ФАІЗОВА
Світлана Олександрівна
olga_faizova@mail.ru

к.е.н., доцент каф. економіки та соціально-гуманітарних дисциплін, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

УДК 669.013.5:005.21.(043)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ЗБАЛАНСУВАННЯ ТА СТРУКТУРУВАННЯ KPI

IMPROVEMENT OF METHODICAL GOING NEAR BALANCING AND STRUCTING OF KPI

Стаття присвячена удосконаленню методичного підходу до збалансування та структурування ключових показників ефективності (KPI), який ґрунтується на результатах евентологічного аналізу та методу аналізу ієрархій.

Статья посвящена усовершенствованию методического подхода к сбалансированию и структурированию ключевых показателей эффективности (KPI), который базируется на результатах эвентологического анализа и метода анализа иерархий.

The article is sanctified to the improvement of the methodical going near balancing and structuring of KPI, that is based on the results of eventolojic analysis and method of analysis of hierarchies.

Ключові слова: *стратегічне управління підприємством, збалансована система показників, KPI,евентологічний аналіз*

Ключевые слова: *стратегическое управление предприятием, сбалансированная система показателей, KPI, эвентологический анализ*

Keywords: *strategic management at the enterprise, Balanced Scorecard, KPI, eventolojic analysis*

ВСТУП

Зміна концепції стратегічного розвитку підприємства в напрямку зростання його інтелектуального капіталу, як основи стратегічного потенціалу і головного джерела ринкової вартості, супроводжується розвитком стратегічного управління підприємством у збалансоване управління підприємством на основі концепції збалансованої системи показників (ЗСП).

Проблемі розробки та впровадження збалансованої системи показників у практику управління промисловими підприємствами присвячені роботи закордонних та вітчизняних дослідників, а саме: А. Гершуна та М. Горського, Р. Каплана, М. Кизима, О. Кузьміна, Л. Малярця, Д. Нортона, Нильса-Горана Олве, А. Пилипенка, К. Редченка, В. Слинькова, Б. Фелпса, Х.-Р. Фридага та В. Шмідта, К.Р. Хьюберта та інших. Втім, існуючі наукові дослідження стосуються переважно часткових проблем еволюції стратегічного управління на основі збалансованої системи показників, розглядаючи останню в обмеженому методологічному форматі.

Відповідно постає питання щодо удосконалення методологічного арсеналу ЗСП як системи збалансованого управління підприємством в напрямку інтеграції систем, підходів, методів стратегічного управління та ЗСП із нетрадиційними евентологічними у поєднанні із методом аналізу ієрархій.

МЕТА РОБОТИ полягає в удосконаленні методичного підходу до збалансування та структурування ключових показників ефективності, що характеризують стратегічний розвиток підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічною основою дослідження стали базові положення економічної теорії, теорії управління економічними системами, стратегічного управління та планування.

Використано метод евентологічного скорингу та метод аналізу ієрархій (МАІ) – для збалансування та структурування ключових показників ефективності (KPI); критичний аналіз – для порівняльного аналізу методологічних засад ЗСП Нортона-Каплана і ЗСП як системи збалансованого управління металургійним підприємством.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ускладнення системи стратегічного управління підприємством обумовлює необхідність та можливість поширення сфери його стратегічної відповідальності (ССВ) за межі менеджменту й залучення до процесу збалансованого управління підприємством рядових власників ініціатив. Актуальним стає пошук відповідних механізмів, в тому числі нетрадиційних. Йдеться про процедури / методику евентологічного скорингу.

Існуюча практика використання методів евентології для надання числового значення нефінансовим показникам, вимірювачам неідентифікованих немате-

ріальних активів [1, 2] має бути поширена на відбір, структурування та збалансування КРІ. Необхідність збагачення методології ЗСП методами евентологічного аналізу посилюється необхідністю врахування в процесі управління зростаючої чисельності випадкових, різноспрямованих і зовнішньо не пов’язаних одне з одним факторів.

З метою ефективного інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління металургійним підприємством удосконалено методичний підхід до збалансування та структурування КРІ (рис. 1), на основі якого визначена наступна послідовність створення управлінської панелі показників: формування вимог та критеріїв ЗСП; визначення зони стратегічної відповідальності та переліку власників ініціативи (менеджери вищої та середньої ланки, які забезпечують стратегічну відповідальність) за стратегічною метою – «розбудова бізнесу за стандартами світового менеджменту» (з проекції «навчання і розвиток» управлінської панелі показників вартісноорієнтованого металургійного підприємства), що забезпечується на основі ключового фактору успіху – «формування збалансованого управління підприємством на основі ЗСП»; перевірка КРІ, визначених експертним шляхом, на відповідність вимогам за стартовими критеріями відбору; перевірка КРІ на відповідність основним критеріям відбору; визначення рівня значущості критеріїв відбору показників і перевірка погодженості думок експертів; відбір КРІ та розрахунок індексу загальної збалансованості системи показників.

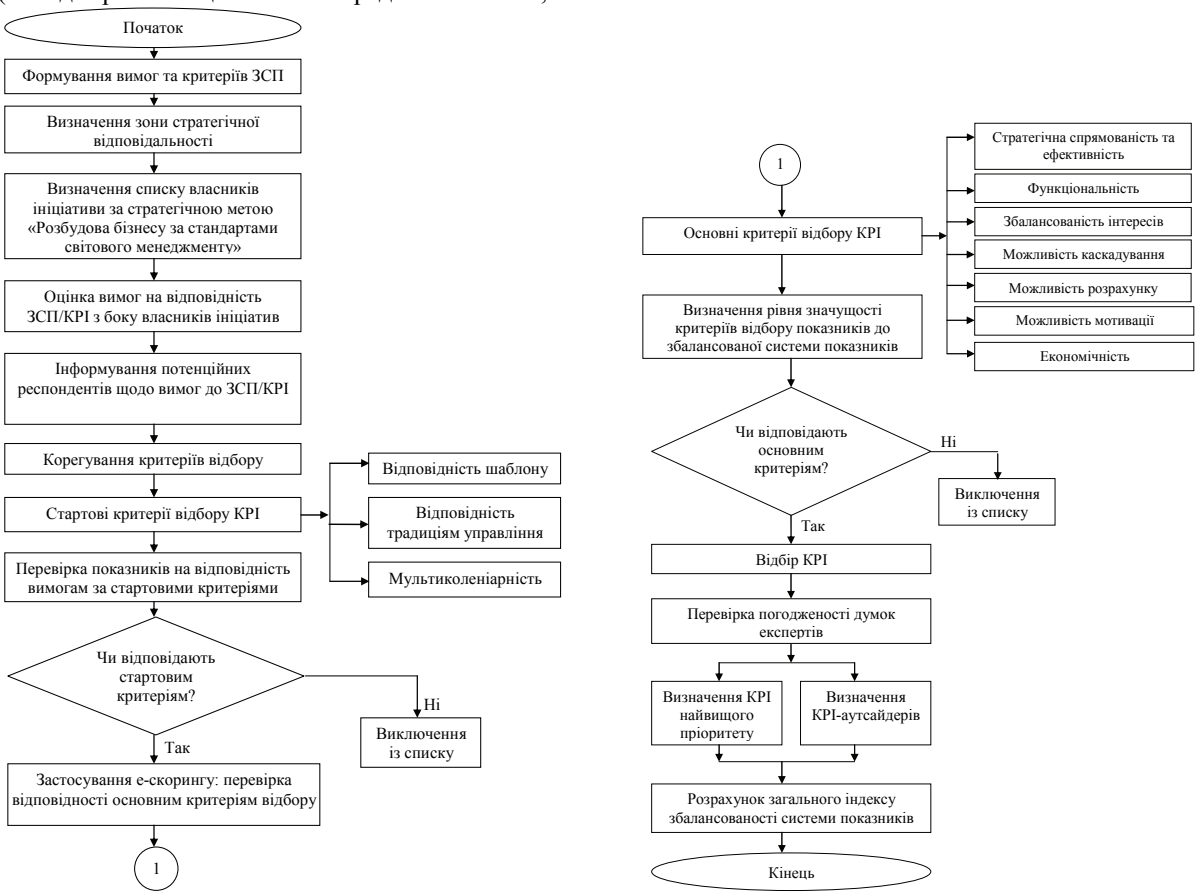

Рис. 1. Алгоритм відбору, структурування та збалансування КРІ збалансованої системи показників підприємства

При цьому як стартові критерії відбору КРІ розглядаються відповідність шаблону ЗСП і традиціям діючої системи управління підприємством, перевірка показників на відсутність дублювання.

Перелік основних критеріїв відбору КРІ (стратегічна спрямованість та ефективність, функціональність, збалансованість інтересів суб’єктів управління, можливість каскадування, можливість розрахунку, можливість мотивації, економічність) підпорядкований завданню їх відповідного збалансування, визначенню значущості та взаємозалежності при побудові управлінської панелі вищого рівня управління на основі використання методів е-скорингу й аналізу ієрархій, що є другим етапом відбору КРІ.

Е-скоринг дозволяє визначити інтегральну оцінку здійснення цільової події – «стратегічний показник, в цілому, збалансований із показниками управлінської панелі» на основі ймовірнісної множини розподілу анкетних запитань[3; 4; 5].

Розроблена анкета закритого типу із бінарними відповідями е-скорингового аналізу збалансованості КРІ (табл. 1).

Таблиця 1

Анкета е-скорингового аналізу збалансованості КРІ

Питання x	Основні критерії відбору показника	Базові події ($x_i \subseteq \omega$) – події, що сформульовані у питаннях анкети
1	Стратегічна спрямованість та ефективність	Чи можливо на основі показника оцінити ступінь досяжності стратегії підприємства
2	Функціональність	Чи може власник стратегічної ініціативи реально впливати на результати використання потенціалу підприємства або активізацію резервів його зростання за допомогою досягнення показника
3	Збалансованість інтересів	Чи сприяє досягнення показника підвищенню цінності підприємства з позицій різних споживачів інформації
4	Можливість каскадування	Чи впливає досягнення показника на результати діяльності інших рівнів управління та інших власників стратегічних ініціатив
5	Можливість розрахунку	Чи розуміє власник ініціативи алгоритм розрахунку показника або шляхи прийняття конкретного рішення на основі текстового опису показника
6	Можливість мотивації	Чи стимулює виконання показника на досягнення стратегічних цілей
7	Економічність	Чи існує інформаційна база розрахунку показника

На основі критичного аналізу методичного інструментарію формування управлінської панелі металургійного підприємства визначено його недоліки: спрощено-механістичний поділ показників на фінансові та нефінансові без аргументованої методики їх збалансування; ігнорування необхідності визначення КРІ найвищого пріоритету для фокусування ключових факторів успіху та стратегічних ініціатив на досягнення генеральної стратегії; непридатність для опису складних нелінійних залежностей стратегчних цілей, ключових факторів успіху та КРІ в умовах зростаючого впливу на стратегічне управління підприємством випадкових, різноспрямованих і зовнішньо не пов'язаних одне з одним факторів.

Для кількісної оцінки збалансованості при формуванні управлінської панелі ЗСП запропонований індекс збалансованості показника ($I_{зз}$) за формулою:

$$Iзз = \frac{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{зi}}{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{зi} + \sum_{x \in X^c} \omega(s^c \cap x) r_{зi}}, \qquad (1)$$

де ω – простір елементарних цільових подій s; x – множина обраних факторів, що характеризують стан об'єкта аналізу та відображаються в анкетних запитаннях; X – множина основних критеріїв збалансованості, що відображено в анкетних запитаннях; $\omega(s \cap x)$ – результати інтерпретації анкетних подій-відповідей як позитивних, що сприяють цільовій події; $\omega(s^c \cap x)$ – результати інтерпретації анкетних подій-відповідей як негативних; c^s – доповнення цільової події s; $r_{зi}$ – ваговий коефіцієнт або рівень значущості i-го критерію відбору показників до збалансованої системи.

За основу визначення $I_{зз}$ прийнято інструментальний апарат е-скорингу – формулу розрахунку умовної ймовірності цільової події s в умовах настання певної комбінації анкетних подій, що моделюються експертами у процесі їх відповідей на анкетні запитання. При цьому подія враховує особливості 3-х можливих евентологічних структур базових подій (що сформульовані у питаннях анкети): найменш перехресних, незалежних та вкладених. З метою більш об'єктивної оцінки рівня збалансованості кожного із показників, що мають бути включені до ЗСП, у розрахунок $I_{зз}$ вводяться вагові коефіцієнти ($r_{зi}$), що вимірюють рівень значущості критеріїв відбору КРІ на основі математичного інструментарію МАІ.

За методикою скорингового аналізу для статистичної обробки та відповідної інтерпретації результатів анкетування за «правилом більшості» використовується параметр: $\alpha = 0{,}5$ (якщо частота, з якою експерти дають позитивну відповідь на питання е-скорингової анкети більше чи дорівнює 0,5, вважається, що відповідь експертів сприяє цільовій події та навпаки). Отже, розрахований $I_{зз}$ дає можливість визначити рівень збалансованості кожного показника й обгрунтованість його включення до ЗСП: високий ($I_{зз} \geq 0{,}7$), середній ($0{,}5 \leq I_{зз} < 0{,}7$) та низький ($I_{зз} < 0{,}5$).

Індекс загальної збалансованості системи показників визначається як середня величина індексів збалансованості кожного з обраних показників.

ВИСНОВКИ

Інтеграція е-скоринга із методикою ЗСП забезпечує ефективне функціонування вертикальної комунікації як базового принципу збалансованого управління підприємством, поширюючи сферу стратегічної відповідальності на рядових власників ініціатив.

Список використаних джерел

1. Ерохина А.В. Создание єффективной системы финансового контроллинга в обществах с ограниченной ответственностью / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических

наук. Специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит». – Санкт-Петербург, 2013. – 174 с.

2. Сацук Т.П. Построение системы управления финансами организаций на основе контроллинга (на примере торговых сетевых компаний). Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Санк-Петербург, 2010. – 42 с. / Електронний ресурс. Режим доступу: oldvak.ed.gov.ru/common/img/uploaded/files/.../2010/.../SatsukTP.do.

3. Воробьев О.Ю. Эвентологические структуры и эвентологический скоринг // е-записки ФАМ семинара. – Красноярск: ИВМСОРАН, 2004. – №8. – С. 73-113.

4. Теория случайных событий и ее применение / Ю. Воробьев, Е. Голденок и др. – Красноярск: ИВМ СО РАН, 2003. – 502 с.

5. Шерыкалова М.И. Метод эвентологического скоринга для случая нечеткого события, интерпретирующего анкетное // Труды IX международной ФАМЭТ’2010 конференции / Под ред. О.Ю. Воробьева. – Красноярск: КГТЭИ, СФУ, 2010. – С. 329-334.