільових значень КРІ ($x_{ij}, y_{ij} - i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m_i$) устанавлюють три бальні оцінки, які описують рівень досягнення показниками своїх цільових значень. Позначимо їх відповідно z_{ij}^k ($i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m_i; k = 1, 2, 3$), де символом k позначено номер зони оцінювання КРІ. Якщо цільових значень не досягнуто, це відповідає умові $(x_{ij}/y_{ij})^{q_{ij}} < 0,5$, тоді $z_{ij}^1 = 0,1; z_{ij}^2 = 0; z_{ij}^3 = 0$ ($i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m_i$). Якщо цільові значення досягнуто частково ($0,5 \leq (x_{ij}/y_{ij})^{q_{ij}} < 1$), тоді $z_{ij}^1 = 0; z_{ij}^2 = 0,2; z_{ij}^3 = 0$ ($i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m_i$). Якщо цільові значення досягнуто (це відповідає умові $(x_{ij}/y_{ij})^{q_{ij}} \geq 1$), тоді $z_{ij}^1 = 0; z_{ij}^2 = 0; z_{ij}^3 = 0,3$.

Ці значення бальних оцінок у векторно-матричній формі описує таке рівняння:

$$[z_{ij}^1 \quad z_{ij}^2 \quad z_{ij}^3] = \begin{cases} [0,1 \quad 0 \quad 0]; & \text{якщо } (x_{ij}/y_{ij})^{q_{ij}} < 0,5 \\ [0 \quad 0,2 \quad 0]; & \text{якщо } 0,5 \leq (x_{ij}/y_{ij})^{q_{ij}} < 1 \\ [0 \quad 0 \quad 0,3]; & \text{якщо } (x_{ij}/y_{ij})^{q_{ij}} \geq 1, \end{cases} \quad (3)$$

де $i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m_i$.

Після визначення бальних оцінок $z_{ij}^1, z_{ij}^2, z_{ij}^3$ ($i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m_i$) за всіма КРІ, які описують рівень досягнення ними своїх цільових значень у межах стратегічних завдань кожного напрямку розвитку підприємства, розраховують їх сумарні значення:

$$\zeta_i^k = \sum_{j=1}^{m_i} z_{ij}^k \quad (i = 1, \dots, n), \quad (4)$$

де ζ_i^k – сумарне значення k -тих бальних оцінок i -того напрямку розвитку підприємства ($i = 1, \dots, n$).

За відомими сумарними значеннями бальних оцінок за кожним напрямком розвитку підприємства можна розрахувати інтегральний показник, який описує рівень досягнення стратегічних завдань i -того напрямку:

$$K_i = (\zeta_i^1 + \zeta_i^2 + \zeta_i^3) / (m_i \cdot 0,3) \quad (i = 1, \dots, n), \quad (5)$$

де K_i ($i = 1, \dots, n$) – інтегральний показник, що описує рівень досягнення стратегічного завдання i -того напрямку розвитку.

У знаменнику формули (5) записано максимально можливе значення суми бальних оцінок:

$$\sum_{i=1}^m \zeta_i^3 = m_i \cdot 0,3 \quad (6)$$

Узагальнити рівень виконання стратегічних завдань у цілому за всіма напрямками стратегічного розвитку можна на основі формули:

$$K = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n K_i \quad (i = 1, \dots, n), \quad (7)$$

де K – зведений інтегральний показник, який відображає середній рівень виконання стратегічних завдань у цілому за всіма напрямками розвитку підприємства; n – кількість напрямів розвитку підприємства.

Стисло застосування методу бальних оцінок для контролювання виконання стратегічних завдань із використанням КРІ на підприємстві можна описати таким алгоритмом:

1. У межах виділених стратегічних завдань потрібно встановити фактичні й цільові значення КРІ та значення коефіцієнтів «спрямованості» (формули 1–2), які описують напрями їх бажаної зміни по підприємству в цілому, по окремих бізнес-процесах (окремих структурних підрозділах), індивідуальних планах працівників.

2. За формулою (3) визначити бальні оцінки щодо недосягнення, часткового досягнення або повного досягнення КРІ своїх цільових значень у межах кожного напрямку розвитку в цілому по підприємству, по окремих бізнес-процесах (окремих структурних підрозділах), індивідуальних планах працівників.

3. За формулою (4) визначити сумарні значення бальних оцінок щодо недосягнення, часткового досягнення або повного досягнення КРІ своїх цільових значень для кожного з напрямів розвитку в цілому по підприємству, по окремих бізнес-процесах (окремих структурних підрозділах), індивідуальних планах працівників.

4. За формулою (5) вирахувати інтегральні показники, які описують рівень досягнення стратегічних завдань кожного напрямку розвитку в цілому по підприємству, по окремих бізнес-процесах (окремих структурних підрозділах), індивідуальних планах працівників.

5. За формулою (6) знайти зведений інтегральний показник, який відображає середній рівень виконання стратегічних завдань у цілому по підприємству, по окремих бізнес-процесах (окремих структурних підрозділах), індивідуальних планах працівників.

6. Виконати якісний аналіз виконання стратегічних завдань за окремими КРІ і на цій основі розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування та процесу контролювання.

Процес оцінювання рівня досягнення стратегічних завдань на основі бальних оцінок є простим і

зрозумілим, однак пов'язаний із певними недоліками. Це пояснюється тим, що прийняття управлінських рішень у сучасних умовах відбувається за умов невизначеності, яка характеризується неточністю первинних даних за рахунок використання експертних оцінок, випадковим впливом зовнішніх чинників, що робить неможливим представлення предмету дослідження у вигляді традиційних математичних моделей. У зв'язку із цим зростають ризики прийняття необґрунтованих рішень, які можуть призвести до негативних наслідків. Якщо фактичне значення КРІ лежить близько до граничних меж зон оцінювання, описаних у формулі (3), то бальна оцінка, яка відображає рівень досягнення ним свого цільового значення, суттєво залежить від незначної зміни такого показника. Внаслідок цього виникають характерні похибки, які призводять до зниження інформативності інтегральних показників досягнення стратегічних завдань, що погіршує ефективність практичного застосування розробленого методу контролювання. Такі недоліки можна усунути за допомогою використання математичних методів нечіткої (розмитої) логіки, що ґрунтуються на теорії лінгвістичних змінних та розмитих множин. Вони дають змогу використовувати для оцінювання КРІ неточні та суб'єктивні дані експертних досліджень, формалізувати лінгвістичні (вербальні) описи складних процесів за відсутності традиційних математичних моделей функціонування системи управління.

Висновки з проведеного дослідження. Підтверджено, що ключові показники ефективності є частиною інформаційних систем усіх ієрархічних рівнів підприємства та можуть використовуватися як інструмент планування, управління, моніторингу та аналізу. У зв'язку із цим важливими є правильний підбір КРІ, дотримання вимог щодо їх формування, часовий період прогнозування, частота вимірювання та контролювання; розмежування сфер відповідальності щодо збору інформації, її опрацювання та координації цього процесу в цілому; визначення джерел, методики збору та обробки інформації; форма представлення, передачі, інтерпретація інформації та її зберігання.

Необхідними елементами використання КРІ є регулярний моніторинг, контроль та аналітичне оцінювання. У зв'язку із цим доцільними інструментами візуалізації динаміки стратегічного розвитку можуть стати запропонована форма так званої «інформаційної дошки» та визначення інтегральних показників виконання стратегічних завдань по підприємству в цілому, по окремих бізнес-процесах (структурних підрозділах підприємства), індивідуальних планах працівників із використанням методу бальних оцінок. Формалізація методу бальних оцінок дасть змогу спростити його впровадження в наявні системи автоматизації економічної діяльності підприємств.

Запропоновані теоретико-методичні положення щодо формування механізму оцінювання динаміки розвитку бізнесу та контролю над виконанням його стратегічних завдань за допомогою ключових показників ефективності дають змогу визначити можливі шляхи вдосконалення процесу прийняття й оцінки управлінських рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html> (дата обращения: 13.09.18)/ Название с экрана.
2. Drucker P.F. The Practice of Management, Harper Business. New York: NY, 1993. 32 p.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996. 323 p.
4. Бобкова Е.В. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели. URL: <http://roman.by/r-78211.html> (дата обращения: 15.09.18). Название с экрана.
5. Дерев'янку Т. Генеза та еволюція моделей розрахунку й оцінки результатів діяльності підприємства. Економіка. 2009. № 4(95). С. 9–11.
6. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия. Управление компанией. 2003. № 2. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html> (дата обращения: 14.07.18). Название с экрана.
7. Рязанов И.Е. Обзор современных сбалансированных систем оценки эффективности предпринимательской деятельности. Ставрополь: СевКавГТУ, 2006. № 4. С. 25–28. Серия «Экономика».
8. Кузьмін О., Мельник О. Індикатори в системі управління підприємством. Податкове планування. 2007. № 3. С. 9–11.
9. Нивен П.Р. Диагностика сбалансированной системы показателей; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с.
10. Репин В.В. Бизнес-процессы : построение, анализ, регламентация. М.: Стандарты и качество, 2007. 240 с. Серия «Деловое совершенство».
11. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 304 с.

REFERENCES:

1. Redchenko K. (2003) Pokazatel'noe nesoglasie : Balanced Scorecard y Tableau De Bord [Indica-

tive disagreement: Balanced Scorecard and Tableau De Bord. Ynternet – portal dlya upravlentsev Management.com.ua [Internet-portal for managers Management.com.ua] (electronic resource). Available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>, (accessed 13 September 2018)

2. Drucker, P. F. (1993). The Practice of Management, Harper Business, New York, NY

3. Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press.

4. Bobkova E. V. Sbalansirovannaya sistema pokazateley i al'ternativnye modely [Balanced Scorecard and Alternative Models]. Avtorskyy material [Manuscript] (electronic resource). Available at: <http://roman.by/r-78211.html>, (accessed 15 September 2018).

5. Derev'yanko T. (2009) Geneza ta evolyutsiya modeley rozrakhunku y otsinky rezultativ diyalnosti pidpryyemstva [Genesis and evolution of calculation models and evaluation of enterprise performance]. Ekonomika [Economy] (Ukrainian Economics journal). vol. 4, no. 95, pp. 9–11.

6. Popov D. (2003) Evolyutsyya pokazateley stratehyy razvytyya predpryyatyya [Evolution of an enterprise indicators of development strategy]. Upravlenie kompaniy [Company management] (electronic resource). no.2. Available at:<http://www.management.com.ua/strategy/str070.html>. (accessed 14 July 2018).

7. Ryazanov Y. E. (2006) Obzor sovremennikh sbalansirovannikh system otsenky effektivnosti predprynimatel'skoy deyatel'nosti [Review of modern balanced systems for evaluating business performance] Seryya "Ekonomyka" [Economy] Russian Economics Journal no.4, pp. 25-28.

8. Kuzmin O. (2007) Indykatory v systemi upravlinnia pidpryyemstvom [Indicators in enterprise management system] Podatkove planuvannia [Tax planning]. Ukrainian Economics Journal., no.3, pp. 9-11.

9. Nyven P. R. (2006) Dyahnostyka sbalansirovannoy systemi pokazateley [Diagnostics of the Balanced Scorecard]. Dnepropetrovsk : Balans Byznes Buks. (in Ukrainian).

10. Repyn V. V. (2007) Byznes-protsessi : postroyeniye, analiz, rehlyamentatsyya [Business processes: construction, analysis, regulation]. Moscow: RIA "Standarty y kachestvo". (in Russian)

11. Olve N. H. Otsenka effektivnosti deiatelnosti kompanyy. Praktycheskoe rukovodstvo po yspolzovaniyu sbalansirovannoi systemi pokazatelei [Evaluation of the company effectiveness. A practical guide to using a balanced scorecard]. Moscow: Izdatel'skiy dom "Vil'yams" (in Russian).

Seredynska V.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Senior Lecturer at Department of Audit, Revision, and Analysis,
Ternopil National Economic University

Zahorodna O.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Senior Lecturer at Department of Audit, Revision, and Analysis,
Ternopil National Economic University

Panasyuk V.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Senior Lecturer at Department of Accounting in Production,
Ternopil National Economic University

KEY PERFORMANCE INDICATORS AS THE TOOL OF THE MULTI-VECTOR BUSINESS MANAGEMENT POLICY

The use of KPI (Key Performance Indicators) in economic practice is of paramount importance since it helps to establish the multi-vector business management policy, to understand the logic of its management, to document the strategy and tactics of management, and to bring them to the executives. Given the theoretical and practical importance, the complexity of the identified issues, they continue to be subjected to scientific discussions. Issues related to the formation of the KPI system, the process of updating, setting of target values, methods of calculation, means and sources of obtaining data, the periodicity of evaluation and control are raised continuously.

One of the essential theoretical and methodological provisions, related to the creation of KPI, is their proper selection and compliance with specific criteria.

The use of KPIs that are non-financial in nature is due to the complexity of evaluation and the collection of necessary information and, therefore, requires the establishment and management accounting.

The target values of the KPI can be established; it is proposed to use data from a retrospective analysis, SWOT-analysis, benchmarking with subsequent modelling of causal relationships, use of expert assessments with the following discussion during meetings.

A particular attention is paid to the necessity of decomposition of KPI for all hierarchical levels of the enterprise, including employees' individual plans. At the same time, each level of the organizational hierarchy should contain only those indicators that its employees can influence. It allows setting personal responsibility for reaching the target level. Such an approach requires the establishment of "centres of responsibility" with the definition of their powers.

An essential element of KPI use is regular monitoring, controlling, and analytical assessment. In order to study the dynamics, evaluation of current activity, the method of the so-called "information board" and the definition of integral indicators of the implementation of strategic tasks is proposed. The "information board" is constructed in the form of a table, in which strategic tasks, the corresponding list of KPI, as well as their actual and target values are written. Depending on the achievement level of the KPI the target value (not achieved, partially achieved, achieved), a score is awarded. On the basis of comparison of the obtained total values of scores with the maximum possible, the integral index is calculated. The study formalizes the proposed method of calculating integral indicators, which will simplify their implementation in existing automation systems of the economic activity of enterprises.