

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦАМИ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

© 2009 О.А. Гужова*

Ключевые слова: интегрированная компания, бизнес-единицы, интегрированный подход, городское хозяйство, цель, оптимальная модель управления, гибкое бюджетирование, матрица БКГ, ресурсы.

Отражаются проблемы интегрированных компаний во взаимоотношениях между головной компанией и бизнес-единицами. Предлагается оптимальная модель гибкого бюджетирования с использованием матрицы БКГ для управления бизнес-единицами в бизнес-группах (холдингах) городского хозяйства, позволяющая не только моделировать конечный результат деятельности, но и оценивать финансовое положение при изменении отдельных видов ресурсов.

В интегрированных компаниях и в условиях интегрированного подхода взаимоотношения между головной компанией и бизнес-единицами должны строиться на принципах федерализма.

Применительно к компаниям городского хозяйства федерализм означает следующее. Основным признаком федерализма в компании городского хозяйства является то, что процесс принятия решений таков, что этот процесс учитывает позицию разных групп внутри компании. Таким образом, федерализм коррелирует с понятием “децентрализация управления”, когда часть полномочий передается от высших ступеней в иерархии компании к низшим.

Принцип федерализма с успехом применяется и к корпорациям, но возможен исключительно в случаях, когда в компании можно четко выделить несколько центров принятия решений, а также несколько обособленных подразделений, т.е. в холдингах городского хозяйства. Таким образом, федерализм в холдинговых структурах предполагает передачу части управленческих функций бизнес-единицам, т.е. дочерним компаниям.

Именно между управляющей компанией и бизнес-единицами и происходит перераспределение функций по управлению собственностью.

Основная цель управляющей компании – достижение эффекта синергии от деятельности бизнес-единиц, “образующих интегрированную производственную систему путем композиции материально-вещественных,

энергетических и информационных ресурсов для достижения конкурентных преимуществ”¹.

Синергия бывает двух видов: системная синергия и синергия от переноса компетенции.

Системная синергия может достигаться или за счет централизации отдельных бизнес-процессов, или за счет интеграции предприятий по цепочке создания ценности.

Синергия от переноса компетенции состоит в том, что управляющая компания обладает какой-нибудь уникальной компетенцией, которая способна обеспечить конкурентоспособность на рынке. При включении предприятия в холдинг данная компетенция переносится на вновь приобретенную бизнес-единицу.

Определившись с ролью управляющей компании в структуре холдинга, необходимо решить, какие функции нужно централизовать в управляющей компании, а какие должны быть переданы бизнес-единицам.

Обычно управляющие компании в бизнес-группах (холдингах) городского хозяйства выполняют следующие функции:

- ◆ поддержание отношений с внешней средой;
- ◆ перераспределение финансовых ресурсов между предприятиями;
- ◆ обеспечение общего финансового контроля над деятельностью отдельных предприятий. При этом управляющая компания разрабатывает и внедряет единую систему учета, контроля и анализа для всех входящих в холдинг бизнес-единиц;

* Гужова Оксана Александровна, доцент Самарского государственного архитектурно-строительного университета. E-mail: Guzhova_oksana@inbox.ru.

- ◆ определение общекорпоративной стратегии;
- ◆ создание общекорпоративной культуры;
- ◆ поддержание и развитие ключевых компетенций, критичных для достижения конкурентоспособности отдельных предприятий;
- ◆ координация деятельности отдельных компаний для обеспечения эффективного сотрудничества;
- ◆ отбор и развитие топ-менеджеров отдельных компаний, а также разработка системы их мотивации и вознаграждения.

К наиболее распространенным стилям работы управляющей компании относятся: финансовый контроль, стратегический контроль и стратегическое планирование.

Финансовый контроль обычно применяется в холдингах городского хозяйства, которые владеют большим числом разнородных по видам деятельности стратегических бизнес-единиц. При этом связи между этими бизнес-единицами очень слабы, а технологии, применяемые ими, просты и стабильны.

Успех компаний, использующих финансовый контроль, во многом определяется способностью руководства управляющей компании заставлять топ-менеджеров бизнес-единиц любой ценой “выдать” требуемый финансовый результат.

Поэтому *главными функциями управляющей компании городского хозяйства* становятся утверждение бюджетов стратегических бизнес-единиц и определение размеров и направлений капиталовложений как на уровне отдельных бизнес-единиц, так и всего холдинга в целом. Особенность управления финансовой системой холдинга заключается “ в планировании финансовых потоков, циркулирующих между центрами финансового управления”². В рамках холдинга система бюджетов представляет собой суперпозицию бюджетов по всем видам деятельности.

Бюджетирование на уровне интегрированных бизнес-групп (ИБГ), соответственно и холдинга, при грамотном использовании контроллинга может принести существенные преимущества в процессе управления, так как бюджетирование позволяет нивелировать учет специфики секторов деятельности и перейти к единому критерию “затраты - доходы” вне зависимости от уровня управления. Надо так-

же заметить, что консолидация осуществляется по всей системе бюджетов.

Для повышения эффективности межбюджетных отношений в интегрированной структуре городского хозяйства необходимо определиться с положением бизнес-единиц в бизнес-группе.

За основу для характеристики бизнес-единиц и дальнейшей системы моделирования предлагается к использованию матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Согласно подходу БКГ направления бизнеса распределяются в двумерной плоскости относительно осей координат, отражающих успешность бизнеса и перспективность отрасли.

Обычно при использовании матрицы БКГ применяется третий показатель или несколько показателей. В качестве такого показателя в большинстве случаев используются объем реализации, прибыль, рентабельность продаж.

Для характеристики бизнес-единиц компаний городского хозяйства и для построения модели гибкого бюджетирования для отражения по осям матрицы состояния могут использоваться:

По оси y (темп роста объема спроса) -

1. Выручка от реализации (абсолютное и относительное изменение показателя).
2. Прибыль от реализации (абсолютное изменение).
3. Рентабельность продаж (сравнение с оптимальным или среднеотраслевым уровнем).

По оси x (относительная доля рынка) -

1. Объем производства.
2. Относительная доля рынка (отношение удельного веса производства к удельному весу основного конкурента).

Доля рынка должна приниматься в зависимости от положения продукции на рынке. Принятие рынка зависит от вида продукции и ее значимости, поэтому продукция городского хозяйства должна приниматься по удельному весу скорее всего на региональном рынке.

Все показатели, за исключением последнего, в значительной мере формализованы и “позиционировать” показатели деятельности компаний городского хозяйства относительно их достаточно легко по данным бухгалтерской отчетности и статистической информации. Последний показатель формали-

зуется в зависимости от относительной доли рынка, характерной, чтобы отнести предприятие к лидерам или нелидерам. На основании анализа в соответствии с указанными выше критериями, отнесение бизнес-единицы к соответствующему квадранту матрицы БКГ происходит по следующим критериям:

1. “Звезда” - перспективность бизнес-единицы, успешность бизнеса (положительная динамика показателей - рост выручки, прибыли, но прибыль невелика, так как высоки расходы, лидерство на рынке).

2. “Дойная корова” - бизнес-единица с низким спросом на продукцию, успешность бизнеса (стабильные, не растущие показатели выручки, прибыли, лидерство на рынке, источник денежных ресурсов для перетоков).

3. “Знаки вопроса” - перспективность бизнес-единиц, но сомнение в успехе бизнеса (возможный рост выручки и прибыли, незначительная доля рынка, необходимы денежные ресурсы).

4. “Неудачники” - стагнирующая отрасль без перспектив развития (отрицательная динамика показателей - снижение выручки, снижение прибыли, даже убыточность, рентабельность ниже среднеотраслевой и незначительная доля рынка).

Наличие нескольких показателей необходимо, чтобы более взвешенно подходить к определению стратегической ситуации для каждой единицы.

В интегрированных бизнес-структурах важной задачей становится управление перераспределением ресурсов между направлениями бизнеса в зависимости от стратегических целей деятельности по данным направлениям. Интегрированные бизнес-структуры включают участников бизнеса в различной стратегической ситуации. Перераспределение ресурсов между ними часто планируется исходя из представлений о предполагаемых доходах участников и потребностях в ресурсах.

Поэтому актуальной становится задача разработки модели планирования доходов и расходов и управления перераспределением ресурсов.

К числу основных бюджетов относится бюджет доходов и расходов, и на примере части его - доходов и расходов по обычным видам деятельности (продаж) покажем моделирование гибкого бюджетирования.

Задача построения модели включает три взаимосвязанных направления:

1) определение методологии взаимоувязки бюджетов доходов и расходов бизнес-единиц, входящих в состав интегрированных структур городского хозяйства, на стадии их подготовки и утверждения на основе оптимизации целевой функции;

2) построение гибкой модели бюджетирования на основе типологии предприятий городского хозяйства согласно матрице БКГ и построения моделей в различных установках (цель, ограничения, управляющие параметры) для разных типов предприятий, входящих в интегрированную бизнес-группу;

3) определение ключевых показателей для каждого типа предприятий (выделяемых по критерию стратегической ситуации) на основании фактического исполнения которых рационально проводить мониторинг устойчивости деятельности каждого предприятия, входящего в состав бизнес-групп.

Вначале представим математическую модель, позволяющую оптимизировать на стадии утверждения управляющей компанией бюджеты предприятий (бизнес-единиц), входящих в состав бизнес-групп на основе оптимизации общей целевой функции.

Общая целевая функция для каждой бизнес-группы представляет оптимальный уровень финансового состояния.

Гибкое бюджетирование позволяет оценивать финансовое положение при изменении отдельных видов ресурсов. Пределы изменений параметров модели рассматриваются в зависимости от типа бизнес-единицы и ее базовых оценок (динамики) в определенном диапазоне с разным шагом, что связано с изучением динамики изменения, положением бизнес-единицы в интегрированной бизнес-структуре и перспективами развития.

Формула изменения ресурсов разных бизнес-единиц для оптимального моделирования будет единой, но с разными целевыми установками и ограничениями параметров и работает в условиях перетоков денежных ресурсов:

$$\Pi_{l,m} = B_{l,m} - (Z_{l,m} \cdot k + M_{l,m} \cdot k) - (A_{l,m} \cdot k + PP_{l,m} \cdot k + K_{l,m} \cdot k + Y_{l,m} \cdot k) \pm S,$$

где l - количество бизнес-единиц ($i = 1, \dots, m$); P - прибыль от реализации, млн. руб.;

V - выручка от реализации, млн. руб.; *M* - материальные затраты, млн. руб.; *З* - заработная плата с отчислениями, млн. руб. (*M* и *З* - условно-переменные затраты); *A* - амортизация, млн. руб.; *ПР* - прочие расходы, млн. руб.; *K* - коммерческие расходы, млн. руб.; *У* - управленческие расходы, млн. руб. (*A*, *ПР*, *K* и *У* составляют в совокупности условно-постоянные расходы); *k* - коэффициент изменения затрат; *S* - перетоки денежных ресурсов, млн. руб.

Расчеты по формуле осуществляются при соответствующем нормативе рентабельности как с перетоками денежных ресурсов, так и без перетоков.

Таким образом, можно сделать вывод, что для эффективного управления бизнес-единицами в интегрированных компаниях городского хозяйства следует использовать предложенную модель на основе гибкого бюджетирования, так как она позволяет не только моделировать конечный результат деятельности, но и оценивать финансовое положение при изменении отдельных видов ресурсов с учетом финансовых перетоков.

¹ *Межова Л.Н.* Формирование организационных структур управления интегрированными предприятиями в промышленности. Барнаул, 2005. С. 10.

² *Бурцев В.* Основы коммерческого бюджетирования // Фин. бизнес. 2005. № 4. С. 30-31.

Поступила в редакцию 06.11.2009 г.