три инструмента системы управления холдингом

построение системы управления холдингом

Аннотация

В статье предлагается система управления холдингом, состоящая из трех взаимосвязанных инструментов: ключевых показателей эффективности (КПЭ), бизнес-планирования и материального стимулирования.

КПЭ формализуют цели организации, которые транслируются на все уровни управления. В бизнес-планах компаний холдинга формируются планы действий и бюджеты по выполнению КПЭ. Стимулирование к достижению КПЭ и выполнению бизнес-планов дочерних компаний холдинга осуществляется через премирование, которое привязано к выполнению КПЭ.

В современной глобализующейся экономике растёт роль крупных компаний холдингового типа, в которой головная организация обеспечивает скоординированное управление различными бизнесами, обособленными в дочерних и зависимых обществах (далее – ДЗО).

Такие структуры имеет большинство крупных частных компаний, и государство создает новые организации в форме холдингов. Они призваны обеспечить конкурентоспособность России на соответствующих рынках – госкорпорации «Роснано» и «Ростехнологии», «Атомэнергопром», объединённые авиа- и судостроительные компании.

Евсеенков О.В.
соискатель
Академии народного хозяйства
при Правительстве РФ
olegevs@narod.ru

В этой связи является актуальной разработка системы управления холдингом, в том числе его созданием и реорганизацией.

Цели компании, формализованные в виде ключевых показателей эффективности

Автором, в том числе во главе и в составе различных коллективов, был разработан ряд инструментов управления, в совокупности представляющих собой систему управления холдингом, которая может быть использована в целевом состоянии и в процессе преобразований.

Её основными составляющими являются *система ключевых показателей эффективности (КПЭ), бизнес-планирования и материального стимулирования*. Базовой теорией для разработки системы является концепция управления по целям (management by objectives), выдвинутая П. Друкером [1].

Для того чтобы цели стали руководством к действию, необходима их формализация в виде конкретных измеримых и ограниченных во времени показателей – КПЭ, при этом необходимо обеспечить как минимум непротиворечивость разных целей (и соответственно показателей).

Наиболее полно вопросы взаимосвязи показателей были разработаны Р. Нортоном и Д. Капланом в [2] и др. Система управления не работает сама по себе, её реализуют люди, управленцы разных уровней организации. Теория организаций изначально была разработана Дж. Марчем и Г. Саймоном в [3]. В российской литературе наиболее полное описание теорий организации, предложенных после первоначальной работы Марча и Саймона, сделано Б.З. Мильнером в [4].

ключевые показатели эффективности по итогам квартала и года служат основанием для начисления премии

Система КПЭ в холдинге должна быть сформирована таким образом, чтобы для каждого уровня управления (от генерального директора головной компании до ДЗО) были уста-

новлены КПЭ, при этом выполнение КПЭ нижних уровней должно вести к выполнению КПЭ более высокого уровня. В этом случае все уровни управления работают на достижение одних и тех же целей в пределах своей компетенции.

выбор перечня ключевых показателей эффективности для каждой компании индивидуален, поскольку зависит от её стратегии, структуры и специфики деятельности

Менеджмент ДЗО свободен в выборе средств выполнения своих КПЭ. В то же время пускать процесс выполнения КПЭ на самотек нельзя – необходимо установить процедуры контроля над долговой позицией (величине привлекаемых кредитов и иных заимствований), сделками с имуществом (продаже активов свыше определённой стоимости), утверждению инвестиционных проектов.

Этапы построения системы КПЭ

Основным инструментом достижения КПЭ является бизнес-план ДЗО. Он одновременно используется в качестве инструмента предварительного контроля и служит для подтверждения менеджменту головной компании, что менеджмент ДЗО достигнет КПЭ, а не будет в конце года искать оправдания их невыполнения. Ключевые показатели эффективности по итогам квартала и года служат основанием для начисления премии. Невыполнение же КПЭ в системе управления не только является основанием невыплаты премии, но также приводит к «неперезаключению» или досрочному расторжению контракта генерального директора ДЗО или других менеджеров.

Построение системы КПЭ автор предлагает осуществлять поэтапно:

1) определить перечень КПЭ, то есть, какие цели ставит перед собой организация и какими показателями измеряется их достижение;

2) определить методики расчёта и оценки выполнения КПЭ, в том числе используемую информационную базу (управленческую

и иную отчётность) с учётом возможности её верификации;
3) установить целевые значения для каждого объекта управления;
4) по окончании каждого отчётного периода проводить оценку выполнения КПЭ и принимать соответствующие корректирующие меры.
Выбор перечня КПЭ для каждой компании индивидуален, поскольку зависит от её стратегии, структуры и специфики деятельности.

Три базовых подхода к установлению целевых значений КПЭ

Одним из критических моментов результативной работы системы управления по целям является установление целевых значений КПЭ. Возможны три базовых подхода к их установлению:
– «от достигнутого»;
– «от желаемого»;
– «от возможного (достижимого)».

Метод «от достигнутого». Установление целевых значений КПЭ этим способом подразумевает использование в качестве базы достигнутых значений КПЭ и их расчёт на последующий период путём пересчёта экономической модели компании исходя из изменения основных входящих параметров – величины инфляции, ожидаемого роста потребления в физическом выражении, динамики цен на используемые ресурсы и т.д.
Подобный подход даёт наибольшую точность при установлении КПЭ (с точки зрения «достижимости КПЭ»), но, в то же время, фактически неизменную (а не «максимальную») напряжённость. Если говорить о холдинге в целом, то такой подход подразумевает установление значений «снизу вверх»: значения верхних уровней «пирамиды» устанавливаются путём консолидации значений нижнего уровня.
Метод «от желаемого». Исходным целевым значением здесь является то, что хотел бы получить устанавливающий цели: объём дивидендов, величину EBITDA и т.п. Этот подход относительно прост, но может представлять собой «тыканье пальцем в небо»: установленное значе-

ние может запросто оказаться как выше достижимого, так и ниже напряжённого. Как правило, такой подход ведёт к установлению значений, выше адекватно достижимых, что нежелательно – такие КПЭ либо даже не будут стремиться выполнить, либо выполнят в краткосрочном периоде за счёт более долгосрочных интересов компании («после нас хоть потоп»). Такой подход подразумевает установление значений «сверху вниз»: значения нижних уровней «пирамиды» устанавливаются путём декомпозиции значений верхнего уровня.

Метод «от достижимого». Установление значений КПЭ на основе такого подхода, пожалуй, является наиболее сложным. Здесь подразумевается использование не только планирования от базы, но и поиск дополнительных возможностей «ужесточения» КПЭ – анализ лучшей практики (бенчмаркинг[1]). Проведение бенчмаркинга возможно как внутри холдинга, так и с другими компаниями, в том числе иностранными.

Бизнес-планы

Следующим инструментом комплексной системы управления холдингом является бизнес-планирование.

Задача бизнес-плана – соединить воедино все планы действий компаний, описанные в виде количественных бюджетов (как натуральных, так и вытекающих из них стоимостных). Это должно обеспечить непротиворечивость планов действий по достижению целей организации (КПЭ) в различных областях и сбалансированность имеющихся ресурсов с необходимыми результатами. Бизнес-план формируется на период, на который устанавливаются наиболее долгосрочные КПЭ с

Ключевые слова:
управление холдингом, ключевые показатели эффективности (КПЭ), бизнес-планирование, материальное стимулирование

Keywords:
holding company management, key performance indicators (KPIs), business planning, financial incentives

[1] Бенчмаркинг (от англ. *bench mark* – начало отсчета) – это метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности – *прим. ред.*

задача бизнес-плана – соединить воедино все планы действий компаний, описанные в виде количественных бюджетов (как натуральных, так и вытекающих из них стоимостных)

выделением промежуточных периодов, на которые установлены менее долгосрочные КПЭ (например, год и кварталы).

Полная финансово-экономическая модель предприятия может быть описана набором из четырёх бюджетов:

– бюджета доходов и расходов;

– бюджета движения денежных средств;

– бюджета по балансовому листу (прогнозного бухгалтерского баланса);

– бюджета запасов.

Как правило, большинство малых и многих средних фирм ограничиваются составлением трех первых бюджетов, которые обеспечивают картину, близкую к полной. Для крупных холдингов автор предлагает использовать набор форматов, включающий экономическое «ядро» – указанные основные бюджеты, одинаковые для всех компаний и «шлейф» – специфические для каждого вида бизнеса производственные планы, расшифровки бюджетов доходов и расходов и др.

Бизнес-план ДЗО как инструмент управления холдингом должен:

– удовлетворять интересам акционеров и менеджмента в планировании и анализе деятельности компании;

– отражать специфику деятельности разнопрофильных компаний холдинга, сохраняя единство стандартных форм в целях формирования интегральных показателей и консолидированного бизнес-плана;

– обеспечивать полноту информации при компактности и обозримости своего формата, то есть отражать существенные факторы деятельности компании без излишней детализации;

– давать представление об итогах работы ДЗО с возможностью анализа причин, на них повлиявших;

– обеспечивать методическую правильность, полноту и взаимоувязанность натуральных и стоимостных показателей и соответствие их действующим формам статистической и бухгалтерской отчетности.

Материальное стимулирование сотрудников

Важным фактором успеха системы управления является увязка КПЭ с системой материального стимулирования. «Регулярное» премирование должно осуществляться только за выполнение КПЭ, при этом чтобы «работал» каждый КПЭ, премировать необходимо отдельно за каждый КПЭ, не ставить премию за один КПЭ в зависимость от выполнения другого. Вместе с тем, целесообразно использовать «условия премирования», невыполнение которых ведёт к невыплате премии, например, допущение аварии на производстве или получение по итогам года чистого убытка. Последнее несколько уменьшает стимулы ДЗО аргументировать для себя установление низких целевых значений на этапе планирования.

Этой же цели служит использование дополнительного «порогового» значения КПЭ, то есть планки, устанавливаемой для всех компаний одного типа. Ее можно рассчитать как значение, которого достигали 25% лучших компаний соответствующего типа в базовом году. При достижении «порогового» значения выплачивается повышенная премия. Она стимулирует компании к получению максимальной прибыли и выявлению резервов, скрытых менеджментом на этапе установления КПЭ. Планка не может пересматриваться каждый год – большинство не может достичь её сразу, частый пересмотр сделает невозможным её достижение и дискредитирует стимулирующую роль. Но время от времени (примерно через

... целесообразно использовать «условия премирования», невыполнение которых ведёт к невыплате премии, например, допущение аварии на производстве или получение по итогам года чистого убытка

один инвестиционный цикл) её следует пересматривать, чтобы выходить на новый уровень прибыльности.

Использование системы управления холдингом РАО «ЕЭС России», построенной на базе описанных выше разработок, обеспечило повышение прибыльности холдинга более чем в два раза и управляемость процессом его реорганизации, в течение которого уровень прибыльности был сохранён. Вместе с тем, результат использования системы сильно зависит от выбора перечня КПЭ и особенно установления целевых значений, что требует учёта специфики каждого конкретного холдинга.

Литература

1. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 320 с.
3. March J. G., Simon H. A. Organizations. – New York: John Wiley, 1958. – 262 p.
4. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 1999. – 477 с.

pn

Evseenkov O.V.
applicant, The Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation

Three tools of holding management systems
building the system of holding management

Abstract

In this article we propose a system of holding company management consisting of three interrelated tools: key performance indicators (KPIs), business planning and financial incentives.
KPIs formalize the objectives of an enterprise which are transmitted to all levels of management. The business plans of companies of a holding contain plans and budgets for the fulfillment of KPIs. Incentives to achieve the KPIs and fulfill business plans of subsidiaries of holding companies are carried out through rewarding, which is linked to the fulfillment of KPIs.