

УДК 005.22: 005.8: 681.3

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

## ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ, БАЧЕННЯ І СТРАТЕГІЇ ПРОЕКТІВ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Розглянуто рекомендації щодо визначення місії, бачення і стратегії управління проектами для діяльності служб з управління персоналом державних органів.*

**Ключові слова:** *ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, (KPI)), ключовий показник ризику (англ. Key Risk Indicator, (KRI)), критичні чинники успіху (КЧУ)*

*Рассмотрены рекомендации для определения миссии, видения и стратегии управления проектами для деятельности служб по управлению персоналом государственных органов.*

**Ключевые слова:** *ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, (KPI)), ключевой показатель риска (англ. Key Risk Indicator, (KRI)), критические факторы успеха (КФУ)*

*Considered recommendations for the mission, vision and strategy for the project management of HR services authorities.*

**Keywords:** *Key Performance Indicators (KPI), key risk indicators (KRI), critical success factors (CSF)*

### Постановка проблеми

В ході проведення наукового дослідження були отримані деякі значущі теоретичні і прикладні результати щодо системи оцінювання цільових програм. Увага, яку приділяють до внутрішнього бюджетування фахівці різних областей (фінансів, обліку, управління, аналізу) свідчить про значущість бюджетування, але в той же час породжує різні підходи до формулювання суті і принципів бюджетування, визначенню його місця в системі управління господарюючим суб'єктом.

### Мета роботи

Метою роботи є визначення ключових рекомендацій до застосування основних показників у процесі аналізу діяльності бюджетної сфери та створення механізму виявлення найбільш недосконалих місць діяльності служб з управління персоналом державних органів бюджетної сфери.

### Вирішення проблеми

#### *Визначення місії, бачення і стратегії*

Співробітники, як правило, плутають поняття «бачення», «місія» і «стратегія».

**Місія** подібна світлу далекого вічного маяка, якого не можна досягти (наприклад, місія організації сфери розваг – «зробити людей щасливими», а місія налаштована «вирішувати невіршену проблему як інноваційну»).

**Бачення** вказує напрямок, в якому необхідно рухатися. Якщо бачення чітко сформульовано, своєчасно і користується постійною підтримкою команди вищих керівників, воно може кардинально пожвавити роботу багатьох складових елементів організації, життєво необхідних для вирішення задачі.

**Стратегія** – це той спосіб, який організація обирає для втілення свого бачення в життя. В конкурентному середовищі стратегія виділяє вас серед суперників. В державному секторі економіки вона визначає оптимальний спосіб мобілізації і впорядкування ресурсів заради бажаних результатів.

Р. Каплан, Д. Нортон в своїй піонерській роботі «Збалансована система показників. Від стратегії до дії» [1] вказували, що шістнадцять тижнів – достатній термін для встановлення збалансованої системи показників з використанням КРІ.

Проте, як правило, для організацій це виявляється досить складним процесом. Запорукою успіху проекту є виконання декількох ключових рекомендацій:

1. Наявність зовнішнього координатора проекту.
2. Навчання та підтримка команди керівників.
3. Зосереджена увага на KPI.
4. Застосування правила «10/80/10».
5. Створення невеликої проектної групи з впровадження KPI.
6. «Просто зроби це!».
7. Протягом перших дванадцяти місяців користуватись вже наявними системами.
8. Ведення бази даних всіх виробничих показників і їх доступність для кожної команди.
9. Форми звітності за KPI – це мистецтво.
10. Об'єктивна необхідність зміни назви проекту.

**Рекомендація 1. Запросіть зовнішнього координатора проекту.** Запрошення досвідченого організатора ззовні – запорука успіху. Якщо це не зроблено, недоліки очікуватимуть вас на кожному кроці. В даному проекті неодноразово зауважували, наскільки важлива роль зовнішнього фахівця. Він не повинен мати особистої зацікавленості в просуванні будь-яких патентованих програмних пропозицій, зобов'язаний добре розбиратися в показниках виробничої діяльності, володіти всебічними навичками надання консультацій, бути готовим дати рекомендації, які здатні примусити команду вищих керівників прислухатись до його думки і слідувати його порадам, а також володіти умінням переконання.

Спочатку (три перші тижні) він бере участь у проекті в режимі повної зайнятості, а потім залежно від того, як на провідні позиції виходить проектна група, неповний робочий день. Важливо, щоб проектна група була впевнена у своїх силах і зовнішній координатор перейшов на другий план.

Ближче до завершення проекту його роль зводиться до підготовки і проведення позапланових щотижневих нарад, а в проміжках між ними – до аналізу ключової інформації, яка одержана електронною поштою.

**Рекомендація 2. Почніть з навчання команди вищих керівників і отримайте їхню підтримку ідеї впровадження KPI.** Відношення команди керівників до розробки і впровадження ключових показників ефективності має вирішальне значення. Проект KPI повинен стати пріоритетним для організації, але і проектні групи, і топ-менеджери часто ставлять його в один ряд з іншими, менш важливими, але невідкладними. Члени команди вищих керівників повинні бути повністю готові до кампанії впровадження KPI.

Слід приділити час для семінару керівників, в процесі якого зовнішній координатор зможе переконатися, що вся виконавча команда розуміє суть і вигоди нового проекту. Після такого семінару керівники або заявлять про повну підтримку нового проекту, або ні. Зовнішній координатор має переконатися у тому, що топ-менеджмент організації повністю усвідомив таку необхідність: щотижневе резервування часу для роботи над проектом; оперативне реагування на зворотний зв'язок з підлеглими з приводу запропонованих заходів; доступність для консультацій з членами проектної групи по KPI; постійні виступи на підтримку здійснюваних заходів перед рядовими і керівними співробітниками підприємства.

Збалансована система показників допоможе організації переосмислити свої стратегії. Інколи корисно перевести ресурси з чергових «вправ» для стратегічного планування на проект KPI.

**Переваги від цих дій.** Члени команди вищих керівників отримають задоволення від участі в такому динамічному проекті, який, крім всього іншого, допоможе краще зрозуміти свій бізнес і вдосконалити реалізацію корпоративних стратегій.

**Рекомендація 3. Зосередьте увагу на ключових індикаторах успіху.** Досить часто час витрачається на обговорення «складових», їх назв і структури збалансованої системи показників, проте це не створює відчутної цінності. Критичні чинники успіху (КЧУ) визначають стан і життєздатність організації, а також найважливіші напрямки її діяльності. Показники результативності, виробничі показники і ключові показники ефективності – це реальні критерії функціонування організації. Основним складовими системи КЧУ мають бути:

- складова фінансів – назвемо її «Фінанси»;
- складова навчання і розвитку (персоналу) – «Навчання і розвиток»;
- складова, яка відображає орієнтованість на споживача, – «Клієнт»;
- складова для внутрішніх бізнес-процесів – «Внутрішні бізнес-процеси»;
- складова для задоволеності співробітників – «Задоволеність співробітників»;
- складова з питань оточення та навколишнього середовища – «Оточення».

Завдання зовнішнього координатора – підвести вище керівництво до прийняття даних для впровадження КЧУ. Прийняття запропонованих шести складових означає, що шаблон, складено на підставі кращих практик. Вони діятимуть на початку від шести до дванадцяти місяців. А коли керівництво і персонал набудуть достатнього досвіду, знань та розуміння проблеми, можна буде точно визначити назви складових стосовно конкретних потреб організації.

*Переваги від цих дій.* Члени команди вищих керівників зможуть більш плідно використовувати той незначний час, який відведено під проект, для вдосконалення інших напрямків, щоб досягнути високих результатів проектування в цілому.

**Рекомендація 4. Дотримуйтеся правила «10/80/10».** Зовнішньому консультанту необхідно слідкувати, щоб проектна група і керівництво концентрувалися на виявленні показників: 10 KRI, 80 PI і 10 KPI.

Де KRI – ключовий показник ризику є мірою визначення ризиків діяльності в управлінні проектами. Він відрізняється від ключових показників ефективності тим, що KPI дає нам раннє попередження для виявлення потенційних подій, які можуть зашкодити безперервності діяльності в управлінні проектами. *Вигодами від такого підходу* є те що команда для впровадження KPI зразу ж зосередиться на кінцевому продукті («10/80/10») і не намагатиметься вибрати 80 KPI з 200 і більше показників виробничої діяльності організації.

**Рекомендація 5. Необхідно створити невелику проектну групу для впровадження KPI.** Для розробки і впровадження KPI достатньо порівняно невеликої команди. Команда може складатися з двох-чотирьох співробітників. Зовнішній координатор бере участь в проекті із самого початку і він має допомогти керівництву організації вибрати членів проектної групи. Зовнішньому координатору слід звернути увагу на тих, хто має відмінний досвід презентацій, добре знає організацію і її ринок, брав участь в інноваціях і успішно завершених завданнях, а також володіє здатністю не падати духом в стресових ситуаціях. Члени проектної групи з впровадження KPI повинні мати безпосередній контакт з генеральним директором (рисунок).



Рисунок. Схема оточення проектної групи KPI

Зовнішньому координатору необхідно переконати менеджера в тому, що учасників проектної групи слід повністю звільнити від будь-якої іншої роботи. Проектній групі, у свою чергу, необхідно визначити контактних осіб, які

підтримують зв'язок між нею і кожною бізнес-одиницею або командою. Ці люди повинні володіти достатніми знаннями в своїй області, оскільки їх роль зводиться до детального інформування проектної групи про свою ділянку діяльності, а також до забезпечення зворотного зв'язку і допомоги у проведенні семінарів.

Зовнішній координатор має переконати керівництво відмовитися від особистої участі у проектній групі. Навіть самий дисциплінований керівник не в змозі сконцентрувати свою увагу лише на одному проекті. *Переваги від цих дій.* Ретельний підбір проектної групи і координаторів підвищує шанси для успіху.

**Рекомендація 6. «Просто зроби це!».** Знайти правильне поєднання ключових показників результативності, виробничих показників і ключових показників ефективності рідко вдається з першого разу. Задача зовнішнього координатора, команди вищих керівників і проектної групи – створити саме таку корпоративну культуру. Задача зовнішнього координатора – подбати про те, щоб члени проектної групи витрачали мало часу на дослідження, а керувалися переважно класичними порадами [1; 2].

Корпоративна теза «просто зроби це!» має на увазі, що проектна група в своїй роботі не повинна покладатися виключно на запрошених ззовні експертів. Корпоративна культура з девізом «просто зроби це!» народжує віру в те, що проектна група в змозі сама впоратися зі своєю справою. Задача зовнішнього консультанта всебічно підтримувати у членів проектної групи впевненість у власних силах і допомагати їм засвоїти необхідні навички впровадження проекту за KPI [3]. *Вигоди від цих дій.* В роботі над проектом буде менше тяганини і з'явиться добра нагода впровадити KPI за шістнадцять тижнів.

**Рекомендація 7. Протягом перших 12 місяців користуйтеся наявними системами.**

Проектна група повинна сприяти використанню наявних в організації схем звітності і збирання виробничих показників, принаймні протягом перших дванадцяти місяців. Дуже багато чого можна досягти за допомогою стандартних програм, таких як Excel, PowerPoint, SharePoint Team Services і Access. На цій стадії, як правило, немає потреби в придбанні спеціалізованого програмного забезпечення, вони будуть набагато ефективніші через 12 місяців після початку проекту. Проте, не для всіх організацій конкретний час початку застосування спеціалізованого програмного забезпечення для збирання і обробки інформації по KPI однаковий. Деякі організації можуть вже мати в користуванні свої резидентні додатки, які добре вирішують ці задачі, або наперед знати, які саме

програми їм знадобляться в майбутньому, і таким чином мати нагоду зробити інвестиції у відповідне програмне забезпечення раніше вказаного терміну.

Проектній групі доведеться також регулярно самостійно займатися адмініструванням інтернет-сайта з впровадження КРІ. *Переваги від цих дій.* Використання на перших порах в організації програмного забезпечення, що дозволить не допустити затримок і перебоїв у графіку реалізації проекту через неминучі проблеми, пов'язані з попередніми оцінками, придбанням і установкою нових систем.

*Рекомендація 8. Вносьте всі виробничі показники в базу даних і зробіть їх доступними для кожної команди.* За перші шістьнадцять тижнів практично будуть встановлені показники виробничої діяльності, які, не входячи в першу десятку КРІ, зроблять значний вплив на роботу організації і сервісних підрозділів.

Проектна група повинна створити базу даних і заносити до неї (а потім поширювати через інтернет-сайт) інформацію про ці показники.

База даних повинна вмещувати не тільки всі поточні показники виробничої діяльності, запропоновані командами, але і ті, від яких колись довелося відмовитися. Завдяки такій системі проектна група може згодом допомогти командам, бізнес-одиницям і підрозділам в їх прагненні до узгодженості і завершеності дій (наприклад, показник, запропонований однією командою, може і повинен використовуватися іншими в тих випадках, коли це необхідно). Важливо, щоб протягом всіх 16 тижнів проектна група регулярно проводила оновлення і чищення бази даних, щоб уникнути дублювання інформації і для забезпечення узгодженості показників. *Вигоди від цих дій.* Створюється загальнодоступне джерело інформації.

*Рекомендація 9. Пам'ятайте, що форми звітності по КРІ – це швидше мистецтво, ніж наука.* Наша задача – створити систему звітності, що відображає ті показники виробничої діяльності, які суттєві для критичних чинників успіху і складають систему КЧУ.

Рекомендується, щоб команда вищих керівників залишила розробку звітних форматів (погодинних, щоденних, щотижневих і щомісячних)

на розсуд проектній групі з впровадження КРІ. Та ж, у свою чергу, повинна розуміти, що їй довіряють самостійно створити цей «постамент», проте керівництво протягом 6÷12 місяців залишає за собою право, якщо визнає потрібним, «зберігши постамент, переплавити бронзу». Можливо, зовнішньому координатору доведеться не раз нагадати лідерам організації про необхідність дотримуватись цього правила.

Дуже важливо досягти домовленості про те, що запропонована модернізація звітних форм буде зафіксована і розглянута в кінці встановленого періоду. Перш ніж намагатися розробити власні шаблони звітних форм, проектна група по КРІ повинна якнайширше використовувати ті, які запропоновані. *Переваги цих дій.* Вони приведуть до стрімкого засвоєння передових шаблонів звітності.

*Рекомендація 10. Не випустіть з уваги: Об'єктивна необхідність зміни назви проекту.* В ідеальному випадку ключові показники результативності, виробничі показники і вирішальні ключові показники ефективності чудово вписуються в збалансовану систему показників. Проте ми знаємо чимало випадків у світовій практиці, коли проекти КЧУ провалювалися. *Вигоди від цих дій.* Нова назва проекту з впровадження КРІ може кардинально стимулювати діяльність організації.

## Список літератури

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Р. Каплан, Д. Нортон. – Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.
2. Управление инвестициями: В 2-х т. Т.2. / В.В.Шеремет, В.М.Павлюченко, В.Д.Шапиро и др. – М.: Высш. шк., 1998. – 512 с.
3. Цюцюра С.В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 10. – С. 87-91.

Стаття надійшла до редколегії 20.06.2013

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