

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИТЕРАЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОВЫМИ ОБРАЗОВАНИЯМИ

Д.А. Козлов

Нижегородский государственный университет

Изложены основные подходы к решению задач управления холдинговыми образованиями через формирования системы итеративного планирования. Приводятся основные принципы построения итеративных систем, примеры конфигурации. Рассматриваются типичные проблемы и этапы.

В связи со стремлением обеспечить эффективность всех направлений бизнеса для многих российских компаний стал актуален вопрос о создании холдинговых структур.

В форме холдингов функционируют многие быстрорастущие частные компании, эта форма популярна в наиболее динамичных и перспективных сегментах отечественного рынка. Холдинг нередко выступает как организационно-правовая основа вертикально интегрированных и многопрофильных компаний, концернов и ФПГ, крупных межрегиональных структур.

Изначально возникновение холдингов явилось результатом приватизации и носило стихийный характер, больше отражая юридические особенности становления рыночной экономики. Сегодня, после многочисленных реструктуризаций, концентрации капитала, в условиях постоянного совершенствования рыночных механизмов холдинг — это не финансовая комбинация, но инструмент достижения как тактических, так и стратегических целей компании.

Наибольшее распространение получили так называемые смешанные холдинговые образования, в которых управляющая компания, кроме контрольной реализует функции маркетинга, логистики, юридического сопровождения и др.

Для начала эффективной работы управляющей компании ее менеджменту необходимо решить проблему централизации. Последняя не является острой, если холдинг формировался выделением дочерних организаций. Просто часть «тела» материнской компании переходит в иной статус и после определенного реформирования сможет осуществлять как взаимодействие со структурами холдинга, так и автономное существование. Гораздо сложнее объединить ранее не связанные организации. Приходится преодолеть ряд трудностей в основном связанных с необходимостью стандартизации и усложнением управляющих процессов.

Для управления холдингом не достаточно стандартизированной отчетности, хотя и это большая проблема. Необходим механизм принятия управленческих решений, которые превращали бы набор организаций в единый организм. Только при достижении этой цели холдинг покажет эффективность интегрированного образования, позволяющего использовать синергию автономных хозяйственных и финансово-экономических процессов. В противном случае возможен обратный эффект, обуславливаемый ростом управленческого аппарата и организационной бюрократии.

Система итеративного планирования как основа согласования работы подразделений — один из наиболее успешных практических методов управления холдингом.

Основной принцип итеративного планирования — выработка централизованного управленческого решения на основе согласования параметров взаимозависимых процессов, которое осуществляется посредством конечного числа целевых итераций. По сути задача сводится к организации модели взаимодействия внутрихолдинговых структур и определению целей этого взаимодействия.

Точки пересечения интересов дочерних компаний, основные показатели их работы и общий результат бизнеса — вот зона ответственности ТОР-менеджеров холдинга.

Результат бизнеса, в основе которого лежат хозяйственные процессы, определяется балансом общих затрат («вход» хозяйственного процесса) и выручки от реализации результата деятельности («выход» хозяйственного процесса).

Существует три направления приращения конечного результата хозяйственной деятельности:

- 1) снижение затрат (управление входящими потоками);
- 2) увеличение выручки (управление выходом хозяйственного процесса);
- 3) оптимизация хозяйственного процесса (снижение себестоимости).

Основная задача итеративного планирования — идеально «вписать» хозяйственную деятельность организации во внешнюю среду и структуру холдинга. Это возможно при реализации комплекса подсистем:

- подсистема мониторинга — позволяет оптимизировать производственную технологию, сформировать технику продаж, определить параметры рыночной среды.
- подсистема прогнозирования — помогает в принятии решений о приобретении или реализации товаров на сырьевых рынках, подготовить предприятие к изменениям рыночной ситуации, а также спланировать результат хозяйственной деятельности на среднесрочную перспективу.
- подсистема планирования основных показателей с учетом стратегии развития предприятия.

Взаимосвязь вышеперечисленных подсистем создает систему, позволяющую вести информационно-обеспеченное, стратегически-обусловленное планирование. Итеративность, как характеристика внутрихолдингового планирования во многом определяется сложностью организационного образования, его многополярностью и необходимостью сочетания интересов, как структурных единиц, так и холдингового организма в целом.

Процесс холдингового планирования итеративен по своей природе, и каждая итерация планирования в общем случае включает:

- анализ причин, вызвавших к жизни эту итерацию (почему необходимо перепланирование);
- оценка ресурсов и времени, необходимых для адекватного реагирования на причину;
- управление рисками;
- достижение соглашения с заказчиком (другими заинтересованными группами) относительно ресурсов и времени;
- документирование достигнутого соглашения в плановых документах

Важнейший момент — определить критерии перепланирования для определения того, когда (при наступлении каких событий) и в какой части необходимо переработать существующий план. Критерии перепланирования с самого начала придают динамический характер плановым документам проекта и процессу пла-

нирования. В частности, предусматривается проведение перепланирования в конце фазы сбора требований.

Однако следует помнить, что при организации масштабных систем неизбежны проблемы, которые необходимо решать на стадии проектирования.

Так зачастую процесс планирования занимает слишком много времени. При этом времени на качественное планирование все равно не хватает, количество итераций согласования явно недостаточно, а времени на анализ плана и результатов его исполнения почти не остается. Все это снижает роль планирования в принятии управленческих решений.

Вторая проблема лежит в «ресурсной» плоскости - усилия по поддержанию модели слишком велики. Это объясняется значительными затратами времени и средств на администрирование, в том числе тем, что слишком много времени расходуется на «механические» действия.

Наконец, третья проблема — в том, что рабочие характеристики и масштабируемость существующих пользовательских приложений не являются оптимальными. Это, в частности, проявляется в разрозненности систем и в том, что одни и те же исходные данные приходится вводить в компьютер несколько раз.

В рамках холдинга важно придать процессу планирования уровневый характер, обеспечить экономию времени при сохранении возможности вносить глобальные, кластерные и локальные мнения на любом этапе планирования. При этом должен соблюдаться ряд принципов:

- 1) Каждый последующий уровень учитывает значения предыдущего.
- 2) При отсутствии плановых показателей детализирующих планирование распределение ведется по умолчанию в соответствии с заложенной матрицей распределения.
- 3) Коррекция может осуществляться на любом уровне без приведения структуры в соответствие более укрупненным уровням.

Наиболее сложным итеративным этапом планирования является коррекция результата с учетом динамики факторов развития среды. Именно реализация этого этапа превращает план в инструмент стратегии холдинга, которая должна учитывать глобальные изменения в экономике и предусматривать сценарии событий.

Реальная ситуация функционирования крупного коммерческого образования подразумевает стохастическое влияние целого ряда групп взаимосвязанных факторов, таких как:

- образующие себестоимость;
- факторы ГРЭ;
- конъюнктурные факторы;
- макрофакторы.

Факторы, образующие себестоимость определяют границы, от которых должна отталкиваться ценовая ситуация. В этом заинтересованы многие: кредитные организации, выдавшие кредиты, производители, государство. Влияние этих факторов достаточно предсказуемо и перевод их влияния в конечный прогноз вопрос адекватного математического описания.

Факторы государственного регулирования включают все возможные варианты вмешательства государства в развитие ситуации на рынках. Запланировать эти факторы невозможно, но с момента их «подключения» до полной реализации на рынке проходит определенное время, кроме того, реализация фактора проходит определенным способом, т.е. есть набор сценариев развития событий.

Конъюнктурные факторы резко делятся на стабильные, учесть влияние которых довольно легко: динамика емкости рынков, уровень спроса и предложения и фак-

торы ожиданий — это набор ситуаций, характеризующих готовность рынка к определенному развитию событий.

Макрофакторы отражают глобальные экономические тенденции и хорошо представлены в официальных источниках. Работа по их учету сводится к определению способа и степени их влияния на интересующие рынки, а также к исключению накопительного эффекта влияний.

Управление моделью итеративного планирования на этом этапе осуществляется через выбор периода, с которого следует учесть влияние того или иного фактора.

Литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. — М.: Спирин: МТ Пресс, 2002.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
3. Дракер П. Практика менеджмента: Учебное пособие: Пер. с англ. — М.: Издательский Дом «Вильямс», 2000.
4. Минго Дж. Секреты успеха великих компаний. — СПб.: Питер Пресс, 1995.
5. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грибовский, С.Н. Петрова и др. — М.: Алланис, 1994.
6. Хаскет Б., Смолен Л. Подготовка бизнес-плана: Бизнес по-западному. — СПб., 1992
7. Berry, T. CPAs Guide to Developing Effective Business Plan 2001. — Harcourt, Professional Publishing, 2000.