

С. С. Никитчук

# ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ХОЛДИНГОМ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

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

**Ключевые слова:** холдинг, стратегия анализ, ключевые показатели эффективности.

## 1. Введение

Украинская экономика характеризуется: огромным количеством несовершенств, жесткими ограничениями и брешами в законодательстве, серьезным налоговым бременем для крупных организационных структур.

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).

## 2. Управление на основе системы КПЭ

Системы КПЭ 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.).

Разработка системы КПЭ начинается с определения миссии, видения и базовой модели КПЭ. Далее принимается решение, для каких структурных единиц и уровней управления нужно 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. Проведение 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.

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.

## 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 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.

Ключевые показатели деятельности представляют собой текущие значения стратегических целей.

Они описывают состояния ресурсов и процессов, важных для стратегического развития организации.

Уровень достижения целевых значений показателей стратегической цели представляет собой степень выполнения стратегической цели на заданном интервале времени и называется ключевым показателем эффективности.

Для реализации концепции системы КПЭ холдинг должен разработать и наполнить данными стратегические карты для каждого своего структурного подразделения. В холдинге разрабатывается и внедряется целая 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 одного уровня.

### 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.

Каждая структурная единица холдинга рассматривается с точки зрения решения задачи самоуправления и задачи управления подчиненными структурными единицами нижнего уровня путем координации их функционирования. Т. к. цели структурных единиц верхнего и нижнего уровней могут быть различными, рассмотрим 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.

### 6. Обновление системы КПЭ на основе методологии TQM

В целом анализ корпоративной системы КПЭ должен проводится ежегодно. Что касается систем показателей подразделений и команд, то они обычно анализируются ежемесячно, проводится также поквартальный и итоговый годовой анализ.

### Литература

1. Годлевский М. Д. Принципы управления функционированием и развитием холдинга на основе ключевых показателей эффективности [Текст] / М. Д. Годлевский, Э. Е. Рубин, С. С. Никитчук // Вестник НТУ «ХПИ». — 2009. — № 10. — С. 46–54.
2. Рубин Э. Е. Холдинг как объект управления, его организационная структура и система управления [Текст] / Э. Е. Рубин, С. С. Никитчук // Вестник НТУ «ХПИ». — 2010. — № 67. — С. 200–205.
3. Никитчук С. С. Анализ основных подходов к определению оценки эффективности управления предприятием [Текст] / С. С. Никитчук, Э. Е. Рубин // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. — 2011. — № 4/3. — С. 39–43.
4. Годлевский М. Д. Основные подходы к синтезу модели ключевых показателей эффективности холдинга [Текст] / М. Д. Годлевский, Э. Е. Рубин, С. С. Никитчук // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. — 2012. — № 4. — С. \*—\*.
5. Волкович В. Л. Вопросы координации иерархических систем на основе идеологии системной оптимизации [Текст] / В. Л. Волкович, М. Д. Годлевский // Автоматика. — 1991. — № 5. — С. 56–63.
6. Годлевский М. Д. Управление развитием распределенных иерархических систем [Текст] / М. Д. Годлевский // Информационные технологии: наука, техника, технология, образование, здоровье. Тр. междунар. науч.-техн. конф. — Ч. 1. — Харьков. — 1997. — С. 13–37.
7. Годлевский М. Д. Управление развитием иерархических распределенных систем (на примере транспорта) [Текст] / М. Д. Годлевский, В. А. Шеховцов // Проблемы управления и информатики. — 1995. — № 5. — С. 99–115.
8. Никитчук С. С. Информационные технологии в управлении функционированием и развитием холдинга на основе ключевых показателей эффективности [Текст] / С. С. Никитчук, Э. Е. Рубин // Системный анализ и информационные технологии: материалы 14-й Международной научно-технической конференции SAIT 2012. — Киев : УНК «ИПСА» НТУУ «ХПИ», 2012. — С. 216.

### ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОМ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ

#### С. С. Нікітчук

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

**Ключові слова:** холдинг, стратегія, ключові показники ефективності.

*Сергій Сергійович Нікітчук, аспірант кафедри автоматизованих систем управління Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», тел.: (097) 908-07-71, e-mail: nikitchuk@gmail.com.*

### BASIC APPROACHES TO HOLDING'S MANAGEMENT BASED ON KPI SYSTEM

#### S. Nikitchuk

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

**Keywords:** holding, strategy, key performance indicators.

*Sergey Nikitchuk, Graduate student of Computer-Aided Management Department, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», tel.: (097) 908-07-71, e-mail: nikitchuk@gmail.com.*