

УДК 338.2

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К СИНТЕЗУ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЛДИНГА

М.Д. Годлевский

Доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой*

Контактный тел.: (057) 707-64-74

E-mail: god_asu@kpi.kharkov.ua

Э.Е. Рубин

Кандидат технических наук, доцент*

Контактный тел.: (057) 707-64-74

E-mail: god_asu@kpi.kharkov.ua

С.С. Никитчук

Аспирант*

Контактный тел.: 097-908-07-71

E-mail: nikitchuk@gmail.com

*Кафедра автоматизированных систем управления
Национальный технический университет «Харьковский
политехнический институт»
ул. Фрунзе, 21, г. Харьков, Украина, 61002

У статті розроблені підходи к управлінню функціонуванням і розвитком холдингу на основі ключових показників ефективності, які характеризують виконання його стратегічних цілей

Ключові слова: холдинг, система управління, стратегічний аналіз

В статье разработаны подходы к управлению функционированием и развитием холдинга на основе ключевых показателей эффективности, характеризующих выполнение его стратегических целей

Ключевые слова: холдинг, система управления, стратегический анализ

The article developed approaches to management performance and development of holding company based on key performance indicators to achieve its strategic objectives

Keywords: holding, management system, strategic analysis

1. Введение

Украинская экономика характеризуется: огромным количеством несовершенств, жесткими ограничениями и брешами в законодательстве, серьезным налоговым бременем для крупных организационных структур. Несмотря на это, сформировались и укрепились крупные предприятия, определяющие прогресс экономических преобразований и проведение реформ – холдинги и холдинговые структуры. Эти структуры позволяют:

- концентрировать и перераспределять инвестиционные потоки;
- управлять инновациями и развитием на всех уровнях управления.

Другим серьезным аспектом украинской экономики в настоящее время является постепенный переход от краткосрочного планирования к стратегическому, которое осуществляется на всех уровнях управления, начиная от конкретного предприятия и заканчивая государственным управлением.

Такой вызов времени ставит перед руководством холдингов решение следующих проблем: совершенствования систем управления, обеспечения измерения и контроля результатов, соответствия действий генеральной цели и стратегии холдинга.

В мировой практике для решения этих проблем существует множество методов и технологий, однако наибольшее распространение получили системы ключевых показателей эффективности (КПЭ, Key Performance Indicators, KPI). Эти системы включают в себя множество управленческих концепций и дополняют классическую теорию Питера Друкера «Управление по целям» [1].

2. Управление на основе системы ключевых показателей эффективности

В качестве инструмента, формализующего процесс стратегического управления организацией и направленного на повышение эффективности управления ее функционированием и развитием, используются системы КПЭ. Эти системы представляют собой стратегическое управление организацией на основе измерения и оценки ее эффективности с использованием набора показателей, подобранных с учетом всех существенных аспектов ее деятельности (перспектив). Отличаются системы КПЭ друг от друга методологией построения структуры показателей согласно их перспективам и ориентированы на разные группы пользователей (акционеры, клиенты, др.) [2].

К таким моделям управления эффективностью относятся:

- Система сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard);
- Модель европейского фонда управления качеством (EFQM);

- Призма эффективности (The Performance Prism);
- Панель управления (Tableau de Bord);
- различные модификации вышеперечисленных систем КПЭ.

Разработка системы КПЭ начинается с определения миссии, видения и базовой модели КПЭ (ССП, Призма эффективности, др.).

Далее принимается решение, для каких структурных единиц и уровней управления необходимо разработать систему КПЭ, утверждаются сроки и правила внедрения. Выделим основные этапы разработки и внедрения системы КПЭ:

- стратегический анализ (проведение стратегического анализа, получение когнитивной карты ключевых факторов успеха холдинга);
- мониторинг деятельности (мониторинг деятельности структурных единиц холдинга на основе их стратегических карт);
- прогнозирование деятельности (прогнозирование деятельности холдинга на основе интеграции систем КПЭ и бюджетирования холдинга);
- обновление системы КПЭ (использование методологии всеобщего менеджмента на основе качества (TQM – Total Quality Management)).

3. Принципы проведения стратегического анализа холдинга

Построение системы КПЭ начинается с проведения стратегического анализа. В ходе его выполнения должны быть формализованы миссия, видение, базовые ценности, перспективы и ключевые факторы успеха холдинга, которые станут основой для построения системы КПЭ для всех структурных единиц. Порядок проведения стратегического анализа на примере модели Призмы эффективности представлен на рис. 1.

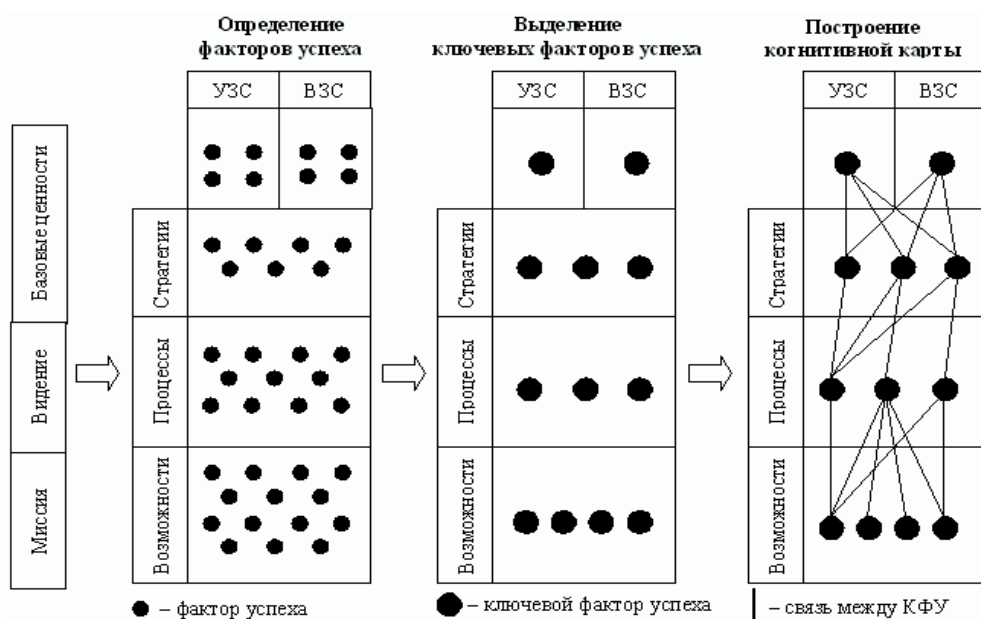


Рис. 1. Процесс стратегического анализа холдинга

Миссия отражает уникальность конкретной организации и обосновывает, зачем она существует. Видение содержит в себе амбициозные планы организации. Видение подвержено изменению, так как со временем появляются новые идеалы и новые представления. Базовые ценности – это неподдающиеся изменениям руководящие принципы и основы любой организации, обязательные для ее долговременного существования [3].

Перспективы системы КПЭ представляют собой наиболее значимые сферы, в которых организация стремится достигнуть результатов, и являются тематическими разделами стратегии компании. Формулирование стратегических целей, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по нескольким перспективам призваны обеспечить всестороннее рассмотрение деятельности компании [4].

В данной статье в качестве базовой модели управления эффективностью деятельности предприятия на основе системы КПЭ будем рассматривать Призму эффективности, которая формализует миссию и видение организации согласно пяти перспектив: удовлетворение заинтересованных сторон (УЗС), вклад заинтересованных сторон (ВЗС), стратегии, процессы и возможности [5].

Для каждой перспективы системы КПЭ определяется множество факторов успеха организации. Факторы успеха – это те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая организация должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха на рынке. Это те факторы, которым организация должна уделять особое внимание, так как именно они определяют успех или провал организации на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

Введем следующее понятие: ключевой фактор успеха (КФУ, Critical factor success, CFS) – это значимый независимый фактор успеха, совершенство

которого важно для выживания и успешной деятельности организации. Решение подобных стратегических вопросов определяет конкурентные преимущества организации согласно ключевым компетенциям организации (core competence). Перспективы и ключевые факторы успеха – основные понятия теории построения системы КПЭ.

Далее для множества КФУ разрабатывается когнитивная карта, которая является субъективной моделью влияния КФУ на достижение миссии и видения организации и отражающей знания

субъекта о законах их взаимосвязи. Когнитивная карта строится экспертным путем и представляется в виде ориентированного знакового графа, в котором вершины – это КФУ, а взвешенные дуги – причинно-следственные отношения КФУ.

Направленным дугам графа приписывается знак «+» или «-», т.е. они могут быть положительными или отрицательными. Положительная связь означает, что увеличение значения фактора-причины приводит к увеличению значения фактора-следствия, а отрицательная – увеличение значение фактора-причины приводит к уменьшению значения фактора-следствия [6].

4. Мониторинг деятельности холдинга на основе стратегических карт

Для мониторинга состояния достижения стратегии организации разрабатывается стратегическая карта холдинга. Рассматриваемая в совокупности всех своих компонент, стратегическая карта может быть представлена как логико-метрическая модель стратегии организации.

Создание стратегической карты (рис. 2) начинается с построения системы взаимосвязанных стратегических целей, которые непосредственно вытекают из когнитивной карты КФУ и формируют основу на пути к реализации этих факторов. Все ключевые факторы успеха, на которые влияет структурная единица, ведут к формированию одной или более целей. В теории системы КПЭ стратегические цели не выражаются в количественных значениях.

Ключевые показатели деятельности представляют собой текущие значения стратегических целей. Они описывают состояния ресурсов и процессов, важных для стратегического развития организации.

Рассмотрим типы ключевых показателей деятельности [7].

1. Ключевые индикаторы результативности (Key Result Indicators, KRI) – наиболее важные показатели для акционеров и владельцев холдинга, отражающие основные результаты деятельности холдинга. Отчетные периоды: месяц, квартал, год.

2. Индикаторы результативности (Result Indicators, RI) – показатели структурных единиц холдинга, отражающие основные результаты их деятельности. Отчетные периоды: день, неделя, месяц, квартал.

3. Индикаторы эффективности (Performance Indicators, PI) – показатели структурных единиц холдинга, отражающие эффективность их деятельности. Отчетные периоды: день, неделя, месяц, квартал.

4. Ключевые индикаторы эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – наиболее важные показатели структурных единиц холдинга, отражающие

эффективность их деятельности и опосредствовано влияющие на все вышеперечисленные индикаторы. Отчетные периоды: час, день, неделя.

В концепции модели КПЭ не содержится четких методических рекомендаций, относительно того как выбирать индикаторы, однако рекомендуется соблюдать правило «10/80/10»: количество RI и PI должно быть около 80%, KRI – 10%, KPI – 10%. Если индикаторов некоторого типа больше, чем рекомендуется, то необходимо оставить наиболее важные.



Рис. 2. Стратегическая карта

Для каждого индикатора согласно методологии Бенчмаркинга определяется эталонное значение. Будем считать, что эталонное значение – это лучший результат, который теоретически возможно достичь при использовании «лучшей практики» на рынке (best practices).

Введем следующее понятие: целевое значение – это значение ключевого показателя деятельности, которое планируется достичь на заданном интервале времени. Целевое значение лежит в интервале между текущим значением и эталонным. Уровень достижения целевых значений показателей стратегической цели представляет собой степень выполнения стратегической цели на заданном интервале времени и называется ключевым показателем эффективности.

Ключевые показатели эффективности – система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Эти показатели являются стандартами, в соответствии с которыми измеряется продвижение к реализации стратегических планов. Таким образом, КПЭ позволяют сделать видение и цели измеримыми.

Для реализации концепции системы КПЭ холдинг должен разработать и наполнить данными стратегические карты для каждого своего структурного подразделения. Таким образом, речь идет не об одной стратегической карте, а о системе взаимосвязанных карт. В холдинге разрабатывается и внедряется единая система связанных стратегических карт для различных структурных единиц на различных уровнях иерархии, которые образуют единую систему КПЭ.

Каскадирование системы КПЭ осуществляется по двум направлениям:

- вертикальное: вовлечение нижестоящих уровней управления;
- горизонтальное: вовлечение структурных единиц на одном уровне;

Каскадирование начинается с определения уровней управления участвующих в процессе. Чем больше уровней вовлечено в процесс каскадирования, тем сложнее система КПЭ и дороже ее внедрение. Поэтому, исходя из экономической полезности системы КПЭ на функционирование и развитие холдинга, целесообразно выделить 3 уровня управления.

1. Уровень управляющей компании, которая исполняет роль координирующего центра над предприятиями холдинга. На данном уровне решаются задачи стратегического и финансового планирования и контроля.

2. Уровень предприятий, которые выполняют собственные производственные процессы и задачи координации работы подразделений, находящихся на следующем уровне иерархии. На данном уровне решаются задачи стратегического и оперативного планирования и контроля.

3. Уровень подразделений предприятий, которые выполняют производственные задачи и не занимаются вопросами координации. На данном уровне решаются только задачи оперативного планирования и контроля.

В зависимости от задач, решаемых на уровне расположения структурной единицы, при разработке стратегической карты выделяются только те факторы из дерева КФУ холдинга, на которые влияет структурная единица. Далее, согласно выбранным КФУ и вышеприведенным принципам построения стратегической карты, разрабатываются стратегические цели, их показатели, целевые значения и действия по совершенствованию. Стратегическая цель нижестоящей структурной единицы может быть дословно перенесена из вышестоящей структурной единицы, а может быть сформулирована абсолютно новая цель. При вертикальном и горизонтальном каскадировании вышестоящая структурная единица участвует в разработке стратегических карт нижестоящих структурных единиц. Важно соблюдать следующий принцип: вклад нижестоящего подразделения в достижение целей вышестоящего должен быть очевиден и не должен возникать противоречий. Одинаковые структурные единицы на одном уровне иерархии должны иметь единую стратегическую кар-

ту для проведения внутреннего бенчмаркинга между ними. Результат процесса каскадирования для каждой структурной единицы – самостоятельно построенная стратегическая карта, но совместимая со стратегическими картами, находящимися на вышестоящем и нижестоящем уровнях.

5. Прогнозирование деятельности холдинга на основе внедрения системы КПЭ в систему бюджетирования

Для осуществления миссии, видения и стратегических целей организации необходима реализация действий по совершенствованию. Реализуются те действия, которые обеспечивают наибольший вклад в достижение ключевых показателей эффективности, определяющих успех. Выполнение того или иного действия обеспечивается вложением материальных и нематериальных ресурсов, и является элементом стратегического бюджетирования.

Стратегическое бюджетирование – это взгляд на систему финансового планирования со стороны собственника и топ-менеджмента компании. Эти люди играют решающую роль в процессе формирования главных целей развития бизнеса, но по своему назначению далеки от составления конкретных бюджетов структурных единиц предприятия. Может произойти разрыв между стратегическим управлением и финансовым планированием, если финансовые менеджеры не будут учитывать цели и стратегию организации, а собственник и топ-менеджеры не будут понимать, как и зачем происходит бюджетный процесс в компании. Главное назначение бюджетирования состоит в том, чтобы соединить между собой стратегическое и операционное управление (рис. 3) [8].

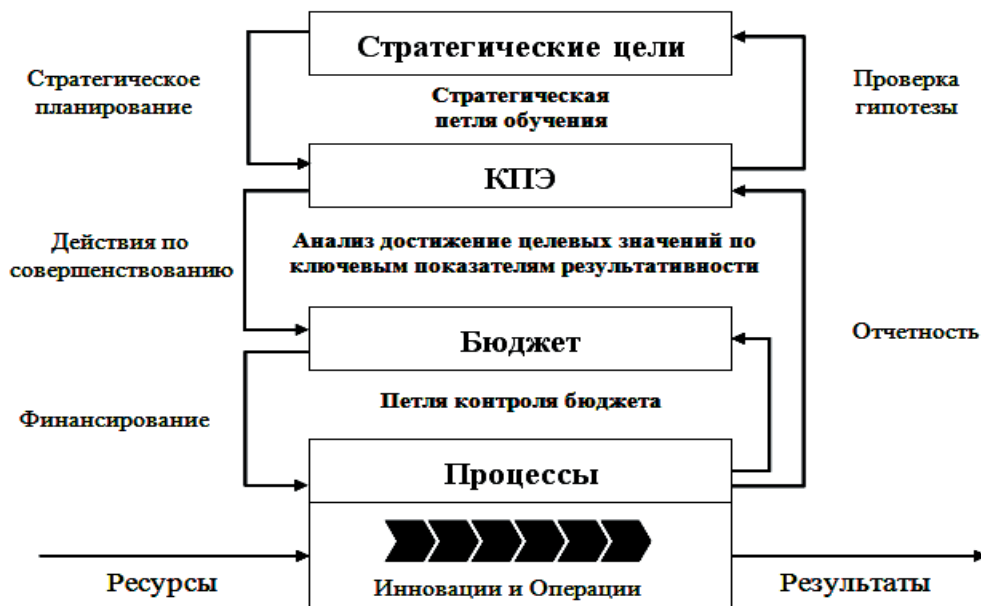


Рис. 3. Система двойной петли бюджетирования

На стратегической петле обучения формируются и превращаются в КПЭ стратегические цели. Стратегическое планирование показывает способы достижения этих целей в течение нескольких (3-5) лет. Обратная

связь выполняет проверку достижения стратегических целей, анализируется история и проверяется гипотеза о выполнении миссии и видения.

Петля контроля бюджета отвечает за бюджет ближайшего бюджетного периода. Исходными требованиями для бюджета выступают запланированные значения КПЭ и соответствующие им действия по совершенствованию. Бюджет не принимается, если он не обеспечивает целевых значений КПЭ бюджетного периода. Обратная связь отражает проверку выполнения бюджетных показателей, так называемый бюджетный контроль.

Рассмотрим процесс каскадирования системы бюджетирования на все структурные единицы холдинга. Каждая структурная единица холдинга рассматривается с точки зрения решения двух задач: задачи самоуправления и задачи управления подчиненными структурными единицами нижнего уровня путем координации их функционирования. Так как цели структурных единиц верхнего и нижнего уровней могут быть различными, то будем различать различные виды координируемости:

1) координируемость относительно задачи, решаемой в структурной единице верхнего уровня;

2) координируемость относительно задач, решаемых в каждой из структурных единиц холдинга;

3) координируемость относительно компромиссного значения целевых функций структурных единиц холдинга.

Таким образом, в основе грамотного управления функционированием и развитием холдингом на основе КПЭ лежит рациональное распределение ресурсов между его структурными единицами на различных уровнях иерархии, которые направлены на достижение стратегических целей холдинга [9].

6. Обновление системы КПЭ на основе методологии TQM

Чтобы обеспечить долгосрочную реализацию стратегии, сформулированной системой КПЭ, и гарантировать соответствующую компетенцию внутри организации, необходимо интегрировать систему КПЭ в систему менеджмента. Необходимо периодически проводить анализ системы показателей, с целью обновления их с учетом изменившихся обстоятельств. В качестве методологии внедрения и обновления системы КПЭ целесообразно использовать всеобщий менеджмент на основе качества.

В целом анализ корпоративной системы КПЭ должен проводиться ежегодно. Что касается систем показателей подразделений и команд, то они обычно анализируются ежемесячно, проводится также поквартальный и итоговый годовой анализ. Такой анализ дает руководителям новые идеи, на нем обсуждаются вопросы стратегии и предложения по обновлению системы показателей.

7. Выводы

В статье разработаны подходы к управлению функционированием и развитием холдинга на основе ключевых показателей эффективности, характеризующих выполнение его стратегических целей. Разработка системы КПЭ начинается с определения миссии, видения и базовой модели КПЭ. Основные этапы разработки и внедрения системы КПЭ: стратегический анализ, мониторинг деятельности, прогнозирование деятельности, обновление системы КПЭ. Для достижения показателей системы КПЭ определяются ресурсы, необходимые для выполнения действий по совершенствованию, согласно стратегического бюджетирования холдинга.

Целью дальнейшей работы авторов является реализация системы КПЭ в виде модели и информационной технологии.

Литература

1. Питер Друкер. Классические работы по менеджменту. – М.: Юнайтед Пресс, 2008 – 244 с.
2. Никитчук С.С., Рубин Э.Е. Анализ основных подходов к определению оценки эффективности управления предприятием // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. №4/3. – с. 39-43.
3. James C. Collins. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. – New York: Harperbusiness. – 368 p.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт Каплан, Нортон Дэвид. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
5. Нили Э. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. – Днепрпетровск: ООО «Баланс-Клуб», 2003.
6. Абдикеев Н. Когнитивная бизнес-аналитика. – Москва: Инфра-М, 2011. – 512 стр.
7. Parmenter D. Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs / David Parmenter. – 2010: Wiley. – 299 p.
8. Савчук В. Стратегия+Финансы: уроки принятия бизнес-решений для руководителей. – К.: Companion Group, 2009. – 352 с.
9. Годлевский М.Д. RPD-алгоритмы системной оптимизации развивающихся систем в задачах линейного программирования большой размерности // Кибернетика. – 1990. – № 2. – С. 53-57.
10. Хан Д. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Дитгер Хан, Хунгенберг Харальд: пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.