9.4. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦАМИ В КОМПАНИЯХ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДХОДА

Гужова О.А., к.э.н., доцент кафедры экономики и управления в городском хозяйстве

*Самарский государственный
архитектурно-строительного университет*

Данная статья отражает существующие проблемы в интегрированных компаниях в условиях интегрированного подхода к взаимоотношениям между головной компанией и бизнес-единицами. Автором предложена оптимальная модель гибкого бюджетирования с использованием матрицы Бостонской консалтинговой группы для управления бизнес-единицами в бизнес-группах городского хозяйства (холдингах).

В интегрированных компаниях и в условиях интегрированного подхода взаимоотношения между головной компанией и бизнес-единицами должны строиться на принципах федерализма. Принцип федерализма с успехом применяется и к корпорациям, но возможен только тогда, 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 (дочерним компаниям).

Применительно к компаниям городского хозяйства федерализм означает следующее: что процесс принятия решений таков, что он учитывает позицию разных групп внутри компании, т.е. федерализм коррелирует с понятием «децентрализация управления», когда часть полномочий передается от высших ступеней в иерархии компании к низшим.

Именно между управляющей компанией и бизнес-единицами и происходит перераспределение функций по управлению собственностью. Основная задача 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» [3, с. 10]. Синергия бывает двух видов: системная 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. Примером могут служить централизованная система закупок и единая служба логистики. В этом случае управляющая компания или сама занимается закупками, или координирует данный процесс. При этом достигается эффект масштаба, который невозможен при децентрализации закупочной деятельности.

Интеграция предприятий по цепочке создания ценности приводит к созданию вертикально интегрированных холдингов. Более четкое взаимодействие интегрированных предприятий позволяет, например, улучшить процесс планирования и уменьшить время простоев, что приводит к увеличению загрузки производственных мощностей.

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 городского хозяйства (холдингах) выполняют следующие функции:

- поддержание отношений с внешней средой. Управляющая компания организует диалог с акционерами и участниками финансового рынка, предоставляет им необходимую информацию о деятельности холдинга, а также лоббирование интересов холдинга в органах государственной власти;
- перераспределение финансовых ресурсов между предприятиями с целью реализации инвестиционной стратегии;
- обеспечение общего финансового контроля над деятельностью отдельных предприятий;
- определение общекорпоративной стратегии, содержащей решения о том, какое предприятие необходимо купить, а какое – продать, решения о размере и направлении инвестиций и т.д.;
- создание общекорпоративной культуры;
- поддержание и развитие ключевых компетенций, критичных для достижения конкурентоспособности отдельных предприятий, а также организации единой для всех компаний холдинга системы управления знаниями;
- координация деятельности отдельных компаний для обеспечения эффективного сотрудничества;
- отбор и развитие топ-менеджеров отдельных компаний, а также разработка системы их мотивации и вознаграждения.

Точный набор функций для каждой конкретной управляющей компании определяется исходя из стиля управления, который применяется ею в отношении бизнес-единиц холдинга.

К наиболее распространенным стилям работы управляющей компании относятся:

- финансовый контроль;
- стратегический контроль;
- 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. Особенность управления финансовой системой холдинга заключается «в планировании финансовых потоков, циркулирующих между центрами финансового управления» [1, с. 30-31]. Поэтому главными функциями управляющей компании становятся утверждение бюджетов стратегических бизнес-единиц и определение размеров и направлений капиталовложений как на уровне отдельных бизнес-единиц, так и всего холдинга в целом.

Для построения оптимальной модели интегрированного управления бизнес-единицами в компаниях городского хозяйства на принципах федерализма необходимо построить матрицы.

- На 1-м этапе для оценки бизнес-единицы городского хозяйства рекомендуется матрица **SWOT**-анализа. Это позволит определить направления улучшения деятельности организации.
- На 2-м этапе для повышения эффективности межбюджетных отношений в бизнес-группе необходимо с использованием механизма оптимизации определиться с положением самих бизнес-единиц в бизнес-группе. За основу для характеристики бизнес-единиц и дальнейшей системы моделирования предлагается к использованию матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Достоинства данной матрицы заключаются в ее простоте, универсальности, она позволяет также провести оценку вида деятельности, сравнить предприятие с конкурентами и определить свое место.

Таким образом, матрица помогает выполнению двух функций:

- принятию решений о намеченных позициях на рынке;
- распределению стратегических денежных средств между бизнес-единицами в будущем.

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

В соответствии с этими критериями и происходит отнесение бизнес-единицы к соответствующему квадранту матрицы БКГ:

- «звезда» – перспективность, успешность бизнеса;
- «дойная корова» – низкий спрос на продукцию, успешность бизнеса;
- «знаки вопроса» – перспективность, но сомнение в успехе бизнеса;
- «неудачники» – стагнирующая отрасль без перспектив развития.

В интегрированных бизнес-структурах важной задачей становится управление перераспределением ресурсов между направлениями бизнеса в зависимости от стратегических целей деятельности. М.И. Бухалков отмечает, что «бюджетирование представляет собой процесс определения важнейших экономических параметров, механизм планирования движения ресурсов по предприятию на будущий период» [2, с. 314]. Поэтому актуальной становится задача разработки модели планирования доходов и расходов и управления перераспределением ресурсов.

К числу основных бюджетов компании городского хозяйства относится бюджет доходов и расходов. На примере его части – доходов и расходов по обычным видам деятельности (продаж) – покажем моделирование гибкого бюджетирования.

Задача построения модели включает три взаимосвязанных направления.

1. Определение методологии взаимосвязки бюджетов доходов и расходов бизнес-единиц, входящих в состав интегрированных структур, 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 для разных типов предприятий, входящих в интегрированную бизнес-группу.
3. Определение ключевых показателей для каждого типа предприятий, на основании фактического исполнения которых рационально проводить мониторинг устойчивости деятельности каждого предприятия, входящего в состав бизнес-групп.

Представим математическую модель, позволяющую оптимизировать на стадии утверждения управляющей компанией бюджеты ее бизнес-единиц на основе оптимизации общей целевой функции. Общая целевая функция для каждой бизнес-группы представляет оптимальный уровень финансового состояния.

Гибкое бюджетирование позволяет моделировать не только конечный результат деятельности, но и оценивать финансовое положение при изменении отдельных видов ресурсов. Пределы изменений параметров модели рассматриваются в зависимости от типа бизнес-единицы и ее динамики в определенном диапазоне с разным шагом.

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

$$P_{i,m} = B_{i,m} - (Z_{i,m} * k + M_{i,m} * k) - (A_{i,m} * k + PP_{i,m} * k + K_{i,m} * k + Y_{i,m} * k) \pm S,$$

где

I – количество бизнес-единиц ($i = 1, m$);

P – прибыль от реализации;

B – выручка от реализации;

M – материальные затраты;

Z – заработная плата с отчислениями;

M и Z – условно-переменные затраты;

A – амортизация;

PP – прочие расходы;

K – коммерческие расходы;

Y – управленческие расходы;

A, PP, K и Y составляют в совокупности условно-постоянные расходы;

k – коэффициент изменения затрат;

S – перетоки денежных ресурсов.

Расчеты по формуле оптимального и гибкого бюджетного моделирования осуществляются в EXCEL по каждой бизнес-единице с пятью вариантами изменений ресурсов при соответствующем нормативе рентабельности (восемь изменений) как с денежными перетоками, так и без денежных перетоков.

Литература

1. Бурцев В. Основы коммерческого бюджетирования [Текст] / В. Бурцев // Финансовый бизнес. – 2005. – №4. – С. 30-31.
2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2005, р. 314.
3. Межова Л.Н. Формирование организационных структур управления интегрированными предприятиями в промышленности [Текст] / Л.Н. Межова. – Барнаул: АГУ, 2005, р. 10.

Ключевые слова

Интегрированная компания; бизнес-единицы; интегрированный подход; городское хозяйство; цель; оптимальная модель управления; гибкое бюджетирование; матрица БКГ; головная компания.

Гужова Оксана Александровна

РЕЦЕНЗИЯ

Одной из самых актуальных проблем развития компаний в городском хозяйстве на современном этапе является повышение конкурентоспособности и эффективности функционирования объединений. Одним из способов решения указанной проблемы является создание организационно-экономической модели интегрированной системы управления в бизнес-группах. Формированию такой модели управления на основе гибкого бюджетирования посвящена статья Гужовой О.А.

В статье автор рассматривает взаимоотношения между головной компанией и бизнес-единицами в городском хозяйстве, обосновывает применение бюджетирования как основы формирования системы интегрированного управления бизнес-группой; выделяет специфику бюджетирования в интегрированных структурах; определяет критерийные показатели для характеристики бизнес-единиц, целевые функции и ограничения для каждого типа предприятий; разрабатывает оптимальную модель на основе гибкого бюджетирования, позволяющую проектировать не только конечный результат деятельности группы, но и оценивать финансовое положение при изменении отдельных видов ресурсов при различных целевых функциях и ограничениях в зависимости от типа бизнес-единиц.

Автор достаточно полно и системно излагает понимание проблемы управления в интегрированных компаниях городского хозяйства, а формируемые в результате исследований конкретные предложения по повышению эффективности их деятельности имеют большую значимость.

Овчинникова Н.В., д-р экон. наук, профессор кафедры теоретической экономики и экономики недвижимости Самарского государственного архитектурно-строительного университета

9.4. HANDLING OF BUSINESS-UNITS IN COMPANIES OF MUNICIPAL ECONOMY IN CONDITIONS OF INTEGRATED APPROACH

O.A. Guzhova, the Associate Professor to Faculty of Economy and Handle in Municipal Economy

Samara State is Architectural-building University

The given article mirrors existing problems in the integrated companies in conditions of integrated approach to mutual relations between the head company and business-units. The author in the article offers optimal model of floppy budgeting with usage of a matrix of the Boston consulting group for handle business-units in Municipal Economy.

Literature

1. V. Burtsev. Fundamentals of commercial budgeting // Financial business. – 2005. – №4, p. 30-31.
2. M. Buhalkov. Planning on Enterprise. M.: Infra-M, 2005, p. 314.
3. L. Mezhova. The formation of institutional management integrated enterprises in the industry. – Barnaul: AGU, 2005, p. 10.

Keywords

Integrated companies; business-units; integrated approach; municipal economy; goal; optimal model of handle; floppy budgeting; matrix of the BCG; head company.