

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

Випуск 12

*Матеріали X Всеукраїнської
науково-практичної конференції
“Історія, сучасність, зарубіжний досвід”
м. Київ, МАУП, 6 листопада 2014 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 8 від 24.09.14)*

Редакційна колегія:

А. М. Подоляка (голова), д-р юрид. наук., проф.;
А. А. Ізнатченко (заступник голови), канд. техн. наук;
О. В. Баєва, д-р біол. наук., проф.;
І. П. Бідзюра, д-р політ. наук, проф.;
М. Ф. Головатий, д-р політ. наук., проф.;
В. Б. Захожай, д-р екон. наук, проф.;
А. С. Лисецький, д-р екон. наук., проф.;
К. В. Муравйов, канд. юрид. наук., доц.;
І. П. Розпутенко, д-р наук держ. упр., проф.;
Л. В. Романова, д-р екон. наук, проф.;
В. Є. Сафонова, д-р екон. наук;
Г. П. Ситник, д-р наук держ. упр., проф.;
Ю. П. Сурмін, д-р соц. наук, проф.;
Н. М. Чернуха, д-р пед. наук., проф.

Матеріали подано в авторській редакції.

Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.

Становлення і розвиток української державності : [зб. наук. пр.] /
МАУП. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008 —

С76 Вип. 12: Матеріали Х Всеукр. наук.-практ. конф. “Історія, сучасність,
зарубіжний досвід”, 6 листоп. 2014 р. / редкол.: А. М. Подоляка (голова)
[та ін.]. — 2014. — 460 с. : іл. — Бібліогр. у кінці ст.

У пропонованому збірнику подано статті учасників науково-практичної
конференції, присвяченої найважливішій проблемі сьогодення — становленню
України як держави. Розглядається формування державності в Україні у різні пері-
оди історії та в різних аспектах.

Для науковців і державних службовців, політиків і політологів, викладачів і
студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і суспільства.

ББК 63.3(4УКР)я43+67.9(4УКР)301я43

Новальська Н. І., Падун Н. П. Трансформація цілей організації в ключові показники результативності управління.....	86	Кійко В. В. Аналіз досвіду європейських країн у формуванні системи державних органів фінансового контролю.....	134
Хоменко О. О. Основні напрями державного управління в українській державі 1918 року	91	Костюк Т. О. Політична криза в Україні як наслідок низької динаміки змін політичних інститутів і процесів	137
Морозова Н. Г. Необхідність та можливість державного регулювання сфери соціального захисту на національному ринку праці	95	Самойленко О. П. Державна функція захисту прав людини у суспільстві, що трансформується.....	139
Погорєлова І. С. Державотворчі процеси доби Центральної Ради.....	98	Муравйов К. В. Щодо поняття “юридичних гарантій” та їх видів.....	142
Бисенбаєв Ф. К. Європейський опыт реалізації принципа справедливості.....	103	Головченко В. В., Головченко О. В. Право народу на повстання	146
Бандурка А. С. Санітарний кордон як метод протидії розповсюдженню радикальних ідей	107	Малащук Д. В. Вплив політико-правових чинників на формування інвестиційного клімату	149
Баєва Н. Г. Новітні тенденції державного регулювання амбулаторної акушерсько-гінекологічної допомоги в Україні.....	110	Гольцов А. Г. Внутрішня геополітика сучасної України: актуальні завдання та проблеми.....	151
Оваденко О. І., Рულъ Ю. В. Значення графології для роботи з кадрами у державному управлінні	113	Ковальчук А. Ю. Місце державної фіскальної служби України у механізмі забезпечення фінансової безпеки	155
Хилевич М. В. Археологічна періодизація історії становлення української державності з точки зору ефективності економічного розвитку	122	Шашкова-Журавель І. О. Характеристика європейської правової системи захисту трудових відносин за участю осіб, що відбувають покарання в пенітенціарних установах	157
Волобоєва Т. В. Загальна характеристика розвитку державного регулювання страхової діяльності в Україні	127	Тімашова В. М. Політична еліта України в контексті демократичного транзиту.....	160
Ференець С. С. Роль Міжнародного трибуналу в боротьбі зі злочинністю на міжнародному рівні	130	Дьоміна О. С. Ціннісні основи політичної культури українського суспільства.....	163
		Медвідь Ф. М., Чорна М. Ф., Нестеренко О. С. Комерційна таємниця як правова категорія	167

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ В КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Становлення і розвиток української державності, вип. 12, с. 86–90

Одним з найбільш ефективних інструментів забезпечення досягнення цілей є система збалансованих показників (BSC), яка передбачає створення стратегічних карт для організації в цілому і її окремих бізнес-одиниць. Стратегічні цілі організації каскадуються до цілей першого рівня і відображаються через призму чотирьох ініціатив: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, співробітники. Каскадування проводиться з урахуванням функціональної ієрархії самих ініціатив, що добре описано в роботах Д. Нортон і Р. Каплана [1, 2].

У результаті подібного поєднання створюється стратегічна карта організації, що є наочною моделлю інтеграції її цілей в чотирьох складових збалансованої системи показників. Вона ілюструє причинно-наслідкові відносини між бажаними результатами клієнтської і фінансової складових з одного боку, і можливими результатами, отриманими в основних внутрішніх процесах. Ці найважливіші процеси створюють комплексну споживчу пропозицію, яка надає цільовим клієнтам, що сприяє досягненню цілі на рівні фінансової складової. Крім цього, стратегічна карта визначає специфічні можливості нематеріальних активів організації — людського, інформаційного та організаційного капіталу, які необхідні для вирішення завдань внутрішньої складової.

Після створення стратегічної карти організації створюються стратегічні карти бізнес-одиниць і підрозділів. Різна ступінь значущості для організації окремих цілей першого рівня і різна ступінь впливу окремих структурних підрозділів на їх досягнення вимагають вироблення в організації єдиної методики їх ранжирування, з ціллю подальшої трансформації в КРІ для підрозділів і працівників.

Методика трансформації цілей підприємства до рівня КРІ кожного працівника може бути розподілена на кілька етапів.

Етап 1. Визначення відносної значущості цілей в ієрархічному, горизонтальному і виконавчому аспектах і розрахунок сукупної значущості.

Оскільки всі цілі взаємопов'язані, то необхідно визначити коефіцієнти відносної значущості (КВЗ) кожної з них, а в подальшому визначити ступінь впливу окремих підрозділів і працівників на їх досягнення. Автор пропонує виділити наступні критерії для визначення КВЗ: 1) оцінка цілей нижчого рівня за їх значимістю для досягнення цілі більш високого рівня, 2) оцінка цілей одного рівня з позицій їх зна-

чимості між собою, поза зв'язку з цілями більш високого рівня; 3) оцінка ступеня впливу структурного підрозділу або окремого працівника на досягнення цілі, в межах бізнес-процесу або зон функціональної відповідальності.

Розглянемо даний етап реалізації методики на прикладі (таблиця 1). Організація обрала стратегію розширення ринку за рахунок лідерства по продукту. Це означає, що необхідно утримувати і розширювати клієнтську базу за рахунок забезпечення високої якості і широкого асортименту продукції. Для каскадування стратегічних цілей та проведення експертних оцінок в організації була створена робоча група у складі 9 осіб (керівники основних структурних підрозділів).

Таблиця 1

**Коефіцієнти відносної значущості цілей відділу продажів,
для досягнення вищих цілей організації**

№ п/п	Складова	Ціль вищого рівня	Ціль першого рівня для начальника відділу продажів	Коефіцієнт	Коментарі
1	2	3	4	5	6
1	Фінанси	Підвищення прибутковості компанії	Загальний обсяг продажу	0,75	Є вплив інших елементів
2		Підвищення прибутковості компанії	Оборотність дебіторської заборгованості клієнтів	0,5	Є вплив інших елементів: вартість ОС, собівартість продукції, ефективність використання позикового капіталу і ін.
3		Підвищення прибутковості компанії	Рентабельність продаж (регулювання політики знижок)	0,25	Є вплив інших елементів: вартість ОС, собівартість продукції, ефективність використання позикового капіталу і ін.
4		Підвищення частки доходів від реалізації нових продуктів	Обсяг продажів за новим продуктами	0,75	Є вплив інших елементів виробництво нових продуктів, їх реклама і просування
5	Клієнти	Розширення клієнтської бази	Частка продажів новим клієнтам	0,5	Є вплив інших елементів: важливо і кількість нових клієнтів.
6		"Поглиблення" наявної клієнтської бази	Сума середнього замовлення від "старих" клієнтів	0,5	Є вплив інших елементів: важливо враховувати і асортимент продукції, і частоту звернень клієнтів (часті і малі замовлення можуть бути необхідні клієнту)
7	Бізнес-процеси	Підвищення якості обслуговування клієнтів	Відсоток якості роботи з заявками	0,5	Є вплив інших елементів: важливо враховувати і якість виявлення потреби клієнта при формуванні заявки

1	2	3	4	5	6
8	Співробітники	Підвищення продуктивності праці	Обсяг продажів на одного менеджера з продажу	0,75	Є вплив інших елементів: кількість і якість переговорів з клієнтами, швидкість формування заявки і ін.
9		Укомплектованість штату відділу продажів	Відсоток укомплектованості штату відділу продажу менеджерами з продажу	0,5	Є вплив інших елементів: у відділі є оператори, касири

Далі був визначений коефіцієнт відносної значущості (КВ32) кожної з цих цілей, виходячи з оцінки впливу її досягнення, на досягнення інших цілей цього ж рівня. Для цього був застосований метод парних порівнянь із застосуванням оціночної шкали.

Надалі проводиться експертна оцінка ступеню впливу структурного підрозділу “Відділ продажу” на повне досягнення кожної з цілей. При цьому, відповідний КВ33 оцінюється за шкалою. Дані оцінок одного з експертів наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Коефіцієнти відносної значущості впливу відділу продажу
для повного досягнення цілей організації**

№ п/п	Цілі першого рівня для підрозділу “Відділ продажу”	КВ33	Коментарі
1	Загальний обсяг продажу	1	Повний вплив на досягнення цілі
2	Оборотність дебіторської заборгованості клієнтів	0,75	Вплив ключовий, але є залежність від юридичного відділу (зміст і коректність договору з клієнтами)
3	Рентабельність продажів	0,5	Вплив істотний, але є інші центри витрат, що впливають на цей елемент
4	Обсяг продажів за новими продуктами	0,5	Вплив істотний, але є значний вплив відділу маркетингу (ефективність просування нових продуктів) і виробничого відділу (якість нових продуктів)
5	Частка продажів новим клієнтам	0,75	Вплив ключовий, але є залежність від відділу маркетингу (ефективність реклами компанії)
6	Сума середнього замовлення від “старих” клієнтів	1	Повний вплив на досягнення цілі
7	Відсоток якості роботи з заявками	1	Повний вплив на досягнення цілі
8	Обсяг продажів на одного менеджера з продажу	0,75	Вплив ключовий, але є залежність від служби персоналу (укомплектованість штату і компетентність менеджерів)
9	Відсоток укомплектованості штату відділу продажу менеджерами з продажу	0,5	Вплив істотний, але є велика залежність від служби персоналу

У наведеному прикладі узгодженість експертів достатня, і можна було враховувати середні значення по кожному елементу оцінки.

Після отримання KB3 цілей визначається сумарне значення всіх трьох KB3 по кожній цілі.

Таким чином, завдання на першому етапі реалізації методики трансформації цілей у KPI будуть наступними: 1) виходячи з цілей організації, відображених у її стратегічній карті, скласти стратегічну карту підрозділу; 2) визначити ступінь впливу цілей нижчого рівня на досягнення вище розміщених цілей і виразити її через коефіцієнт відносної значущості KB31; 3) визначити значимість цілей одного рівня між собою, поза зв'язком з цілями більш високого рівня і виразити її через KB32; 4) визначити ступінь впливу структурного підрозділу або окремого працівника на досягнення цілі в межах бізнес-процесу або зон функціональної відповідальності і виразити це через KB33; 5) розрахувати по кожній цілі підсумковий KB3.

Етап 2. Переклад цілей підрозділу в матрицю KPI його керівника.

Наведені цілі після визначення їх цифрового планового значення на місяць (квартал, рік) можуть бути трансформовані в KPI і згруповані в матрицю результативності працівника. Для одного працівника не доцільно включати в матрицю результативності більше 5–7 показників, щоб уникнути “згладжування” їх значимості і деконцентрації зусиль на їх досягнення. Аналогічні рекомендації містяться в роботах Н. Ольве і Ж. Рой [3].

Таким чином, завданнями другого етапу реалізації методики будуть: 1) трансформація виявлених на попередньому етапі цілей підрозділу в KPI його керівника, шляхом приведення термінології у контексті вимірюваності і ступеня досягнення; 2) вибір з отриманого переліку KPI найбільш впливового (за значенням KB3) показника, який об'єктивно відображає досягнення головної цілі і переведення її в розряд контрольних; 3) визначення ступеня впливу контрольного KPI на формування фонду оплати праці підрозділу, і визначення математичної моделі розрахунку ФОП; 4) логічний аналіз KPI, що залишилися та пошук непрямих взаємовпливів між ними, що дозволяють відмовитися від включення в матрицю тих, результативність за якими відбивається через інші взаємозалежні показники; 5) визначення вагової значущості кожного з решти в матриці KPI через прирівнювання суми їх KB3 до 100 % і обчислення вагової частки кожного показника.

Етап 3. Розрахунок результативності керівника в досягненні цілей підрозділу.

З урахуванням вагової частки показників в матриці результативності керівника можна в кожному конкретному місяці знайти результативність по будь-якому показнику і вивести підсумкове значення. В основу розрахунку покладено порівняння планового значення KPI на розрахунковий місяць і його фактичного значення в цьому періоді.

Завдання третього етапу можна позначити так: 1) встановлення планових значень KPI на досліджуваний період та врахування їх фактичного значення; 2) визначення класифікаційного типу всіх KPI за принципом “прямий/зворотний” і закріплення методики їх розрахунку; 3) Розрахунок результативності окремо по кожному KPI; 4) розрахунок підсумкового значення результативності працівника, шляхом простої суми результативності по всіх KPI.

Етап 4. Розрахунок розміру преміальної винагороди працівника з урахуванням його результативності в досягненні цілей організації.

Реалізація управління за цілями у системі управління персоналом передбачає врахування результативності працівників при побудові системи оплати праці. Здобувач повністю поділяє погляди зарубіжних і російських дослідників щодо того, що фіксована частина заробітної плати працівника є умовно-постійною, і від результа-

тивності його праці її розмір не залежить, а преміальна частина заробітку повинна змінюватися пропорційно результативності працівника.

Завданнями четвертого етапу будуть; 1) створення моделі розрахунку заробітної плати працівників з урахуванням розміру фіксованого окладу і певної суми преміального фонду за умови 100 %-ої результативності; 2) розрахунок фактичної заробітної плати працівників із застосуванням показників їх індивідуальної результативності.

Наведений приклад дуже спрощений і не відображає всіх особливостей реалізації управління за цілями у системі управління.

Застосування пропонованої методики дозволить найбільш точно оцінити значимість окремих цілей організації для її структурних підрозділів, виявити ступінь значущості їх досягнення для конкретних посадових одиниць, розробити більш адекватну систему стимулювання працівників на досягнення стратегічних цілей організації в сучасних умовах господарювання.

Література

1. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Організація, орієнтована на стратегію / Пер. з англ. — М.: ЗАТ “Олімп-Бізнес”, 2003. — 416 с.
2. *Нортон Д.* Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Пер. з англ. — М.: ЗАТ “Олімп-Бізнес”, 2006. — 304 с.
3. *Ольве Н. Г., Рой Ж., Веттер М.* Оцінка ефективності діяльності компанії. Практичний посібник з використання збалансованої системи показників / Пер. з англ. — М.: Вільямс, 2003. — 304 с.