

**ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УРЕГУЛИРОВАНИЯ
ВНУТРИГРУППОВЫХ ОБОРОТОВ В РАМКАХ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕМ
МНОГОПРОФИЛЬНЫХ ХОЛДИНГОВ**

Соловьёв Я.В. – главный эксперт,
Планово-экономическое управление, АО ИК «АСЭ»
г. Нижний Новгород, Российская Федерация

В условиях открытого рынка одним из способов снижения рисков, получения синергетического эффекта и, в результате, повышения устойчивости бизнеса является построение многопрофильных холдингов. Наиболее явно эта тенденция проявляется в области реализации проектов сложных промышленных объектов.

Эффективность управления такими сложноорганизованными структурами напрямую связана с качеством системы управления бизнес-планированием. Правильно организованное взаимодействие участников процесса подготовки консолидированного бизнес-плана снижает риски некачественного целеполагания, оценки сводных показателей и, как следствие, принятия менеджментом неверных решений.

Ключевыми точками оценки эффективности взаимодействия организаций в холдинге является сравнительный анализ отклонений фактических значений консолидированной отчетности группы и входящих в нее организаций от запланированных [1].

При этом, одним из важных элементов подготовки сводных планов группы компаний является сверка внутригрупповых оборотов (ВГО) между организациями, входящими в контур консолидации. Неурегулированные разногласия в этом вопросе приводят к невозможности подготовки сбалансированной консолидированной финансово-экономической модели группы, десинхронизации планирования цепочек создания стоимости продуктов.

Множество причин разногласий, возникающих при урегулировании ВГО, можно разделить на два блока: 1) недостаточно эффективная организация взаимодействия между контрагентами-участниками процесса; 2) отсутствие унифицированных правил принятия решений в условиях неопределенности

Первый блок включает четыре группы.

Первая группа – это проблемы, связанные с отсутствием единой информационной системы и единых унифицированных форматов сбора данных для сверки ВГО, что может приводить к многочисленным техническим ошибкам и корректировкам финансово-экономических моделей.

К второй можно отнести разногласия, суть которых в низкой вовлеченности в процесс урегулирования ВГО профильных специалистов про-

изводственных подразделений. Довольно часто задача подготовки бизнес-планов воспринимается исключительно как функционал сотрудников экономических служб, в результате недостаточно проработанной остаются важные технические нюансы отношений с контрагентами.

Вторая группа причин имеет место при наличии в составе многопрофильного холдинга нескольких обособленных продуктовых дивизионов. Несогласованность действий между управляющей компанией дивизиона и организациями в ее контуре управления при планировании внутригрупповых оборотов приводит к разночтениям на финальных этапах подготовки бизнес-планов и корректировкам финансово-экономических моделей.

Третья группа относится к ситуации, когда одна из сторон является проектно-ориентированной компанией с матричной структурой управления. В этом случае сложность взаимодействия заключается в синхронизации сверки оборотов в нескольких плоскостях – проекты, бизнес-процессы и юридические лица.

Второй блок включает три группы.

Первая связана с неопределенностью договорных условий. На момент планирования могут отсутствовать заключенные договоры, либо быть неизвестны результаты конкурсов на поставку работ и услуг. Сюда же нужно отнести неопределенности, возникающие при срыве условий действующих договоров как по вине заказчика или поставщика, так и по причине внешних факторов.

Вторая группа разногласий возникает по причине отсутствия единых сценарных условий планирования, таких как курсы валют. Расхождения возникают в случае, когда валюта договоров между организациями и консолидированная отчетность группы компаний формируются в разных валютах.

Третья группа связана с формами организации поставок в которых участвует цепочка из нескольких организаций. При этом плановые условия отношений между парами участников цепочки отличаются по срокам исполнения обязательств поставки либо оплаты, что не дает возможности синхронизировать производственную программу заказчика со сроками готовности поставщиков.

Рассмотренные проблемы значительно замедляют процесс бизнес-планирования холдинга, ухудшают его качество. Этим обусловлена задача исключения негативного эффекта данных факторов путем правильной централизованной организации взаимодействия между участниками процесса.

Список литературы

1. Давнис В.В., Купрюшина О.М. Экономический анализ бюджетов в многопрофильном холдинге//Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №13 (412). – С. 4.