

Гужова О.А.

ассистент кафедры «Экономика и управление в городском хозяйстве»
Самарского государственного архитектурно-строительного
университета

ДОЧКИ-МАТЕРИ...

*разработка оптимальной модели управления
бизнес-единицами строительной компании
в условиях интегрированного подхода*

В интегрированных компаниях взаимоотношения между головной организацией и бизнес-единицами должны строиться на принципах федерализма, который с успехом применяется в корпорациях. Но он возможен исключительно в тех случаях, когда в компании можно четко выделить несколько центров принятия решений, в том числе несколько обособленных подразделений (например, это возможно в строительных холдингах). Таким образом, федерализм в холдинговых структурах предполагает передачу части управленческих функций бизнес-единицам, т.е. дочерним компаниям.

Основным признаком федерализма в строительной компании является то, что процесс принятия решений учитывает позицию разных групп внутри компании, т.е. федерализм близок понятию «децентрализация управления», когда часть полномочий передается от высших ступеней в иерархии компании к низшим.

Именно между управляющей компанией и бизнес-единицами происходит перераспределение функций по управлению собственностью. Поэтому основной задачей управляющей компании является достижение наивысшего эффекта синергии¹ от деятельности бизнес-единиц.

Для построения оптимальной модели интегрированного управления, в частности, строительными бизнес-единицами на принципах федерализма необходимо построить матрицы управления.

¹ Синергия (гр. synergie) вариант реакции организма на комбинированное воздействие двух или нескольких лекарственных веществ, характеризующийся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности. В данном контексте под С. понимается существенное увеличение эффективности компании, образовавшейся после слияния мелких компаний, по сравнению с суммарной эффективностью ее частей до объединения

На первом этапе для выявления собственных сильных и слабых сторон строительной организации, а также возможностей и угроз, содержащихся во внешней среде, рекомендуется использовать матрицу SWOT-анализа. Это позволит определить направления улучшения деятельности организации. В ходе анализа, в соответствии с методологией SWOT, предлагаются мероприятия по взаимодействию сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами строительной организации.

На втором этапе для повышения эффективности межбюджетных отношений в строительной организации необходимо, с использованием механизма оптимизации, определиться с положением самих бизнес-единиц в бизнес-группе. Для характеристики бизнес-единиц и дальнейшей системы моделирования предлагается взять за основу матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ) Ю достоинства которой заключаются в ее простоте и универсальности. Она позволяет также провести оценку вида

федерализм в
холдинговых структурах
предполагает передачу
части управленческих
функций бизнес-
единицам, т.е. дочерним
компаниям

основная задача
управляющей компании –
достижение наибольшего
эффекта синергии
от деятельности
бизнес-единиц

деятельности, сравнить предприятие с конкурентами и определить свое место.

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

Таким образом, матрица помогает выполнению двух функций:

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

Практика использования матрицы БКГ показала, что она весьма полезна при выборе между различными зонами хозяйствования, определении стратегических позиций, а также для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу.

Обычно при использовании матрицы БКГ в качестве показателей используются *объем реализации, прибыль, рентабельность продаж*. Доля рынка должна рассматриваться с позиций положения, занимаемого продукцией строительного комплекса на рынке (федеральном или региональном). Поскольку

она зависит от вида продукции и от ее значимости, целесообразно продукцию для строительных работ сопоставлять по ее удельному весу на региональном рынке.

Все показатели, за исключением последнего, формализованы и позиционировать строительный комплекс относительно них достаточно легко по данным бухгалтерской отчетности и статистической информации. Последний показатель формализуется в зависимости от успешности предприятия на данном сегменте рынка.

В интегрированных бизнес-структурах важной задачей становится управление перераспределением ресурсов между направлениями бизнеса в зависимости от стратегических целей деятельности. Значительное число интегрированных бизнес-структур включает участников (подразделения) бизнеса в различной стратегической ситуации. Перераспределение ресурсов между ними часто планируется исходя из экспертных представлений о предполагаемых

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

в интегрированных
бизнес-структурах
необходимо управление
перераспределением
ресурсов между
направлениями бизнеса

доходах участников интегрированных образований и потребностях в ресурсах. Поэтому актуальной проблемой является разработка модели планирования доходов и расходов и управления перераспределением ресурсов.

Так как бюджет доходов и расходов относится к числу основных бюджетов, на примере его составной части – доходов и расходов по обычным видам деятельности (продаж) – проведем моделирование гибкого бюджетирования.

Задача построения модели включает три взаимосвязанных направления:

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

2) *построение гибкой модели бюджетирования на основе типологии строительных предприятий согласно матрице БКГ и построения моделей в различных установках для разных типов предприятий, входящих в интегрированную строительную 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. Вначале представим математическую модель, позволяющую на стадии утверждения «управляющей компанией» оптимизировать бюджеты предприятий (бизнес-единиц), входящих в состав бизнес-групп, на основе оптимизации общей целевой функции, которая 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. При этом оценка различных вариантов событий требует рассмотрения всех возможных изменений статей ресурсов или затрат. Пределы изменений параметров модели рассматриваются в зависимости от типа бизнес-единицы

актуальной проблемой является разработка модели планирования доходов и расходов и управления перераспределением ресурсов

гибкое бюджетирование позволяет моделировать конечный результат деятельности и оценивать финансовое положение при изменении отдельных видов ресурсов

и ее базовых оценок (динамики) в определенном диапазоне с разным шагом. Это связано с изучением динамики изменения, положением бизнес-единицы в интегрированной бизнес-структуре и перспективами ее развития.

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

$$\Pi_{i,m} = B_{i,m} - (Z_{i,m} \times k + M_{i,m} \times k) - (A_{i,m} \times k + \Pi_{i,m} \times k + K_{i,m} \times k + Y_{i,m} \times k) + S,$$

где
i – количество бизнес-единиц (*i* = 1,*m*);
Π – прибыль от реализации, млн. руб.;
B – выручка от реализации;
M – материальные затраты;
Z – заработная плата с отчислениями. *M* и *Z* – условно-переменные затраты;

A – амортизация;
ПР – прочие расходы;
К – коммерческие расходы;
У – управленческие расходы, млн. руб.;
k – коэффициент изменения затрат;
S – перетоки денежных ресурсов.

Отметим, что *A*, *ПР*, *К* и *У* составляют, в совокупности, условно-постоянные расходы.

Расчеты по приведенной формуле оптимального и гибкого бюджетного моделирования осуществляются в EXCEL по каждой бизнес-единице с пятью вариантами изменений ресурсов при соответствующем нормативе рентабельности (8 изменений), в том числе и с перетоками денежных ресурсов.

Полагаем, что предложенный подход к моделированию бюджетов в

строительных организациях может быть полезен в процессе принятия управленческих решений о перераспределении и концентрации ресурсов для достижения стратегических целей интегрированными бизнес-структурами.

Литература

1. Петровская М.В. Риски в инвестиционно-строительном комплексе: Теория и методология управления. - М.: Палеотип, 2007.
2. Кирничный В.Ю. Эффективное управление инвестиционным потенциалом строительной организации в современной экономике: Монография. - М.: Палеотип, 2006.

pn

O.A. Guzhova,

assistant lecturer, Samara State Architecture and Building University, Urban Economics and Administration department

Development of an optimal model for construction company business unit management using an integrated approach

The article spotlights existing problems of integrated companies based on integrated approach to relations between the head office and business units. The author of the article proposes an optimal model for flexible budgeting using a BCG matrix to manage business units. Recommendations are given for using EXCEL when making computations based on the formula proposed.