

Реструктуризационный контроллинг в интегрированных бизнес - группах в строительстве

Е.И. Алешина

В настоящее время в условиях изменившихся приоритетов развития РФ, реализации крупномасштабных национальных проектов в строительном комплексе продолжается переход от сложившихся в дореформенный период форм, принципов, методов и организационных структур управления к современным моделям рыночной экономики.

Таковыми структурами являются интегрированные бизнес-группы (ИБГ). Наиболее корректное определение ИБГ на основе трех критериев, по мнению автора, дал Я. Паппэ [1]. ИБГ – это объединение нескольких юридических лиц, хотя бы часть из которых является коммерческими организациями, между ними существуют устойчивые взаимосвязи, существует центр принятия стратегических решений.

ИБГ продолжают создаваться и развиваться как за рубежом, так и в России, используя свои конкурентные преимущества по сравнению с другими формами организации бизнеса, сохраняя свои позиции на рынке и завоевывая новые.

Оптимизация структуры управления строительством на уровне субъектов хозяйствования сводится к интеграции и формированию на этой основе строительных объединений рыночного типа, обладающих значительным воспроизводственным, финансовым, научно-техническим потенциалом, способных эффективно реализовывать крупные инвестиционные проекты и определять технический и инновационный уровень развития отрасли.

Практика инвестиционно-строительной деятельности показывает, что в рыночных условиях хозяйствования именно в ИБГ создаются необходимые и достаточные условия для решения проблем управления и развития строительного комплекса на среднем уровне управления отраслью –

мезоуровне, связывающим микро - и макроуровень управления строительством.

Интегрированные бизнес-группы в строительстве в отличие от обычных предприятий часто управляют всем циклом: разработка инвестиционного проекта, проектирование и производство строительных материалов и конструкций, строительство, продажа объектов строительства и предоставление услуг в области управления объектами недвижимости, а также предоставлению жилищно-коммунальных и ремонтно-эксплуатационных услуг.

В тоже время сформировавшиеся и активно действующие на рынках строительные ИБГ в целях адаптации к быстро изменяющимся внешним условиям и более эффективного функционирования прибегают к реструктуризации, а самым доступным конкурентным преимуществом становится их адаптивность, гибкость, способность к переменам.

Строительство как капиталоемкий бизнес с высокой инвестиционной составляющей очень чувствителен к макроэкономической ситуации и постоянное проведение реструктуризации является для него жизненной необходимостью.

Реструктуризация организаций сложная, комплексная, слабоструктурируемая проблема. Сложность заключается не только в теоретической и концептуальной сложности объекта реструктуризации, но и сложности воплощения. Реструктуризация ИБГ приводит к усложнению процесса управления, требует применения новых технологий и методов, высокого профессионального уровня менеджеров, а также научно обоснованного методического и информационно-аналитического обеспечения процесса принятия решения, т.е. применения контроллинга.

Реструктуризация - это объективный процесс в развитии бизнеса. Существуют терминологические сложности в определении понятий «реформирование», «реорганизация» и «реструктуризация», которые даже в нормативно-правовых документах трактуются по-разному.

Автор считает, что реформирование, как наиболее общее понятие включает в себя реструктуризацию, которая в свою очередь включает в себя реорганизацию (рис. 1).

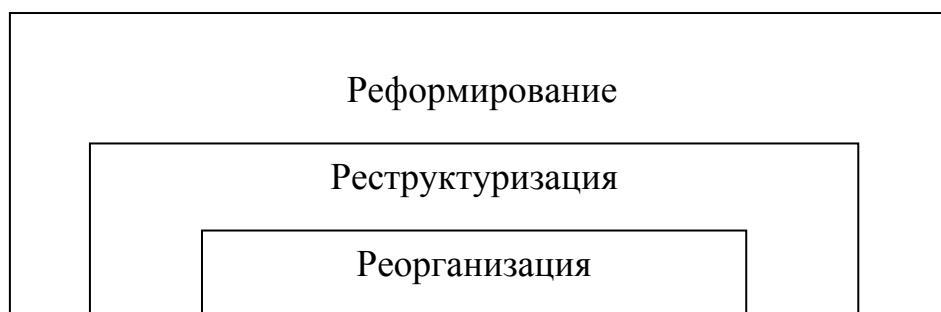


Рис. 1 - Реформирование, реструктуризация и реорганизация

Реструктуризации могут быть подвергнуты различные производственно-хозяйственные системы: от отдельного предприятия и его подразделений до ИБГ, отрасли экономики, региона страны, подсистемы экономики и национального хозяйства в целом. В этом смысле можно говорить о микро-, мезо- и макрореструктуризации.

Основные предпосылки реструктуризации строительных ИБГ - приспособление к постоянно меняющимся внутренним, а особенно внешним условиям, вызванных как объективными законами развития, так и недостаточность государственного регулирования предпринимательской деятельностью в строительном комплексе.

В этих условиях большое значение отводится разработке эффективного экономического механизма реструктуризации, который рассматривается автором как система основных элементов реструктуризации: целей, принципов, объектов, субъектов, форм, и методов.

В определенных экономических условиях ИБГ, как сложная система, вынуждены проводить реструктуризацию одновременно в различных формах и различными методами на разных иерархических уровнях управления. При этом особое значение приобретает разработка методики проведения реструктуризации, которая является одной из основных функций контроллинга. В основу разработки методики реструктуризации нами

использована модель, разработанная компанией Watson Wyatt для проведения процедур слияний и поглощений, адаптированная для строительного рынка.

«Моделирование (modeling) – метод исследования систем путем построения и изучения на их основе моделей. Моделирование позволяет разработчикам проверить их собственное решение по модели, которая достаточно полно воспроизводит реальный процесс.»[2].

К субъектам реструктуризации относят лиц, заинтересованных в проведении реструктуризации (трудовой коллектив, государственные органы, кредиторы), но кроме заинтересованности в результатах реструктуризации, такие лица должны обладать правами и ответственностью за полученный результат (собственники, менеджеры). А для того, чтобы принять обоснованные управленческие решения при проведении различных форм реструктуризации (интеграция, дезинтеграция, интеграционно-дезинтеграционные трансформация, преобразование, ликвидация) и применить обоснованные методы (слияние/присоединение, поглощение, объединение, разделение, выделение, аутсорсинг, создание совместных предприятий, создание кластеров [3] и др.) необходимо информационно-аналитическое и методическая поддержка процесса принятия решения, которую обеспечивает контроллинг, т.е. есть основания говорить о реструктуризационном контроллинге.

Автор предлагает следующее определение реструктуризационного контроллинга: «Реструктуризационный контроллинг ИБГ - это система информационно-аналитической и методической поддержки менеджмента в процессе проведения структурных преобразований как составных элементов ИБГ, так и принципов их взаимодействия по всем функциональным сферам деятельности ИБГ и на всех этапах и направлениях реструктуризации».

Автором разработана модель реструктуризационного контроллинга, которая представлена в таблице № 1.

Модель реструктуризационного контроллинга в ИБГ

Процесс слияний/поглощений		Интегрированная бизнес-группа	Процесс разделений/выделений	Интеграционно-дезинтеграционные трансформации
Задачи контроллинга				
Прединтеграция	Интеграция	Постинтеграция	Дезинтеграция	Создание совместных предприятий, франчайзинг
<ul style="list-style-type: none"> - анализ ИБГ и определение профиля предприятия для интеграции; - анализ внешней среды, рынков, рисков; -выбор потенциальных кандидатов и проведение первых переговоров; - оценка стоимости предприятий; - оценка дополнительных преимуществ интеграции; - подготовка и участие в переговорах; -первичное знакомство с компанией и подготовка меморандума о приобретении и соглашения о конфиденциальности; -обобщение полученной информации, уточнение рыночной стоимости компании, создание базы для принятия управленческих решений. 	<ul style="list-style-type: none"> -вхождение компании в ИБГ; - создание команды; -создание и развитие плана по интеграции; - обеспечение релевантной информацией для включения в общую систему отчетности; -внедрение корпоративной информационной системы. 	<ul style="list-style-type: none"> -реализация модели интеграции (адаптация интегрированного предприятия) -оценка стоимости новой ИБГ; -определение синергетического эффекта интеграции. <p style="text-align: center;">Контроллинг ИБГ</p> <ul style="list-style-type: none"> -создание общей системы корпоративной отчетности; -информационно-аналитическое обеспечение управления стоимостью и оценка стоимости ИБГ и предприятий, входящих в ИБГ; - внутренний аудит; -анализ финансово-хозяйственной деятельности ИБГ; - другие вопросы контроллинга ИБГ. <p style="text-align: center;">Контроллинг предприятий ИБГ</p> <p style="text-align: center;">Преобразования</p>	<ul style="list-style-type: none"> - оценка стоимости отчуждаемых предприятий, активов, аутсорсинга; -выявление и составление полного перечня рисков; -анализ и оценка рисков и определение способов управления ими; -участие в переговорах -оценка результатов дезинтеграции; -определение синергетического эффекта; -оценка стоимости новой ИБГ. 	<ul style="list-style-type: none"> -анализ ИБГ и определение профиля предприятия для совместной деятельности; - анализ внешней среды, рынков, рисков; -выбор потенциальных кандидатов и проведение первых переговоров; -оценка преимуществ; - подготовка и участие в переговорах; -первичное знакомство с компанией и подготовка меморандума о совместной деятельности и соглашения о конфиденциальности; -обобщение полученной информации, создание базы для принятия управленческих решений;
Стратегический контроллинг		Стратегический и оперативный контроллинг	Стратегический контроллинг	

Начало реструктуризации российского бизнеса можно отнести к началу 90-х годов, его основные этапы представлены в таблице №2.

Этапы реструктуризации российских предприятий

Этапы, годы	Цели
1995-1999	Наведение порядка на предприятии
2000-2003	Идентификация и отстраивание бизнеса
2004-	Увеличение стоимости бизнеса

Таким образом, главной целью современного этапа реструктуризации российского бизнеса является максимизация стоимости, она же является критерием эффективности. Соответственно, эффективность преобразований оценивается с позиций воздействия на стоимость, а в качестве критерия эффективности выступает максимизация роста стоимости реструктурируемого предприятия, а реструктуризационный контроллинг должен быть стоимостно-ориентированным [4].

Важное место в механизме реструктуризации имеют мотивы. Большинство зарубежных и российских ученых исследуют мотивы слияний и поглощений, т.е. мотивы интеграции и опираются в своих суждениях о мотивах этих процессов на синергетическую теорию [5], теорию агентских издержек свободных денежных средств [6] и теорию гордыни [7].

Для выполнения задач контроллинга необходима организация службы контроллинга и распределение задач внутри функций управления (планирования, координации, учета, анализа, контроля, а также специальных функций) между центром и предприятиями в составе ИБГ.

Повышению эффективности управления реструктуризацией в ИБГ способствует аналитически обработанная релевантная и актуальная информация, как о состоянии внешней среды, так и о внутренних процессах и результатах деятельности, а также использование информационных технологий. Управление ИБГ не может эффективно развиваться без информации о консолидации бизнеса.

Реструктуризация ИБГ является постоянной адаптацией к внешней среде, нейтрализацией негативных факторов внутренней среды и

реализацией потенциала за счет эффективного управления процессами, используя современный инструмент управления – контроллинг.

Литература:

1. Паппэ Я. Олигархи: Экономическая хроника, 1992-2000. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 232 с.
2. Румянцева Н.И. Новая экономическая энциклопедия. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 724 с.
3. Томашук Е.А. Механизм отбора участников кластерной структуры [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2012. №4 (часть 2) – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n4p2y2012/1335>(доступ свободный). – Загл. С экрана. – Яз. рус.
4. Алешина, Е.И. Стоимостно-ориентированная концепция реструктуризационного контроллинга [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2012. №4 (часть 2) – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n4p2y2012/1365> (доступ свободный). – Загл. С экрана. – Яз. рус.
5. Bradley M., Desai A., Kim E. The Rationale Behind Interfirm Tender Offers: Information or Synergy? // Journal of Financial Economics. 1983. No. 2. P. 195.
6. Jensen M.C. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers// American Economic Review. 1986. No. 2. pp. 323 - 329.
7. Roll R. The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers//Journal of Business. 1986. No. 2. – pp. 197-216.
8. Гуияр Франсис Ж., Келли Джеймс Н. Преобразование организации: Пер. с англ. - М.: Дело, 2005. – 408 с.
9. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: «Вильямс», 2002. – 272 с.

10. Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль: Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.