



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономическая безопасность, учет и право»
Кафедра «Экономика, менеджмент и логистика
в строительстве»

Монография

«Управление интегрированными бизнес- группами в строительном комплексе в условиях реструктуризации»

Авторы
Алёшина Е.И.,
Алёшин М.М.

Ростов-на-Дону, 2017

Аннотация

Рассматриваются проблемы управления интегрированными бизнес-группами в строительном комплексе на макро- и мезоуровнях в условиях реструктуризации. Предложена методика проведения реструктуризации и модель стоимостно-ориентированного реструктуризационного контроллинга, ориентированного на методическое и информационно-аналитическое обеспечение процесса принятия решения.

Предназначена для аспирантов, студентов и широкого круга читателей, интересующихся современными проблемами инновационного развития инвестиционно-строительного комплекса

Исследования выполнены в соответствии с программой научной школы: «Организационно-экономические механизмы управления в инвестиционно-строительном и жилищно-коммунальном комплексах региона»

Авторы

к.э.н., доцент кафедры «ЭБУиП» Алёшина Е.И.,
к.э.н., доцент кафедры «ЭМилС» Алёшин М.М.





Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ БИЗНЕС-ГРУППАМИ В СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ	6
1.1 Государственное управление (регулирование) предпринимательской деятельностью в строительном комплексе	6
1.2. Организационно-экономический механизм управления ИБГ в строительном комплексе	33
1.3 Развитие интегрированных бизнес-групп в контексте реструктуризации.....	52
ГЛАВА 2. РЕСТРУКТУРИЗАЦИОННЫЙ КОНТРОЛЛИНГ	72
2.1. Контроллинг – как научно-аналитическая парадигма управления интегрированными бизнес-группами.....	72
2.2 Стоимостно-ориентированная концепция реструктуризационного контроллинга.....	88
2.3 Модель реструктуризационного контроллинга ИБГ .	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	132
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	134

ВВЕДЕНИЕ

Строительство занимает особое место в системе национальной экономики, как одна из ключевых отраслей сферы материального производства: уровень, тенденции и темпы развития строительства во многом определяют возможности интенсивного развития российской экономики.

Место строительства в системе национальной экономики определяется его ролью «преобразователя» инвестиционных ресурсов в форме капитальных вложений, обеспечивающего необходимые условия любого производства.

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

Строительство – особый вид предпринимательской деятельности, отличающийся спецификой создаваемой продукции и, соответственно, и организации производства и управления, это также сложнейшая производственная (социально-экономическая) система. В процессе функционирования которой задействовано множество элементов производства (подсистем), сосредоточенных в отдельных организациях.

Предпринимательство в строительстве осуществляется как на индивидуальной, так и на коллективной основе. Практика инвестиционно-строительной деятельности показывает, что в рыночных условиях хозяйствования именно в интегрированных бизнес-группах создаются необходимые и достаточные условия для решения проблем управления и развития строительного комплекса.

В тоже время строительство как капиталоемкий бизнес с высокой инвестиционной составляющей очень чувствителен к макроэкономической ситуации. Необходимость адаптации к быстро изменяющимся внешним условиям требует от ИБГ постоянной реорганизации, а самым доступным конкурентным преимуществом становится ее адаптивность, гибкость, способность к переменам. Здесь уместно привести слова П. Друкера, что если «... любая организация, неважно какая, не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям быстро меняться вместе с окружающим миром, она обречена на прозябание. В период коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен – те, кто чутко улавливают тенденции изменений, мгновенно приспо-

сабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности [58].

Таким образом, постоянное проведение реструктуризации является жизненной необходимостью как для существования и развития интегрированных бизнес структур в экономике в целом, так и в инвестиционно-строительном комплексе.

Реструктуризация организаций и тем более ИБГ сложная, комплексная, слабоструктурируемая проблема. Сложность заключается не только в теоретической и концептуальной сложности объекта реструктуризации, но и сложности воплощения.

Реструктуризация ИБГ приводит к усложнению менеджмента как управленческой деятельности, что влечет необходимость повышения уровня специализации и роста профессионализма менеджеров, а также научно обоснованного методического и информационно-аналитического обеспечения процесса принятия решения, т.е. применения контроллинга.

ГЛАВА 1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ БИЗНЕС-ГРУППАМИ В СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ

1.1 Государственное управление (регулирование) предпринимательской деятельностью в строительном комплексе

Национальная экономическая система включает в себя три взаимосвязанных иерархических уровня: макро-, мезо- и микро-экономику. Из этого следует, что аналогичная иерархия должна воспроизводиться во всех конкретных экономических отношениях и видах деятельности, в том числе управленческой. Каждому из указанных иерархических уровней соответствует особый характер осуществления целенаправленных воздействий в целом понимаемых как управленческая деятельность.

Строительство (строительная деятельность) является субъектом макроэкономики, подсистемой определенной специализации. Строительство является одним из важнейших элементов регионального хозяйства. Строительство представляет собой корпоративное сообщество, оно объединяет всех производителей строительной продукции, определяющих совокупное предложение.

Как отмечали А.Н. Асаул и А.В Батрак [26] в доперестроечные годы система управления строительством основывалась на территориально-отраслевом принципе, и осуществлялось по вертикали: трест – объединение – главное территориально-строительное управление – министерство (республиканское, союзно-республиканское или союзное). Промышленное и жилищно-гражданское строительство осуществляли Министерство строительства предприятий тяжелой индустрии СССР, Министерство промышленного строительства СССР, Министерство строительства СССР. Строительство транспортных сооружений было возложено на Министерство транспортного строительства (Минтрансстрой). Сельское строительство осуществлялось союзно-республиканским Министерством сельского строительства.

Особую роль выполняло союзно-республиканское Министерство монтажных и специальных строительных работ СССР, выступавшее по отношению к другим министерствам в качестве субподрядчика по монтажу технологического оборудования, электротехнических, санитарно-технических устройств, контрольно-измерительных приборов, средств автоматики, сложных строи-

тельных конструкций и сооружений.

Роль среднего звена в системе управления народным хозяйством выполняли отраслевые министерства и их подразделения: главные и территориальные управления.

Экономика строительства отличалась высоким уровнем концентрации и централизации строительного производства. В дореформенный период в роли заказчика на продукцию строительства, как правило, выступали государственные исполнительные органы всех уровней, но практиковался и «хозяйственный способ» – организация становилась заказчиком и подрядчиком в одном лице.

В условиях монополизма производителя и подрядчика, при затратном хозяйственном механизме, свойственном планово-распределительной экономике, как отмечает В.И. Воропаев [47], строительный комплекс СССР вырос в громоздкую систему ресурсно-ориентированных организационных структур, требующих постоянного увеличения объемов работ и потребляющих огромное количество ресурсов для своего жизнеобеспечения. И уже проекты и объемы набирались под эти мощности, а не наоборот. Эффективность его работы стала заметно снижаться. Но эта система организации и управления, несмотря на отмеченные недостатки, работала, а ее разрушение привело к ещё более низкому уровню эффективности деятельности строительного комплекса в нашей стране.

Негативные последствия процесса приватизации и разгосударствления собственности привели к тому, что процесс строительства стал в значительной степени нерегулируемым. Фактическое разрушение системы Главков, объединяющих крупные строительно-монтажные тресты с их мощной строительной индустрией, стимулировало появление на рынке мелких игроков не только в плане объемов, но и слабых в техническом и организационном отношении строительных организаций.

Демонтаж системы централизованного планирования, разукрупнение и приватизация строительных объединений привели к вакууму на среднем уровне управления, практически исчезли прежние организационные формы управления в строительном комплексе.

Выжившие в период 1992-1999 гг., и вновь образовавшиеся строительные организации объективно поставлены в условия, когда им жизненно необходим поиск своей ниши на соответствующих рынках, организация эффективного управления.

Государственное управление экономикой в настоящее время

мя направлено на иерархическое по структуре, прямое и непосредственное регулирование деятельности компаний в пределах исключительной компетенции государства.

«Применительно к строительной деятельности как макроэкономической подсистеме функция регулирования осуществляется государством и обществом. При этом очевидна лидирующая роль государства (в лице соответствующих институтов), являющихся гарантом общественных интересов..... Регулирование, как известно, входит в состав функций управления. Это означает, что отношения между ними складываются как отношения частного и общего. Если регулирование использует косвенные, «мягкие» факторы управления, то управление располагает всем арсеналом методов: административных, экономических, социально-политических, формальных и неформальных. Применительно к усложненным сферам хозяйственной деятельности, каковой является современное строительство, используется вся совокупность управленческого инструментария. Это обстоятельство сказывается в сложившейся терминологической практике. Так, например, зачастую равноупотребимы термины «государственное управление» и «государственное регулирование» строительства, что вряд ли можно считать серьезной ошибкой с учетом сложности строительной деятельности и тем более с учетом сложности интегративных инвестиционно-строительных комплексов, «вбирающих» в себя капитальное строительство [23, с.11].

Важным элементом этого регулирования является разграничение предметов ведения и полномочий между федеральными органами и органами власти субъектов РФ.

На федеральном уровне государственное управление строительной отраслью осуществляется Министерством регионального развития РФ и вновь созданным в составе Минрегинразвития РФ (указ президента подписан в мае 2012 года) Федеральным агентством по строительству и ЖКХ. Новой структуре передаются функции Минрегиона РФ по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере строительства, градостроительства и жилищно-коммунального хозяйства. Агентство будет осуществлять координацию деятельности Федерального фонда содействия развитию жилищного строительства и государственной корпорации — Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства.

В управлении строительным комплексом России, в рамках своей компетенции, принимают участие Российский союз архитекторов, Российская академия архитектуры и строительства, Союз

архитекторов России, Российский союз инженеров строительства, а также отраслевой союз строителей.

Средняя численность работающих в строительной отрасли в 2011 году составило 5439 тыс. чел. (2010 год – 5380 тыс. чел.), что составляет 8 % от всех занятых в экономике [167].

Строительство, как и другие отрасли с одной определяют макроэкономическую ситуацию, с другой стороны зависят от неё.

Рост ВВП в 2011 году составил 4,3%, что выше аналогичного показателя прошлого года. В то же время вследствие падения спроса на российскую продукцию, индекс роста промышленного производства в 2011 году сократился почти в 2 раза по сравнению с 2010 годом, когда на фоне посткризисного восстановления и низкой базы предыдущего года индекс промышленного производства составлял более 8 %.

Динамика заработной платы и среднедушевых доходов населения с 2000 по 2011 год показала, что начисленная заработная плата на одного работника выше, чем реальные среднедушевые доходы населения, причем с каждым годом разрыв увеличивался. По мнению специалистов ИА «INFOLine» данная тенденция связана с ростом количества пенсионеров, ростом рождаемости, увеличением социальных выплат и уводом доходов от предпринимательской деятельности в тень.

Негативные тенденции в мировой экономике и экономике России в 2011 году привели к стагнации реальных доходов населения и ослаблению курса рубля. В таких условиях население склонно выводить деньги из банковских депозитов, при этом ключевым альтернативным источником сбережения продолжает оставаться недвижимость.

По итогам 2011 года инвестиции в основной капитал продолжают расти (таблица 1.1.), но темпы роста еще не восстановились по сравнению с предкризисным периодом 2008 года.

Таблица 1.1 – Инвестиции в основной капитал (в фактически действовавших ценах)

Годы	Млрд. руб.	В процентах к предыдущему году (в постоянных ценах)
2005	3611,1	110,9
2006	4730,0	116,7
2007	6716,2	122,7
2008	8781,6	109,9
2009	7930,3	83,8
2010	9152,1	106,0
2011	10778,8	108,3

Структура инвестиций в основной капитал представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Структура инвестиций в основной капитал (в % к итогу)

Виды инвестиций в основной капитал	2010 год	2011 год
Инвестиции в основной капитал-всего	100	100
в том числе по видам		
Жилища	12,2	14,5
здания (кроме жилых) и сооружения	43,3	44,1
машины, оборудование, транспортные средства	37,9	35,2
Прочие	6,6	6,2

Структура источников инвестиции в основной капитал за 2011 год несколько изменилась: доля собственных средств выросла на 1,7 % и составила 42,7 %, соответственно привлеченные источники 57,3 %. В привлеченных источниках доминируют бюджетные средства – 18,8% (на 0,7 %, меньше по сравнению с 2010 годом), кредиты банков всего 7,7% (снижение по сравнению с 2010 годом на 1,3%), в том числе иностранных – 1,5 % (снижение 0,8%).

Интересна также структура инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности в 2011 году, где на строительство приходится 2,1% от общего объема инвестиций в основной капитал (снижение по сравнению с 2010 годом – 0,8%. Лидеры: транспорт и связь – 28,9%, добыча полезных ископаемых-

15,2%, обрабатывающие производства – 15,2%.

Объем работ, выполненных по виду деятельности "Строительство", в 2010г. составил 4206,1 млрд.руб., в 2011 году – 5061,8 млрд.руб. [167].

Структура объема строительных работ по федеральным округам в 2008-2011 годах была примерно одинакова (сокращение доли строительных работ в Южном федеральном округе в 2010 году связано с выделением из состава округа нескольких регионов с образованием Северокавказского федерального округа. Лидером по объему строительных работ выступает Центральный округ (в основном за счет реализации инвестиционно-строительных проектов в Московском регионе).

Государство участвует в финансировании различных программ. По федеральной целевой программе «Жилище» [11] на 2011 – 2015 гг. предусмотрен общий объем финансирования 621 млрд. руб., в том числе 47 % из федерального бюджета – 291 млрд. руб.

На 2011-2013 годы объем бюджетного финансирования строительства олимпийских объектов в Сочи должен составить 524 млрд. рублей.

Одним из ведущих секторов капитального строительства является жилищное строительство. Состояние жилищного строительства, непосредственно направленного на удовлетворение общественной потребности, входящей в число основных, является индикатором развития основного вида экономической деятельности строительства.

Общая площадь жилищного фонда РФ составляет на 01.01.2012 года -3272 млн. кв. м (рост по сравнению с 2010 годом на 43 млн. кв. м) [167].

Мировой финансовый кризис стал главной причиной понижения спроса на рынке жилья. До настоящего времени потенциальный спрос на покупку жилья был достаточно высоким, но из-за снижения доходов граждан нашей страны в финансовый кризис, приобретение нового жилья стало практически невозможным. Средняя стоимость жилой недвижимости в Москве составляет 303,151 тысячи евро, а в регионах – 64,102 тысячи евро. При этом, средний годовой доход семьи в Москве – 11,615 тысячи евро, в регионах – 3,08 тысячи евро. Таким образом, среднестатистическому россиянину нужно копить 26 лет, чтобы приобрести недвижимость в своей стране.

Объем ввода жилья по итогам 2007 года достиг уровня 1990 года и позволил прогнозировать увеличение ввода жилья к 2015

году – до 100 млн. кв.м. в год. В 2008 году был достигнут максимальный показатель объемов жилья за весь пост советский период – 63,5 млн.кв.м, что соответствует 83 % от максимального показателя РСФСР, достигнутого в 1987 году (76 млн.кв.м).

В 2011 году введено в эксплуатацию 788,2 тыс. квартир общей площадью 62,3 млн.кв.м., что составило 106,6% к 2010 году (в 2010 году было введено 58,4 млн.кв.метров жилья, 97,6% к 2009 году). Индивидуальными застройщиками введено 201,2 тыс. жилых домов общей площадью 26,7 млн.кв.м., что составило 104,6% к 2010 году. При этом доля индивидуального домостроения в общей площади завершеного строительством жилья составила: в целом по России – 42,9%; в республиках Алтай, Башкортостан, Ингушетия, Дагестан и Тыва, Кабардино-Балкарской, Карачаево-Черкесской и Чеченской республиках, Астраханской и Белгородской областях – от 73,3% до 94,5%.

Для России характерна не равномерная динамика ввода жилья, в декабре традиционно принимается в эксплуатацию более 30% общего объема ввода за весь год (рисунок 1.1).

Помесичная динамика ввода в действие жилых домов
млн. кв. метров общей площади

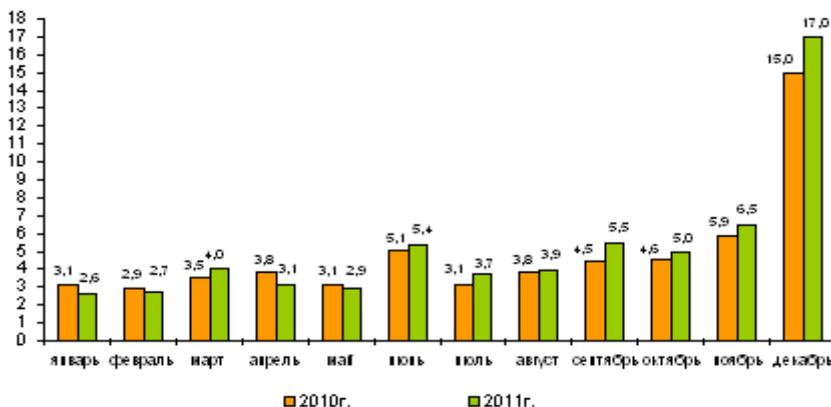


Рисунок 1.1 – Динамика ввода в действие жилых домов

Немаловажный фактор для рынка жилищного строительства – уровень развития и доступности ипотечного кредитования, в том числе государственные программы по поддержке этого

направления.

В 2011 году рынок ипотечного кредитования в России стремительно рос – по итогам года объем выданных кредитов составил 713 млрд. руб., что превысило рекордный показатель 2008 года. При этом ставки по кредитам в рублях по итогам года составляют в среднем 11,6 %. В связи со сложностью взыскания залогов по ипотечным кредитам в 2012 году прогнозируется рост ставок и замедление темпов роста выдачи займов.

Дальнейшая динамика ипотечных ставок будет зависеть, прежде всего, от воздействия специальных государственных программ, а также уровня инфляции и действий Банка России в области монетарной политики. По прогнозам Агентства ипотечного жилищного кредитования (АИЖК), к концу 2015 года количество выдаваемых в год ипотечных кредитов в РФ составит 741 тыс., а сама ипотека станет доступной для 30 % российских семей, а в 2020 году – 868 тыс. кредитов в год и доступность – 50 % семей [160].

Прослеживается четкая регионализация деятельности крупнейших строительных компаний – их основной объем строительства приходится на Московский регион, Санкт-Петербург (и Ленинградскую область), и некоторые крупные регионы Приволжского и Уральского округов.

Лидерами рынка жилищного строительства РФ в 2011 году являются крупные предпринимательские структуры: ГК ЗАО «СУ-155», ОАО «Группа ЛСР», ГК «Пик», ГК «Мортон», ГК «Ведис Групп», ГК «Ренова Стройгрупп», ЗАО «Интеко», ГК «Эталон», ЗАО «Мосстроймеханизация – 5», ООО «Корпорация Главстрой» и ЗАО «ДонСтройИнвест». На долю 11 вышеперечисленных компаний приходится около 20 % от общего объема строительства жилья в России.

Здания жилого назначения доминируют в общем объеме строительства (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Ввод в действие зданий в 2011 году

Введено в действие зданий	Число зданий	Общая площадь зданий, млн. кв.м
Всего	223763	94,8
в том числе:		
жилого назначения	210757	77,1
нежилого назначения	13005	17,6
из них здания:		
промышленные	1869	2,3
сельскохозяйственные	1503	2,7
коммерческие	4588	5,3
административные	776	1,3
учебные	551	1,8
системы здравоохранения	647	1,2
другие	30072	3,0

Однако доминирование по количеству объектов и по объему построенных площадей неодинаково. По количеству объектов разница более ярко выраженная (доля нежилых составляет всего 5,8 %), в то время как по строительному объему нежилые здания достигают 18,6 % от общего объема строительства.

В общем объеме нежилых зданий наибольшую долю занимает коммерческая недвижимость – 30,1 %. Пик ввода коммерческих зданий по данным ФСГС наблюдался в 2007 году – 9,4 млн.кв.м. В 2011 году – 5,3 млн.кв.м., в 2010 году в России было введено 6,6 млн. кв. м коммерческих зданий, что на 1,1 млн. меньше, чем в 2009 году.

Следует отметить, что в 2010 – 2011 гг. эксплуатацию вводились объекты торговой недвижимости, строительство которых началось ещё до кризиса – в 2006-2007 гг. В общем объеме коммерческой недвижимости более 60% приходится многофункциональные центры с торговой составляющей. Вложения в строительство торговой недвижимости привлекательны для инвесторов своей сравнительно быстрой доходностью за счет сдачи помещений в аренду.

Развитие строительства в большой степени зависит от цен на строительные материалы. По данным национальной Ассоциации сметного ценообразования и стоимостного инжиниринга [159] в целом за 2011 год цены на нерудные строительные материалы повысились на 30,4%. Наибольший рост наблюдался на щебень

гранитный крупных фракций – до 52%. Менее заметно подорожали природные песчано-гравийные смеси (+4,2%) и песок карьерный (+12,2%). Усредненный индекс цен на цемент вырос на 15,9%. За 2011 год средние цены на товарный бетон выросли на 28% (на 700-1000 рублей за кубический метр). Причем более сильно выросли цены на бетон марок от М350 и выше. Цены на готовые цементные растворы за 2011 год в среднем по Российской Федерации выросли на 24%. По итогам 2011 года индекс цен на черный металлопрокат, используемый в строительстве, в среднем по Российской Федерации повысился на 6,5%. Средние цены на кирпич и стеновые блоки из пористых бетонов за год повысились в среднем на 19%. Наиболее заметным во всей гамме стеновых материалов оказалось повышение цены на рядовой керамический кирпич – по отдельным позициям (в основном – самым дешевым) до +36%.

Федеральный строительный комплекс может быть представлен как совокупность локальных, региональных комплексов. При этом каждый региональный строительный комплекс характеризуется определенной уникальностью процессов своего формирования, функционирования и развития.

Формирование региональных строительных комплексов в значительной степени зависит от степени концентрации капитала в регионах, природных и экономико-географических факторов (наличия запасов минеральных ресурсов, геополитического положения, уровня экономической развитости региона и т. п.), уровня развития инженерной и социально-бытовой инфраструктур и многих других факторов.

Основной задачей регионального органа управления при разработке стратегии и тактики развития региона в условиях рыночной экономики становится создание режима наибольшего благоприятствования процессу формирования, развития и функционирования региональных товарных рынков, основанных на учете как регионального хозяйственного права, так и всей совокупности региональных особенностей (демографических, социальных, экономических и экологических).

Применительно к региональному строительному комплексу это означает:

- создание благоприятных условий для формирования регионального строительства, его состава и структуры как технологической, так и по формам собственности на средства производства;
- активное влияние на процесс привлечения инвестиций

на территорию региона;

- активное влияние на процесс формирования производственной и социальной инфраструктуры региона;
- формирование и проведение активной градостроительной политики в регионе;
- формирование и жесткое проведение в жизнь региональной экологической политики;
- регулирующее влияние на экономическую политику естественных монополий, функционирующих на территории региона, с целью ограничить всеми доступными средствами их возможности по необоснованному поднятию цен на базовые производственные ресурсы (энергетические, водные, услуги железнодорожного транспорта и др.) [137].

Ряд перечисленных мер имеет общезкономический характер. Однако применительно к строительству их разработка и использование имеют первоочередную значимость. Выход экономики из состояния кризиса и депрессии всегда, как свидетельствует мировой опыт, начинается с первоочередного оживления строительства и, как следствие, промышленности строительных материалов и конструкций.

На региональном уровне управление строительным комплексом Ростовской области осуществляется Министерством строительства, архитектуры и территориального развития.

Всего на территории Ростовской области за 2011 год по полному кругу организаций выполнен объем работ по виду деятельности «Строительство» на 76,7 млрд. рублей или 96,0 % к 2010 году [167].

Негативным является низкая производительность труда в строительном комплексе Ростовской области как в сравнении с Российской Федерацией, так и субъектами ЮФО. Так, по данным за 2009 год, значение показателя на одного работника в Ростовской области составило 515,5 тыс. руб., в то время как среднероссийское значение – 759,2 тыс. руб., а у лидеров ЮФО – Краснодарского края и Республики Адыгея – 1 001,9 тыс. руб. и 896,7 тыс. руб. соответственно. Среди субъектов ЮФО значение показателя ниже только у Волгоградской области – 462,3 тыс. руб. [15].

В строительной сфере преобладающие позиции занимают крупные и средние организации. Ими в 2011 году освоено работ на 28,8 млрд. рублей или 37,5 %. Индекс физического объема работ по виду деятельности «Строительство» по крупным и средним организациям составил 88,5 % к уровню 2010 года.

За 2011 года на территории Ростовской области предприя-

тиями и организациями всех форм собственности с учетом индивидуального строительства построено 1 880,3 тыс. кв. метров жилья, что составило 104 % к 2010 году. Доля ввода жилья по стандартам экономкласса составляет 17,5 %. На долю индивидуального жилищного строительства приходилось 69,9 % от общего объема введенных жилых домов по области, на долю жилья, построенного предприятиями и организациями – 30,1 % (за 2010 год данное соотношение составляло 73,7% и 26,3%, соответственно) [168].

Строительная индустрия и промышленность строительных материалов – это важнейшая часть строительного комплекса области, которая охватывает 15 подотраслей и производств и имеет в своем составе более 200 предприятий.

Производство стройматериалов неразрывно связано с темпами развития строительного комплекса, потребности которого являются основным индикатором для развития всех видов строительных материалов, и в первую очередь – конструкционных материалов.

В области имеются значительные мощности по производству местных строительных материалов, а также мощная минерально-сырьевая база для строительной индустрии, ресурсы которой удовлетворяют не только нужды области, но и позволяют вывозить некоторые виды сырья и строительные материалы в другие регионы.

Сложившаяся территориальная структура производства основных строительных материалов имеет ряд выраженных особенностей и характеризуется значительной территориальной неравномерностью размещения отраслевых производительных сил. В то же время эта ситуация отражает территориальную структуру нового строительства, прежде всего, жилищного. Производство основных строительных материалов сосредоточено в основном в городах Ростове-на-Дону, Азове, Батайске, Волгодонске, Таганроге, Новочеркасске, Октябрьском, Мясниковском, Белокалитвинском, Каменском и Тацинском районах. В таких муниципальных образованиях, как г.Зверево, Боковском, Верхнедонском, Волгодонском, Дубовском, Заветинском, Зимовниковском, Кашарском, Мартыновском, Милютинском, Облиевском, Советском, Целинском, Чертковском и Шолоховском практически отсутствует производство строительных материалов.

Производство нерудных строительных материалов (щебня, гравия, песка) в Ростовской области сосредоточено более чем на 40 предприятиях. Основными потребителями нерудных строи-

тельных материалов являются производители бетона и железобетона, строители автомобильных и железных дорог.

Производство цемента в области осуществляет единственное предприятие по производству цемента ЗАО «Углегорск-Цемент» в п. Углегорск (Тацинский район). После масштабной реконструкции в 2010 году его мощность увеличена до 200,0 тыс. тонн цемента в год, но такая мощность не может удовлетворить потребность области в цементе.

Производством стеновых материалов в области занимаются более 70 предприятий, выпускающих керамический кирпич (в том числе лицевой), силикатный кирпич, стеновые блоки из природного камня, гипса, а также мелкие и крупные бетонные стеновые блоки включая блоки стен подвалов.

В последние 10-15 лет доля ввода жилья в крупнопанельном исполнении существенно снизилась за счет увеличения строительства жилых домов из мелкоштучных стеновых материалов, монолитного железобетона и других видов материалов. Но, несмотря на это, сборные железобетонные конструкции и изделия, произведенные по современным энергосберегающим технологиям, продолжают оставаться основным материалом для индустриального домостроения и промышленного строительства.

Современный этап развития строительной деятельности связан с расширением функций и усилением организационного статуса общественных организаций, сформированных по профессиональному признаку. Ассоциация строителей Дона – является некоммерческой организацией, созданной на основе общности целей и интересов своих членов – работодателей, осуществляющих деятельность в сфере строительства и смежных с ним областях. На федеральном уровне действует Ассоциация строителей России.

Одним из самых значительных событий последнего времени стал переход от лицензирования к саморегулированию. Он ознаменовал собой реформирование всей системы управления. В результате, из 300 тысяч строительных компаний, которые числились в России в период лицензирования, к 2012 году осталось около 95 тысяч, в Ростове и области закрылось 35 % строительных организаций.

В настоящее время в Государственный реестр СРО Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору внесены 419 партнерств. Из них 230 строительных, 161 осуществляющих подготовку проектной документации и 28 выполняющих инженерные изыскания [161].

В Ростовской области осуществляют деятельность: 3863 строительных организаций, 580 проектных организаций, 88 изыскательских организаций. Лицензии на выполнение работ прекратили действовать с 01 января 2010 года, независимо от указанного в них срока действия. С этого же времени единственным разрешительным документом на право производства работ по строительству, реконструкции, капитальному ремонту, влияющих на безопасность объектов капитального строительства, является свидетельство СРО о допуске к таким видам работ.

На территории области осуществляют свою деятельность организации, объединяющие субъектов предпринимательской деятельности строительной сферы (включая проектно-изыскательские работы), и получившие статус СРО:

1) СРО, осуществляющие строительство реконструкцию и капитальный ремонт объектов: НП «Объединение строителей Южного федерального округа»; НП «Строители Ростовской области».

2) СРО, осуществляющие подготовку проектной документации: НП «Объединение проектировщиков Южного округа»; НП «Гильдия проектных организаций Южного округа»; НП «Проектировщики Ростовской области».

3) СРО, осуществляющие инженерные изыскания и подготовку проектной документации: НП «Изыскатели Ростовской области и Северного Кавказа»; НП «Объединение изыскателей Южного округа».

Если рассматривать с практической стороны систему саморегулирования, то собственно процесс реализуется через некоторые организации, являющиеся, в том числе, субъектами рынка. Данные организации, во-первых, выполняют функцию контролера, делегированную им государством, а, во-вторых, центрального субъекта, с которым заключают контракты остальные рыночные субъекты, считающие необходимым свое членство в ней. Это происходит в том случае, если издержки, связанные с уплатой членских взносов и соблюдением всех норм и правил организации саморегулирования ниже выгод, получаемых от участия в ней.

Особенности строительного процесса обусловлены участием большого количества предпринимательских субъектов (рисунок 1.2).

Участники строительного процесса могут совмещать функции нескольких субъектов: инвестор может выступать в роли заказчика, кредитора, выполнять функции застройщика и т.д.

Каждый из субъектов строительного процесса может иметь

разные целевые установки на различных стадиях строительства:

- инвестор, заказчик (застройщик) заинтересованы в минимизации капитальных вложений и в сокращении сроков строительства;
- подрядчик, заинтересован в максимизации прибыли не только за счет сокращения производственных затрат, но и за удорожания строительства, что противоречит интересам инвестора, заказчика.

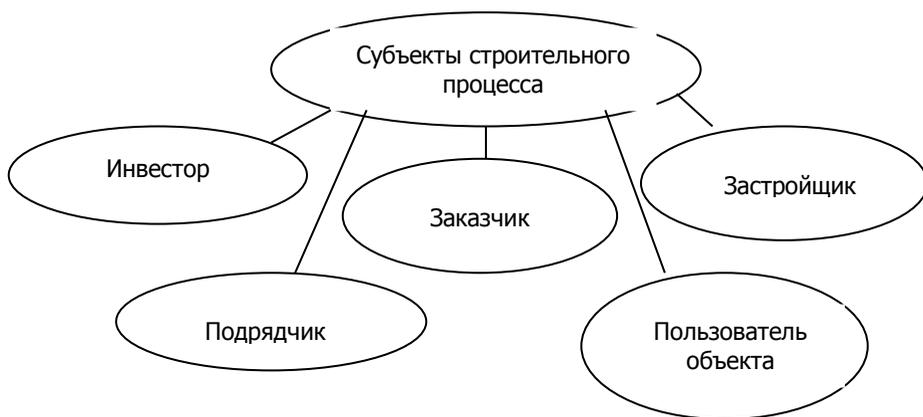


Рисунок 1.2 – Субъекты строительного процесса

В новых хозяйственных условиях строительную деятельность, осуществляемую на микро- и мезоуровне, можно идентифицировать как предпринимательскую.

Основные типы, модели и формы предпринимательства в строительстве с точки зрения взаимосвязей между его участниками, организационно-правовому и организационно-экономическим признакам представлены на рисунке 1.3.

Отличительными характеристиками предпринимательства являются:

- инвестиционный характер деятельности,
- стратегическая и тактическая активность,
- вовлеченность в интенсивные рыночные процессы,
- стремление к эффективному использованию мер государственной поддержки,
- стремление к лидерству в конкурентной среде,
- интеграция ресурсов на обеспечение конкурентных преимуществ.



Рисунок 1.3 – Основные типы, модели и формы предпринимательства в строительстве

В современном строительстве эти характеристики весьма реальны и, что особенно важно, проявляются во всей своей совокупности. Строительная сфера сегодня – своеобразный предпринимательский полигон. Она может служить полноценной базой для апробации предпринимательского стиля экономического поведения и инновационных методов управления предпринимательством [29].

«В этих условиях государственное регулирование строительной деятельности как макроэкономической подсистемы правомерно интерпретировать как государственное регулирование предпринимательской деятельности в строительстве» [23, с.12].

Предпринимательство в строительстве может осуществляться как на индивидуальной, так и на коллективной основе. Предпринимательство – это стратегический ресурс, внутренний источник устойчивого экономического развития и материального обеспечения благосостояния населения страны [23, с.3].

«Предпринимательство – важнейший фактор социально-экономического прогресса; предпринимательство – это инициативная самостоятельная деятельность частных или юридических лиц в целях получения прибыли и удовлетворения рыночного спроса на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой» [119].

Сравнение основных форм коллективного предпринимательства по степени жесткости связи участников представлено на рисунке 1.4 [119]. Сравнение проводилось по 12 параметрам по 8-ми бальной шкале (от 0 до 7); направление стрелок отражает направление градации шкалы по параметру. В общем виде, чем дальше от центра получившийся «профиль» формы предпринимательства, тем сильнее иерархия и тем более жесткие связи между участниками. В случае с не корпоративными моделями коллективного предпринимательства связи рассматривались не внутри этих форм, а между ними и их контрагентами.

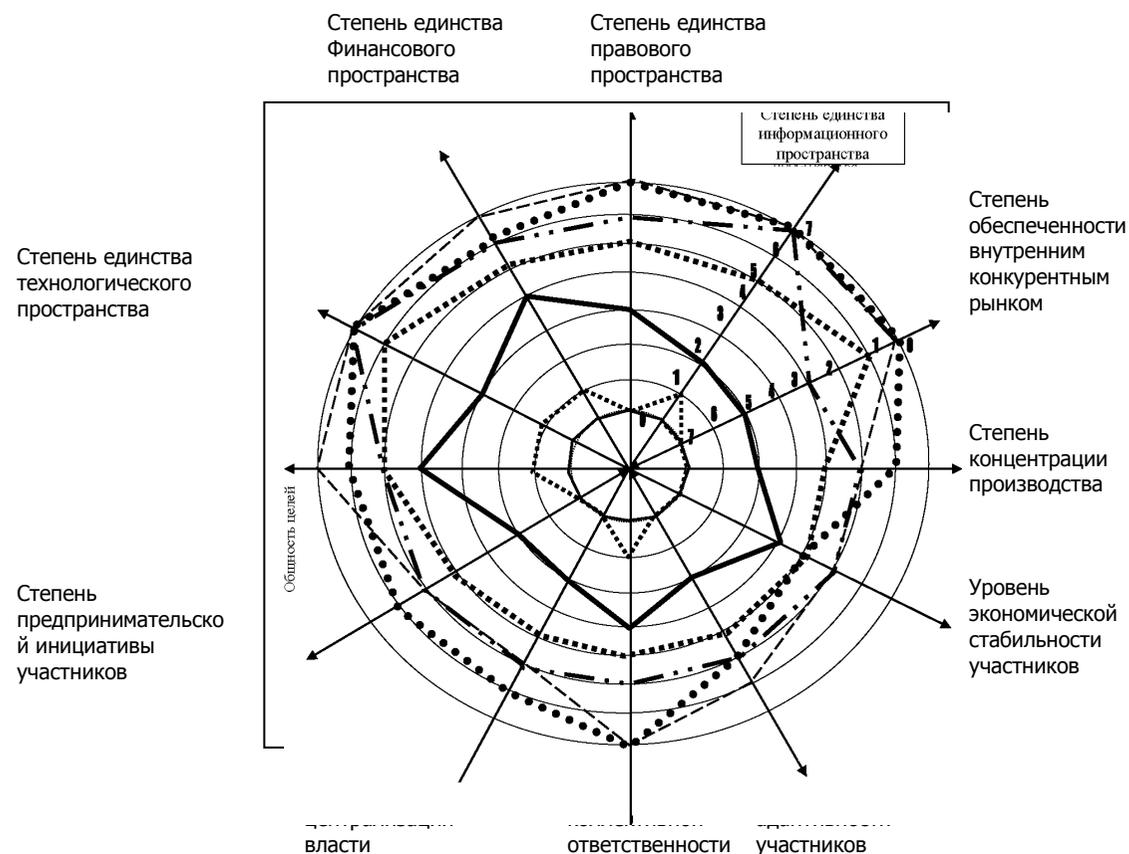


Рисунок 1.4 – Графическая модель сравнения форм коллективного предпринимательства по основным их отличительным характеристикам:

- — индивидуальное предприятие коллективной собственности;
- — кратковременная партнерская группа;
- — товарищеское объединение;
- . . - — корпорация;
- — холдинг;
- — ФПГ;
- — корпоративная сеть

Рассматривая субъектно-объектную структуру отношений и интересов участников исследуемого комплекса отмечается, что функционирование интегрированных объединений в строительстве продемонстрировало значительные преимущества корпоративных моделей предпринимательства (возможность консолидации ресурсов и осуществления долгосрочных масштабных проектов, повышение экономической стабильности участников объединений), но, в то же время, обнаружило ряд недостатков: монополизация, консерватизм, сложная управленческая структура, ограничение предпринимательской инициативы участников интегрированных объединений [119, стр. 19–21].

Интегрированные бизнес-группы, являются индикатором концентрации капитала в экономике. Их экономический потенциал значительно выше, чем у малых предприятий, и деятельность по своей природе направлена на получение повышенного экономического эффекта, в то время как деятельность малого предпринимательства в преимуществе своем решает социальные задачи.

В 2010 году по данным Росстата в РФ насчитывалось 197507 строительных организаций, из них с численностью работников до 100 чел. – 193514 или 98 %, объем выполненных ими работ составляет 1406,1 млрд. руб. или 35,2 % от общего объема работ, выполненных по виду деятельности «строительство» и справиться с задачами строительства новых, модернизации, реконструкции и технического перевооружения старых предприятий в соответствии с современными требованиями по объективным причинам они не в состоянии, также и конкурировать с зарубежными фирмами они не могут. Отсюда вытекает объективная необходимость их интеграции в более крупные объединения, способные выполнять не отдельные виды работ, а строить весь объект «под ключ», а также конкурировать с зарубежными фирмами и интегрированными корпоративными структурами из других отраслей экономики.

Развитие строительного бизнеса во многом зависит от степени участия в нем интегрированных корпоративных структур из других отраслей экономики. Корпорации, зачастую ресурсные, ориентированные преимущественно на межотраслевую экспансию, на создание подконтрольных конгломератов могут избирать различные способы приложения «избыточного» капитала. Приобретение непрофильных активов – один из них. Непрофильность актива не означает его потенциальной убыточности. Наоборот приобретение точек роста и центров прибыли, не связанных даже

косвенно с основным направлением деятельности компании, есть одна из стратегий диверсификации, а в конечном счете аккумуляции средств, которые могут в дальнейшем использоваться для целей дополнительного финансирования основной деятельности компании.

Во многих случаях ресурсные компании входят в новую отрасль не напрямую (через приобретение той или иной действующей структуры), а путем налаживания совместной деятельности с компанией резидентом интересующей отрасли (рисунок 1.5) [120].

Подобного рода схемы участия позволяют постепенно адаптироваться к новой специфике благодаря вовлечению в сотрудничество со сложной сетью контрагентов. Преимущество такого положения – наличие отлаженной системы коммуникации и бесперебойно работающего механизма мониторинга, недостаток – отсутствие опыта проведения проекта через все стадии жизненного цикла: венчурный подход подменяется логикой приобретения уже функционирующей организации, структурные особенности управления которой уже трудно корректировать.

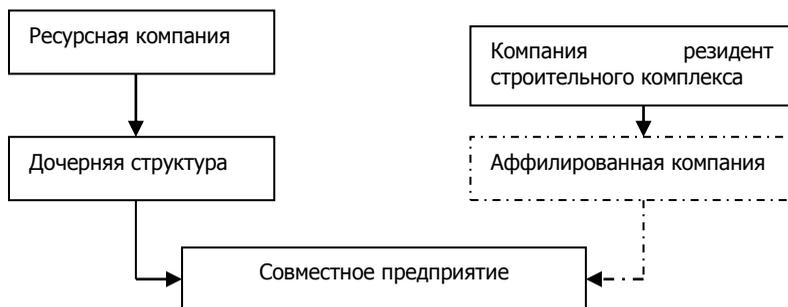


Рисунок 1.5 – Упрощенная схема сотрудничества ресурсной компании и компании резидента строительного комплекса

Инвестирование интегрированными корпоративными структурами свободных средств в непрофильные направления бизнеса является важнейшим фактором развития строительного комплекса (таблица 1.4[120]).

Таблица 1.4 – Масштабы участия ФПГ в строительном бизнесе в предкризисный период

Крупнейшие российские ФПГ	Дочерняя, зависимая или аффилированная структура	Характер участия ФПГ в строительном бизнесе в России по состоянию на конец 2008 года
1	2	3
«Газпром»	«Газпромэнерго»	Строительство электростанций
	«Стройтрансгаз»	Строительство трубопроводов
	«Атомстройэкспорт»	Строительство объектов атомной электроэнергетики
	«Зарубежнефтегазстрой» («Зангаз»)	Создание инфраструктуры нефтяных и газовых месторождений
	«Газпромбанк-Инвест»	Инвестиции в строительные проекты, жилую и коммерческую недвижимость
«Северсталь-Групп»	«Мостотрест»	Строительство мостов
Металлинвест» и аффилированные структуры	Coalo Development	Девелопмент
«Евраз- Millhous»	«Энергостройинвест-Холдинг»	Строительство и ремонт объектов электроэнергетики
	«Инфраструктура»	Транспортное строительство
	«Ферро Строй»	Девелопмент и инвестиции в недвижимость
«Интеррос» и «ОНЭКСИМ»	«Открытые инвестиции»	Девелопмент

1	2	3
УГМК и аффилированные структуры	-	Строительные проекты в Екатеринбурге
«Базовый элемент»	«Главмостстрой»	Строительство
	«Мосмонтажспецстрой»	Строительство
	«Трансстрой»	Транспортное строительство
	НИИ транспортного строительства	Транспортное строительство
	«Альтиус Девелопмент»	Девелопмент
	«Русские отели»	Девелопмент
	«Бэл девелопмент»	Девелопмент
	АО «Сити»	Строительный проект «Москва-Сити»
«Ренова»	«Ренова-Стройгрупп»	Девелопмент
	«Мегастрой»	Девелопмент
«Альфа-групп»	«ИВИ-93»	Строительство
АФК «Система»	«Система-Галс»	Девелопмент
	«Сибмост»	Мостостроение
	НПО «Мостовик»	Проектирование и строительство мостов
Госкорпорация «Ростехнологии»	«Строительные технологии»	Строительство и девелопмент

Деятельность предпринимательских организаций самостоятельна и государственное воздействие на их функциональное и экономическое поведение может осуществляться только опосредованно с обязательным законодательным обеспечением. Доминирующую роль играют методы стимулирования строительного предпринимательства.

Строительство – особый вид предпринимательской деятельности, отличающийся спецификой создаваемой продукции и, соответственно, организации производства и управления, это также сложнейшая производственная (социально-экономическая система), в процессе функционирования которой задействовано множество элементов производства (подсистем), сосредоточенных в различных организациях.

Строительство, по сути, многопрофильная отрасль, обеспечивающая единый народохозяйственный (региональный) ком-

плекс пассивной частью основных производственных фондов. В то же время строительство является крупнейшим потребителем продукции других отраслей национальной экономики. По имеющимся данным, в строительстве используется 50 % продукции промышленности строительных материалов, около 18 % металлопроката, 40 % лесоматериалов, более 10 % продукции машиностроения. Для перевозки строительных материалов, конструкций, строительной техники используются практически все виды транспорта. Таким образом, значительная часть проблем и задач, связанных с развитием строительства, носят межотраслевой характер.

Проблема государственного регулирования, вмешательства государства в экономику через различные инструменты является свойством самых разных экономических систем, она существует и в рыночной экономике. Проблемы, развития строительного комплекса, которые необходимо решать на государственном уровне.

1. Отсутствие системной, последовательной национальной экономической политики, направленной на развитие всех отраслей и секторов экономики.

2. Наряду с восстановлением экономического роста 3,8 % в 2010 году и 4,3 % в 2011 году в настоящее время возникло ряд проблем – обострение финансовой ситуации: дефицит бюджета, высокий уровень инфляции, отток капитала, существенное повышение социальных отчислений, неконтролируемый рост тарифов естественных монополий. Все эти факторы оказывают негативное влияние на развитие экономики, в том числе и строительного комплекса.

3. Недостаточное стимулирование предпринимательской деятельности.

Государственное регулирование – это более широкое понятие, чем управленческая деятельность органов исполнительной власти. С точки зрения права – государственное регулирование есть практическая реализация функций всех ветвей власти законодательной, исполнительной и судебной.

Государственное вмешательство в экономику вообще и ее структурные подсистемы осуществляется различными методами. Существует несколько подходов, классифицирующих методы и формы государственного вмешательства. Один из них выделяет [90]:

- методы стимулирования спроса на отдельные виды продукции (работ, услуг);
- методы стимулирования предложения на отдельных

видах рынка;

– государственную собственность на факторы производства.

Создание условий для развития предпринимательской инициативы является здесь основным инструментом государственного регулирования.

4. Недооценка мультиприципирующей способности строительного комплекса.

В экономически развитых странах преодоление кризиса национальной экономики опирается в первую очередь на активизацию деятельности в отраслях, способных оживлять процессы в сопутствующих отраслях. К их числу относят строительство и инфраструктурные отрасли. Каждый рубль, вложенный в строительство, заставляет оборачиваться минимум четыре рубля в смежных, обеспечивающих инвестиционно-строительные процессы, сферах деятельности, почти пятикратно увеличивая количество рабочих мест, существенно изменяя инвестиционный климат и рождая позитивные ожидания деловой среды.

5. Недостаточное законодательное регулирование корпоративных образований

Действующее российское корпоративное законодательство построено по принципу «отдельная организационно-правовая форма – особый федеральный закон». В настоящее время назрела необходимость в пересмотре концептуальных идей, заложенных в основание такой системы, причем потребность в этом продиктована запросами практики.

6. Недостаточное налоговое регулирование ИБГ

Согласно российскому налоговому законодательству каждое юридическое лицо представляет собой самостоятельный субъект налогового права, независимо от того, является ли оно членом какой-либо группы связанных лиц. Таким образом, консолидированный учет и отчетность в России не имеют законодательно установленного статуса.

Такая позиция системы российского налогового права не соответствует экономической сущности деятельности группы связанных лиц (интегрированной бизнес-группы), которая, по сути, является единым бизнесом. Необходимо на законодательном уровне решить вопрос о консолидированной отчетности и переходе на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО).

Целесообразно установление специального налогового регулирования группы связанных лиц, которое можно формализо-

вать в Налоговом кодексе как один из специальных налоговых режимов. Группа связанных лиц (группа компаний, интегрированная бизнес-группа) должна рассматриваться для целей налогообложения как один налогоплательщик независимо от количества юридических лиц, входящих в группу и находящихся под общим контролем.

Преимущества введения специального налогового регулирования группы связанных лиц:

- раскрытие информации об отношениях аффилированности будет экономически выгодно для компаний;
- государство снизит потери от не поступления налогов, вызванные применением трансфертного ценообразования (сейчас налоговый контроль за ценой сделки между взаимозависимыми лицами неэффективен из-за простоты сокрытия отношений взаимозависимости).

Группе лиц следует вменить обязательное составление консолидированной (сводной) отчетности.

7. Сложность ведения бизнеса в строительной отрасли

По данным доклада Doing Business 2010 (ведение бизнеса) [163] Российская Федерация занимает 120-е место в мире (из 183) по общему индексу легкости ведения бизнеса (таблица 1.5), а по вопросу получения разрешения на строительство положение за год не изменилось – Россия на 182 месте.

По данным последних социологических опросов, около 50% предпринимателей, занятых в отрасли, сталкиваются с непреодолимыми административными барьерами, которые ставят под угрозу реализацию приоритетных национальных проектов.

Таблица 1.5 – Индекс легкости ведения бизнеса

Элемент оценки	Рейтинг страны в 2010	Рейтинг страны в 2009	Изменение рейтинга
Рейтинг легкости ведения бизнеса, в т.ч. по направлениям:	120	118	-2
– регистрация предприятий	106	88	-18
– получение разрешений на строительство	182	182	0
– наём рабочей силы	109	104	-5
– регистрация собственности	45	49	+4
– кредитование	87	109	+22
– защита инвесторов	93	88	-5
– налогообложение	103	108	+5
– международная торговля	162	160	-2
– обеспечение исполнения контрактов	19	19	0
– ликвидация предприятий	92	92	0

Две важные для строительной отрасли позиции представлены в таблицах 1.6 и 1.7.

Таблица 1.6 – Сроки получение разрешения на строительство

Индикатор	Российская Федерация	Европа и Центральная Азия	Все страны
Процедуры (количество)	54	22,6	15,1
Срок (дни)	704	264,2	157,0
Стоимость (% от величины среднедушевого дохода)	2 140,7	536,9	56,1

Из таблицы 1.6 следует, что застройщику необходимо пройти 54 процедуры, необходимые для строительства, включая получение необходимых лицензий и разрешений, выполнение необходимых уведомлений и инспекций, а также подключение к коммунальным сетям, потратив на это около двух лет (704 дня).

В таблице 1.7 показаны степень доступности кредитной информации и юридические права заимодавцев и заемщиков. Индекс юридических прав представляет собой шкалу с делениями от 0 до 10, где высокие деления указывают на то, что данные зако-

ны лучше разработаны с точки зрения получения доступа к кредиту.

Таблица 1.7 – Индикаторы кредитования

Индикатор	Российская Федерация	Европа и Центральная Азия	Все страны
Индекс юридических прав	3	6,6	6,8
Индекс кредитной информации	5	4,0	4,9
Количество человек, находящихся на учете в государственном реестре (% взрослого населения)	0,1	9,7	8,8
Количество человек, находящихся на учете в частных бюро (% взрослого населения)	14,3	19,4	59,6

Индекс кредитной информации определяет диапазон, доступность и объем кредитной информации, доступной в государственных реестрах или в частных бюро. Индекс оценивается по шкале от 0 до 6, чем выше цифра, тем больше кредитной информации находится в государственном реестре или в частном бюро. За 2010 год Российская Федерация поднялась в рейтинге кредитование на 22 пункта (таблица 1.5).

8. Закрытость информации и коррумпированность

Информация о строительном комплексе в целом, о деятельности отдельных агентов и государственной политике является закрытой, но чаще в каком-либо систематическом виде ее не существует вообще. Это характерно не только для российского строительного комплекса: в рейтинге «непрозрачности» отраслей мировой промышленности и торговли неправительственной организации Transparency International строительство занимает первое место по коррумпированности и второе по суммарному объему теневых доходов. Значительная доля теневого сектора в отрасли, сложности измерения строительной деятельности сказываются и на качестве официальной статистики, которая не всегда позволяет точно оценить объем активности и структурные изменения в секторе.

9. Упорядочения процесса перехода на саморегулирование

Саморегулирование имеет двойственное проявление. В ряде случаев оно является эффективной альтернативой государственному вмешательству в экономику, обеспечивая снижение государственных расходов на регулирование, большую гибкость и

большой учет интересов субъектов рынка. Но организации саморегулирования могут существенно ограничивать конкуренцию, создавая барьеры для входа на рынок и игнорируя интересы остальных субъектов.

Проблемой в области саморегулирования является присутствие на рынке «коммерческих» СРО, которые дискредитируют всю работу всей системы. Эта проблема волнует уже не только саморегулируемые организации и Национальные объединения, но и государственные органы, которые имеют все необходимые полномочия для борьбы с подобными недобросовестными организациями.

В современном мире социально-политические факторы, особенно государственное регулирование, стали общепризнанным и необходимым условием жизнеспособности экономики.

1.2. Организационно-экономический механизм управления ИБГ в строительном комплексе

ИБГ характеризуются иерархической организационной структурой, многообразием связей структурных элементов друг с другом и внешней средой, использованием системы участия для концентрации финансово-промышленного капитала и контроля за производством. Именно концерны, холдинги и иные группы предприятий, объединенные системой участия в капитале, и образуют основу среднего уровня управления экономикой, т.е. ИБГ являются важным управляющим звеном, связывающим микро- и макроуровень экономики, позволяя концентрировать инвестиционный и инновационный потенциал.

ИБГ как мезоэкономическая структура становится основным звеном современной глобальной экономики, инновационной, интеллектуальной и обучающей организацией, звеном национальной инновационной системы.

К основным организационно-хозяйственным формам ИБГ в мировой практике относят: крупные компании, имеющие дивизиональную структуру; холдинговые компании вместе с контролируемые ими предприятиями; финансово-промышленные группы; сетевые индустриальные организации. Именно их развитие определяет эволюционные тренды национальных экономик.

Основополагающие подходы к исследованию природы интеграционных процессов были заложены в трудах представителей различных школ и направлений экономической теории: Дж. Гелбрейта, Н.Д. Кондратьева, А.А. Богдановна, А. Маршалла и др. Специфические особенности и логика развития интеграцион-

ных процессов достаточно полно представлены в трудах И. Ансоффа, Р. Аккофа, Ю.Б. Винслава, П. Гохана и др.

В теории экономической интеграции выделяется ряд направлений, отличающихся, прежде всего, разными оценками интеграционного механизма. Это неолиберализм, корпорационализм, структурализм, неокейнсианство и дирижизм.

Многогранность феномена бизнес-групп (БГ) определяет необходимость сочетания разных подходов к изучению этого феномена. Можно выделить следующие направления в рассмотрении бизнес-групп:

- неоклассическая теория, связывающая экономическую интеграцию с преодолением монополизма отдельных звеньев технологических цепочек при вертикальной интеграции; с возможностями извлечения монополистических выгод при горизонтальной интеграции; с технологическими условиями производства (отдача от масштаба, наличие барьеров входа на рынок и т.д.);

- теория динамических сравнительных преимуществ, рассматривающая экономическую интеграцию в связи с адаптацией к жизненным циклам продуктов и технологий;

- институциональный анализ, исследующий вертикальную интеграцию в контексте минимизации транзакционных издержек, проблем агентских отношений и влияния на них распределения прав собственности.

Под интегрированными бизнес-группами разные ученые имеют в виду, как все типы объединений предприятий, так и отдельные их разновидности. Как отмечал Н.Н. Колосовский «во всякой науке, как показывает история научных знаний, самым трудным и сложным делом оказываются исходные положения и понятия» [72, с.15].

Эксперты Московского Бюро экономического анализа под интегрированной бизнес-группой понимают совокупность предприятий и организаций, отвечающих следующим признакам: координация их действий выходит за рамки обычных контрактов и происходит при одновременном выделении центрального элемента, выполняющего функции координации, но при сохранении статуса партнеров по группе как отдельных хозяйственных субъектов. В соответствии с этим определением, исследователи определяют лишь приблизительно место ИБГ среди разных типов объединений предприятий и предлагают относить к ИБГ достаточно разнородную и большую совокупность объединений предприятий.

Дементьев В.Е. отмечает – Под бизнес-группой (БГ) понимается совокупность предприятий и организаций, координация дей-

ствий которых выходит за рамки обычных контрактов на рынках товаров и заемного капитала, но происходит при сохранении статуса партнеров по группе как отдельных хозяйственных субъектов (юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий, организаций) [55, с. 434].

Академик Д. С. Львов к бизнес-группам относит: крупные компании, имеющие дивизиональную структуру; холдинговые компании вместе с контролируемыми ими предприятиями; финансово-промышленные группы; сетевые индустриальные организации. В ряде случаев такие бизнес-образования могут быть рассмотрены как ИБГ [63].

Принимая во внимание большое разнообразие конкретных (в том числе и национальных) форм групп компаний, экономико-правовое понимание интегрированной корпоративной структуры можно вырабатывать на основе концепции трех критериев, выдвинутых Я. Паппэ [89]: Интегрированной бизнес-группой является объединение нескольких экономических агентов (некоторые из которых могут не иметь статуса юридического лица), удовлетворяющее следующим требованиям:

1) хотя бы часть экономических агентов является коммерческими организациями, действующими с целью получения прибыли;

2) между агентами существуют устойчивые взаимосвязи, более тесные, чем рыночные, что позволяет расценивать действия объединения в некоторых ситуациях как единого целого;

3) существует стратегический центр принятия решений, обязательных для исполнения остальными участниками (центральный элемент), который может обладать статусом юридического лица либо являться группой физических лиц.

Изучив и исследовав различные подходы к определению интегрированных бизнес-групп автор считает, что определение, данное Я. Паппэ и его коллегами, наиболее корректно и адекватно.

На основе предложенных Я. Паппэ критериев складывается экономико-правовое определение интегрированных бизнес-групп – объединение нескольких юридических лиц, хотя бы часть из которых является коммерческими организациями, само, как правило, не обладающее статусом юридического лица.

Объединения предприятий могут осуществляться на основе имущественных (взаимопроникновение капитала), технологических (обусловленных производственным процессом) и личных связей (между физическими лицами, являющимися значимыми

фигурами на предприятии). Связи могут быть формальными и неформальными. Связи могут обладать большой устойчивостью и многие ИБГ могут существовать продолжительное число лет, но с другой стороны ИБГ всегда может расформировать свой состав и при этом юридический статус ее участников не изменится, они станут самостоятельными предприятиями.

ИБГ могут быть крупными – государственного масштаба (по оценкам специалистов субъекты хозяйствования, имеющие оборот не менее 10 млрд. рублей в год могут считаться крупными), но и средними и даже малыми, значимыми не в масштабах России, а в масштабах отдельно взятого региона, города или района.

Структура ИБГ может быть прозрачной и непрозрачной для внешнего наблюдателя. Большинство ИБГ полностью или частично диверсифицированы – это конгломераты, а по отраслевой принадлежности самые распространенные.

Примером конгломерата, имеющего одним из направлений деятельности строительный бизнес, является группа компаний «Интеко», которая начинала с производства пластмассовых изделий. Сейчас компания занимает около 35% этого рынка в России, данное направление имеет ежегодный оборот \$50-60 млн., но этот бизнес имеет долю менее чем в 10% в общем обороте компании. Главное – это девелопмент. В середине 1990-х годов «Интеко» вошла в строительный бизнес, активно диверсифицировала свою деятельность в данном секторе, развивая следующие направления: монолитное и панельное домостроение, производство цемента, разработка современных отделочных материалов и технологий для фасадных работ, архитектурное проектирование и риэлторский бизнес.

В Ростовской области компания осуществила техническое перевооружение принадлежащего ей ростовского Комбината крупнопанельного домостроения (ККПД). Производимая им продукция применяется при застройке нового городского микрорайона «Западные ворота». ЗАО «Патриот», дочерняя структура компании «Интеко» стало лидером г. Ростова-на-Дону по объему построенного и сданного в эксплуатацию жилья и намечается дальнейшее освоение ростовского рынка жилья – строительство жилых домов микрорайона «Красные ворота» и в районе Ростовского моря. Это пример новой тенденции в формировании конкурентной среды и проникновения на региональные рынки столичных компаний.

В настоящее время строительные предприятия Ростовской области можно подразделить на три группы:

первая группа – строительные организации, преобразованные в акционерные общества в процессе их приватизации. Здесь в наибольшей мере ощущаются тенденции сохранения прежней организационной структуры управления, включая структуры его аппарата, так как сохранились, как правило, прежние руководители и прежние работники со своими сложившимися методами работы;

вторая группа – вновь возникшие строительные организации, являющиеся, как правило, прежними кооперативами, ставшими товариществами с ограниченной ответственностью, а затем обществами с ограниченной ответственностью. Здесь преобладают, в основном, мелкие специализированные организации, что соответствует рыночным тенденциям. Для таких организаций характерно: сравнительно небольшой аппарат управления; выполнение многих функций самими владельцами; совмещение нескольких функций отдельными работниками;

третья группа – образование интегрированных бизнес-структур (в основном холдингов) путем объединения нескольких юридических лиц с единым центром управления (группы компаний «Ростовгорстрой» и «Южтехмонтаж»).

В состав Группы компаний «Ростовгорстрой» входят 12 предприятий, специализирующихся на выполнении функций технического заказчика, заказчика – застройщика, проектировании, промышленном и жилищном строительстве, девелопменте и строительном инжиниринге (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Состав ГК «Ростовгорстрой»

В ГК «Ростовгорстрой» входят следующие предприятия (рисунок 1.6):

ООО «Управляющая компания «Ростовгорстрой»» – управление активами, координация деятельности предприятий Группы компаний;

ОАО «Ростовгорстрой» – функции заказчика-застройщика; технологический, проектный и строительный инжиниринг (филиал ОАО «Ростовгорстрой» – «Комбинат строительных материалов № 11» – выпуск товарного бетона и изделий из него);

ООО «Ростовгорстрой-Девелопмент» – девелопмент, проектный консалтинг;

ООО «Горстрой-Подряд» – генподрядная организация; промышленное и гражданское строительство;

ООО «Строительная компания «Ростовгорстрой»» – функции заказчика, застройщика в строительстве жилой и коммерческой

недвижимости;

ООО «Риэлтерский центр СК «Ростовгорстрой» – реализация объектов жилой и коммерческой недвижимости;

ООО «Вектор-2000» – генподрядная организация; строительство объектов производственного назначения, подземных коммуникаций, расчистка водных бассейнов;

ООО «Ростовский-на-Дону конструкторско-технический институт» – проектирование объектов жилой и коммерческой недвижимости, предприятий стройиндустрии;

ЗАО «Углегорск-Цемент» – производство цемента;

ООО «Дон-Микс» – производство сухих строительных смесей.

В ГК «Ростовгорстрой» четыре основных направления деятельности: подрядные строительные работы, производство стройматериалов, строительство коммерческого жилья, девелоперское направление. В последние два года основным видом деятельности была подрядная.

Годовой объем реализации товаров и услуг ГК «Ростовгорстрой» составил в 2009 г. составил 6,756 млрд. рублей без НДС, в 2010 г. — 8,187 млрд. рублей без НДС. Общая численность персонала свыше 3 тысяч человек

Группа компаний «Южтехмонтаж» организационно является холдингом с объёмом выполняемых работ более 1,2 млрд. рублей и численностью работающих – до 2 тысяч человек.

Основным подходом в деятельности является строительство объектов «под ключ» с заключением договоров генподряда на:

- проектирование
- выполнение общестроительных работ;
- монтаж строительных конструкций;
- комплектацию объектов оборудованием, материалами, изделиями.

- производство всех видов монтажных работ (механо-монтажных, электромонтажных, КИП и автоматику, сантехнических, вентиляционных, теплоизоляционных, химзащиту);

- все виды пусконаладочных работ.

Организационная структура управления представлена на рисунке 1.7.

Производственную структуру ЗАО «Южтехмонтаж» образуют тринадцать дочерних организаций в форме ООО и ЗАО, подчинённые корпоративному центру – ЗАО «Южтехмонтаж».

Монтажные предприятия:

ЗАО Ростовское монтажное №1 (РМП-1);

ЗАО Ростовское монтажное №2 (РМП-2);
ЗАО Волгодонское монтажное предприятие (ВМП);
ООО Каменское монтажное предприятие (КМП);
ЗАО Новочеркасское монтажное предприятие (НМП);
ООО Сочинское монтажное предприятие (СМП);
ЗАО Таганрогское монтажное предприятие (ТМП)

занимаются монтажом технологического оборудования, трубопроводов и металлоконструкций, а также изготовлением трубных узлов, не стандартизированного оборудования на производственных базах.

ЗАО Ростовское теплоэнергетическое предприятие (РТЭП) – монтаж металлоконструкций, газопроводов, котельных, технологического оборудования, насосных станций, изготовление металлоконструкций, автоматики безопасности

ЗАО Ростовское монтажно-наладочное предприятие (РМНП) выполнение: подготовительных работ на строительной площадке; работ по сносу строений и разборке конструкций; работ по устройству насыпей и обратных засыпок; бетонных работ; работ по монтажу металлических конструкций и стен из панелей типа «СЭНДВИЧ»; кровельных работ, антикоррозийной защите строительных конструкций и оборудования, работ по устройству внутренних инженерных систем и оборудования, монтаж наружных инженерных сетей и коммуникаций, монтаж технологического оборудования, работы по организации строительства, реконструкции и капитального ремонта, и пусконаладочные работы технологическому оборудованию всех отраслей промышленности, С/Х, ЖКХ и социальной сферы, подъёмно-транспортных механизмов, промышленных котельных, крышных и модульных для жилых и административных зданий, газового оборудования.

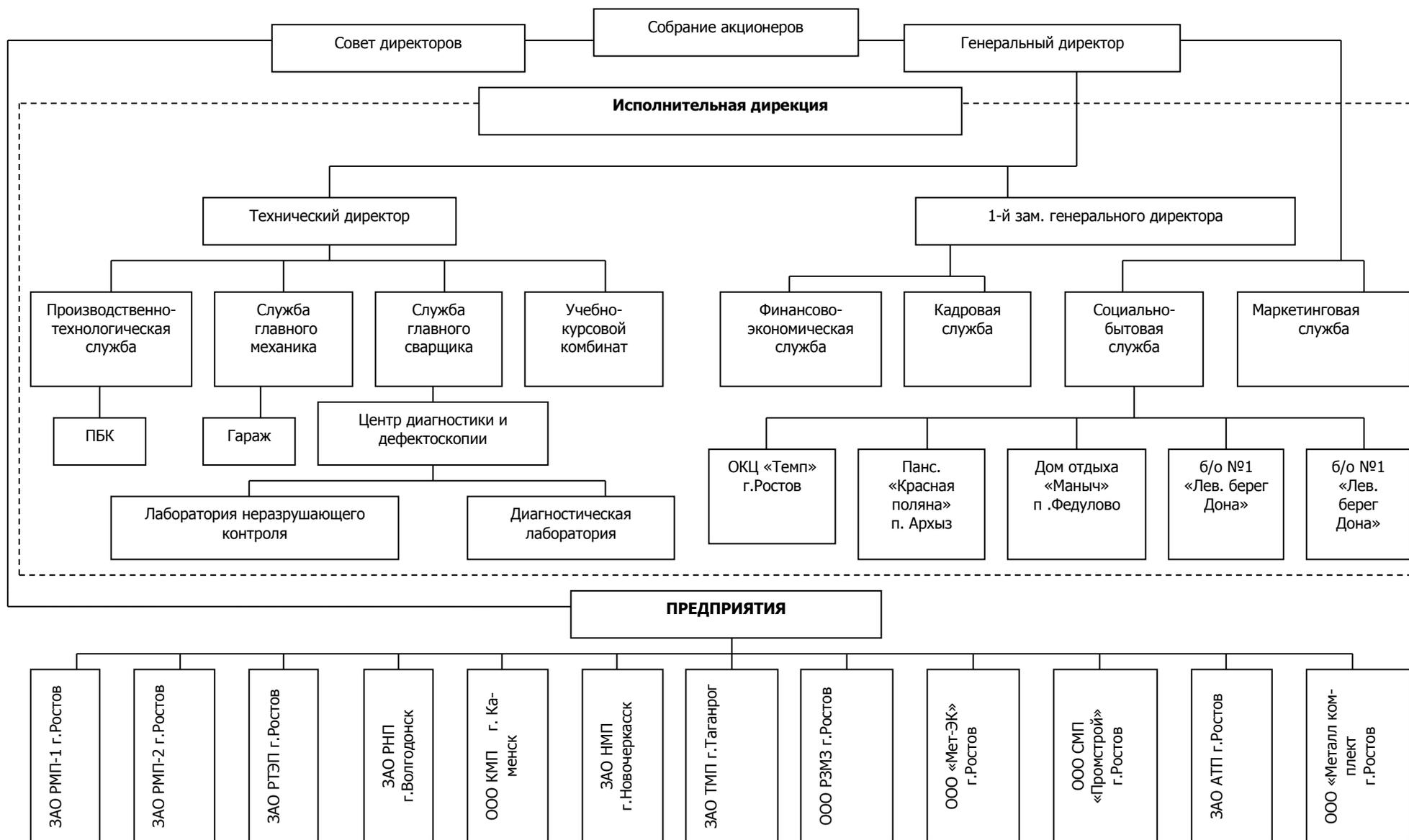


Рисунок 1.7 – Организационная структура управления ГК «Южтехмонтаж»

ООО «Ростовский завод металлоконструкций «ЮТМ»:

- производство электросварных двутавровых, бистальных, перфорированных, переменного сечения, разнополочных, подкрановых, тавровых балок;
- изготовление металлоконструкций для промышленных и гражданских объектов любой сложности;
- услуги по раскрою листовой стали и по дробеструйной обработке.

ООО «МетЭК», г. Ростов-на-Дону – специализируется на изготовлении и монтаже металлоконструкций.

ООО СМП «Промстрой» – осуществление строительства объектов «под ключ» с заключением договоров Генподряда и функцией Заказчика:

- строительство зданий и сооружений I и II уровня ответственности, выполнение общестроительных работ, специальных работ;
- на производство всех видов монтажных работ и монтаж строительных конструкций;
- на комплектацию объектов оборудование, материала, изделиями.

Закрытое акционерное общество Автотранспортное предприятие «Южтехмонтаж» – деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта.

ООО «Металлкомплект» г. Ростов-на-Дону – снабжение и комплектование производственной программы металлопродукцией

Корпоративный центр представляет закрытое акционерное общество «Южтехмонтаж» – ЗАО «ЮТМ» Его организационная структура включает блок служб находящихся в ведении технического директора и заместителя генерального директор они образуют исполнительную дирекцию, возглавляемую Генеральным директором.

ИБГ одна из форм организации предпринимательской деятельности, и особенно важным является вопрос эффективного управления ими.

Использование зарубежного опыта в управлении российскими ИБГ затруднительно в силу некоторых особенностей российских компаний и не проработанностью правовой базы, так до сих пор действует «Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества» (Приложение № 1 к Указу Президента Российской Федерации от 16 ноября 1992 года №

1392)., который имеет ряд существенных недостатков.

Другим нормативным документом в создании правовой базы формирования ИБГ стал федеральный закон от 30 ноября 1995 года №190-ФЗ «О финансово-промышленных группах», где были установлены правила, регламентирующие процессы создания и деятельности ФПГ. Он был отменен федеральным законом от 22 июня 2007 г. №115-ФЗ «О признании утратившим силу федерального закона от 30 ноября 1995 г. №190 –ФЗ «О финансово-промышленных группах»».

Из законодательных актов необходимо отметить также «Гражданский кодекс Российской Федерации», федеральный закон от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Не урегулированы вопросы налогообложения ИБГ.

К особенностям российских ИБГ относится: низкая доля публичных компаний, непрозрачная структура капитала, высокая степень переплетения собственности и управления, несовпадение формальных и реальных прав собственности. В рамках ИБГ формальные права собственности имеют ценность в той мере, в какой они подкреплены персональными связями, в том числе с представителями органов власти [130].

Также российские ИБГ отличаются от западных, в силу того, что они имеют другую логику развития и эволюции и другую «стартовую площадку». Формирование западных интегрированных групп происходило поэтапно на протяжении последнего столетия, российские ИБГ были сформированы скачкообразно и за гораздо более короткий промежуток времени, и не только «с нуля» (из малого и среднего бизнеса, как западные), но и путем разделения, приватизации, реструктурирования государственных компаний. Таким образом, у российских ИБГ есть специфические черты, не позволяющие напрямую применять в них западные способы управления и позволяющие только заимствовать определенные механизмы [144].

Управление ИБГ мы рассматриваем как с внешней стороны (со стороны государства – раздел 1.1) и с внутренней стороны – управление ИБГ как объединением, ведущим совместную, скоординированную деятельность, все предприятия которого подчинены одному и тому же руководству, так и управление обособленными юридическими лицами, которое необходимо рассматривать по отдельности, как разные объекты управления.

Структура управления ИБГ принципиально отличается от структуры управления отдельным предприятием. Кроме общей

структуры управления для всей ИБГ, каждое предприятие внутри ИБГ имеет свою собственную структуру управления и собственный управленческий аппарат, ведет собственный учет, самостоятельно уплачивает налоги и сдает отчетность. Объединение их в единый субъект хозяйствования – интегрированную бизнес-группу происходит на основе совсем других механизмов, чем при объединении подразделений внутри предприятия.

Особенностью управления ИБГ определяются большим размером групп, их территориальной и технологической разобщенностью, непрозрачной структурой собственности и персонифицированностью механизмов управления. Следствием этого является проблема управляемости: наличие центробежных стремлений и оппортунистическое поведение менеджеров на местах.

Сложностью управления ИБГ является повышенное значение личностного фактора в управлении ИБГ, что вызывает необходимость формализации процедур управления и организационное многообразие.

Описать универсальные системы управления для ИБГ практически невозможно. Однако организационно-экономический механизм, на наш взгляд, должен опираться на отношения собственности.

Глобализация мировых экономических процессов идет по пути интеграции перманентного усложнения организационных, экономических, правовых и технологических систем. Отличительный признак экономических систем любого уровня – наличие реальных (т.е. явных, измеряемых) взаимосвязей тех или иных экономических феноменов, которые можно классифицировать и группировать. Обнаруженные при этом зависимости (влияния) позволяют сформулировать понятие организационно-экономического или финансового механизма.

В Экономическом словаре [165] понятие «механизм» определяется как «последовательность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление», или же «система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности». Хозяйственный механизм определяется как «совокупность экономических структур, институтов, форм и методов хозяйствования. Служит увязке и согласованию общественных, групповых и частных интересов, обеспечивает функционирование и развитие национальной экономики». Б.А. Райзберг и Л.Ш. Лозовский и Е.Б. Стародубцева названную категорию рассматривают как «совокупность организационных структур, конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых

реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы, процесс воспроизводства» [93].

Формирование и развитие экономических механизмов всегда связано с функционированием различных организационных систем. Это различные институциональные образования на уровне транснациональных мирохозяйственных связей, национальные экономики отдельных государств, отраслевые и территориальные комплексы, интегрированные бизнес-структуры, отдельные корпорации и их структурные подразделения (филиалы, представительства) и т.д.

В современных условиях определяющим (базовым) элементом любого организационного или экономического механизма управления сложной иерархической системой служат отношения собственности.

ПО СВОЕМУ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМУ И ПОЛИТИЧЕСКОМУ ЗНАЧЕНИЮ ПРОБЛЕМА СОБСТВЕННОСТИ ЗАНИМАЕТ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ КЛЮЧЕВОЕ МЕСТО. МАССОВАЯ ПРИВАТИЗАЦИЯ НЕ СМОГЛА ДО КОНЦА РЕШИТЬ ВАЖНОЙ ЗАДАЧИ – СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ РЫНОЧНЫХ ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ И ЭФФЕКТИВНЫХ СОБСТВЕННИКОВ. ПРИВАТИЗАЦИЯ, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, СТАЛА НЕИЗБЕЖНОЙ ПРИ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ СЛОЖИВШЕЙСЯ ОТРАСЛЕВОЙ ЭКОНОМИКИ. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, ОНА ЯВИЛАСЬ ЛИШЬ ВТОРОСТЕПЕННЫМ УСЛОВИЕМ, А НЕ ВЕДУЩИМ ФАКТОРОМ ФОРМИРОВАНИЯ НОВЫХ РЫНОЧНЫХ ФОРМ. С ТОЧКИ ЖЕ ЗРЕНИЯ ДАЛЬНЕЙШИХ СИСТЕМНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ПРИВАТИЗАЦИЯ СО ВСЕЙ ОЧЕВИДНОСТЬЮ УСТУПИЛА МЕСТО ВОПРОСАМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРИВАТИЗИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

Формирование и развитие организационно-экономического механизма управления собственностью предполагает учет и баланс интересов государства, собственников, производственного менеджмента и общества. В этой связи особое место в управлении собственностью корпоративных образований (ИБГ) занимают вопросы формирования организационно-экономического механизма и анализа его воздействия на участников корпоративных отношений – непосредственных участников и государства, участников и менеджеров, участников и кредиторов, участников между собой.

Организационно-экономический механизм управления собственностью представляет собой разноуровневую иерархическую систему основных взаимосвязанных между собой элементов и их

типовых групп (субъектов, объектов, принципов, методов и инструментов и т.п.), а также способов их взаимодействия, включая интеграцию и дезинтеграцию, в ходе и под влиянием которых гармонизируются экономические отношения (интересы) государства, собственников (участников и акционеров), кредиторов и персонала, включая представителей высшего менеджмента корпорации, и общества [138].

Уровни формирования организационно-экономического механизма управления собственностью представлены на рисунке 1.8 [138].

Конечным результатом функционирования такого механизма для первого и второго уровней является формирование рационального финансового плана государства, включая сбалансированные по налоговым и неналоговым поступлениям бюджеты развития: федеральный государственный бюджет и консолидированные бюджеты субъектов РФ.

Для третьего и четвертого уровней это формирование стратегии экономического развития на основе баланса экономических интересов всех участников крупных корпоративных образований, обеспечивающей постоянный экономический рост и высокий уровень капитализации.

Крупные корпоративные образования (группы) как объединения юридических лиц и как структуры собственности можно описать через сферу их экономических интересов, формирующих, в конечном счете, интегрированный имущественно-правовой комплекс в виде сложно структурированной организационной системы.

Цели хозяйственной деятельности реализуются через взаимодействие системы с различными контрагентами (органы власти, потребители продукции, технологические партнеры, посредники, кредитно-финансовые институты и др.).

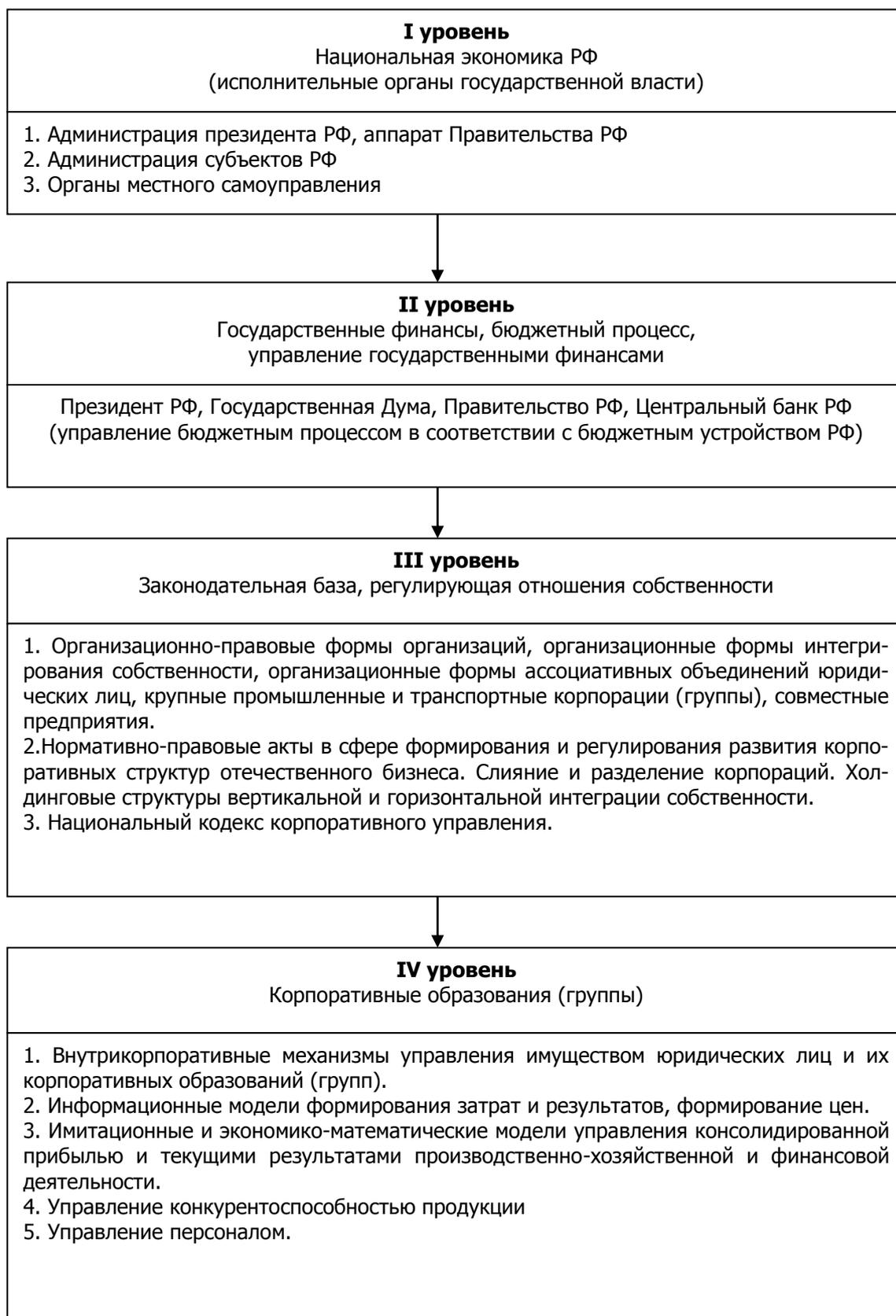


Рисунок 1.8 – Уровни формирования организационно-экономического механизма управления собственностью

Если организационно-экономический механизм управления собственностью в крупном корпоративном образовании включает сформированную участниками систему целей и ресурсных ограничений, а также систему показателей экономической оценки результативности и имеет соответствующее информационное обеспечение, то его можно рассматривать как системно структурированную совокупность норм правового, организационного и экономического характера, позволяющих элементам системы – ее организациям-участникам рационально взаимодействовать как внутри корпорации, так и с внешней средой (рисунок 1.9 [138]).

Организационно-экономический механизм обеспечивает взаимодействие элементов и более сложной системы, которая, в свою очередь, является частью внешней среды.

Выделение системы из среды обусловлено главным образом целями ее формирования, а также основными направлениями развития экономических и финансовых отношений конкретного временного периода.

Сам факт выделения и позиционирования организационно-экономической системы (в территориальном, экономическом, правовом или финансовом отношении) имеет целевую направленность, определяемую соответствующими законами, постановлениями, положениями, распоряжениями, программами и другими нормативными актами, регламентирующими конкретные направления и аспекты хозяйственной деятельности.

Через такие экономические отношения на практике и осуществляется взаимодействие между элементами внутри системы и самой системы с внешней средой. Степень внутреннего взаимодействия элементов и их системная взаимосвязь предопределяются ограничениями, которые диктует внешняя среда всей системе при ее выделении.

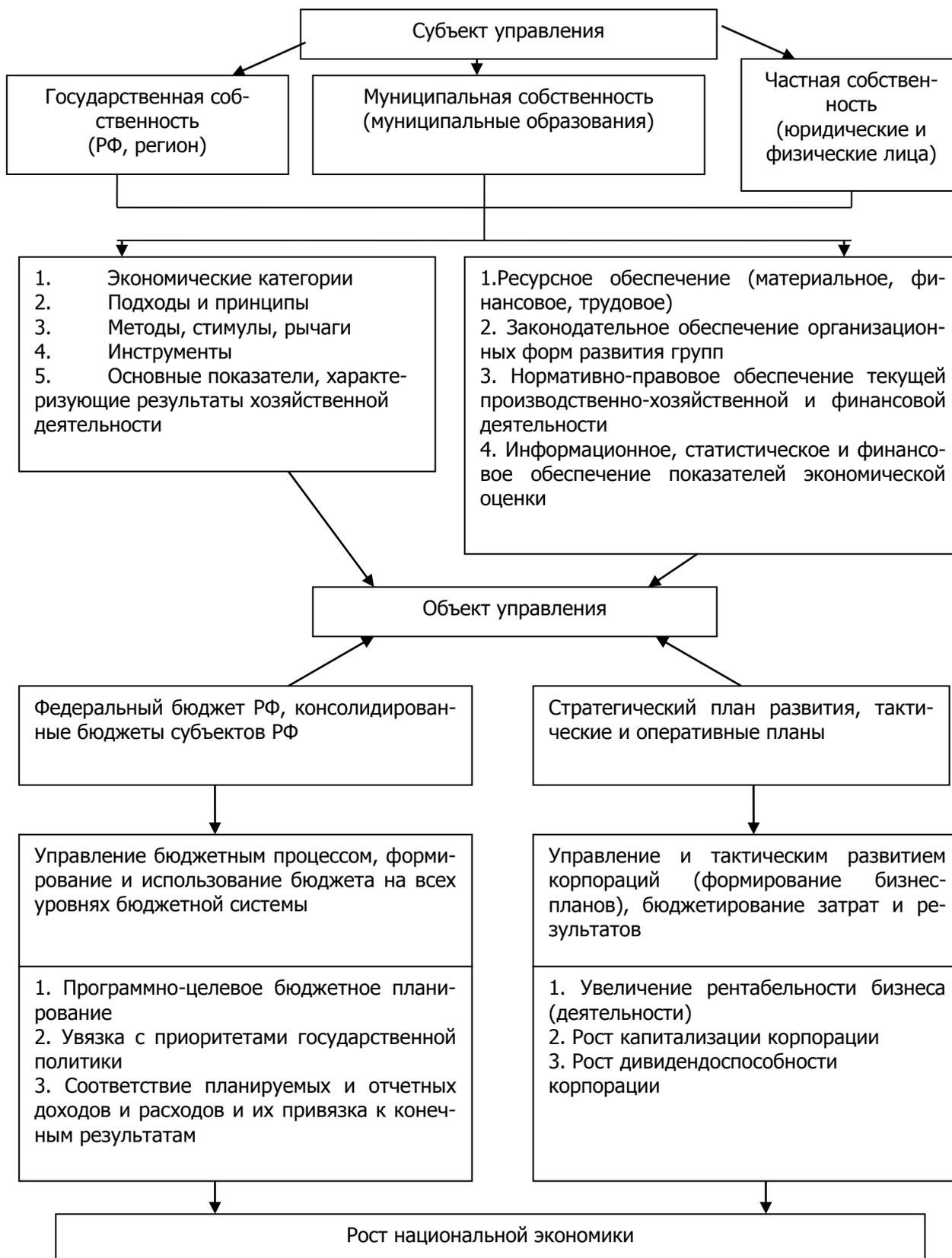


Рисунок 1.9 – Структура организационно-экономического механизма управления собственностью

Управление собственностью – это и оперативное управление собственностью, и стратегические преобразования структуры собственности.

Механизм управления собственностью включает цели, задачи, принципы, функции, методы управления, используемые в управление стимулы и санкции, нормативно-правовую базу процесса управления корпоративной собственностью.

Интегрированные бизнес-структуры, функционирующие в строительном рынке, подошли к этапу, когда грамотное и обоснованное управление собственностью является неотъемлемым условием их успешной и эффективной деятельности.

Строительство постепенно выходит на новый уровень, но по подсчетам специалистов, на дальнейшее развитие строительного комплекса и его полного восстановления уйдет не менее десяти лет. Дальнейшее его состояние зависит от внешних и внутренних факторов и решения проблем управления и развития, важнейшими из которых на наш взгляд являются:

1. Создание эффективной системы управления. На наш взгляд критерием эффективности является рост стоимости. Отсюда возникает вторая проблема.

2. Переход на стоимостно-ориентированное управление.

3. Не соблюдение принципа разделения власти. Необходим постепенный отказ собственников, сформировавшихся в период приватизации и «первоначального накопления капитала», от непосредственного управления и привлечение к оперативному управлению профессиональных наемных менеджеров. Отсюда вытекает и четвертая проблема.

4. Проблема профессионализма управления на фоне несовершенного законодательного поля. Поскольку в эпоху глобализации мировой экономики центральную роль принадлежит крупным интегрированным бизнес группам, проблема эффективного управления интегрированными корпоративными структурами приобретает крайне важное государственное значение.

Для преодоления указанной проблемы требуется объединение усилий руководителей корпораций и научного сообщества.

5. Высокая доля транзакционных издержек в строительной отрасли

По данным австрийской консалтинговой компании Global Property Guide [163] Российская Федерация лидирует по объему транзакционных издержек в инвестиционно-строительной деятельности в 2008 г., их величина составляет 25 % товарооборота инвестиционно-строительной сферы.

Структура издержек представлена в таблице 1.8 [117].

Таблица 1.8 – Структура издержек инвестиционно-строительного комплекса

Выделяемые группы	Операции, относимые на транзакционные издержки
Исследования (поиск информации)	Все виды прямых и косвенных затрат на приобретение информации, ее переработку и передачу, безотносительно к типу информации и способу ее использования в операционном цикле субъекта хозяйствования. К данным издержкам относятся расходы, связанные с инфокоммуникационными процессами субъекта хозяйствования: прямые расходы на приобретение первичной и вторичной информации, персонал, оборудование и программное обеспечение, сети и системы связи
Контрактинг	Расходы на стандартные процедуры ведения переговоров, подготовку и согласование договора, процедуры его подписания, контроль исполнения, закрытие отчетности и промежуточные согласования в процессе его реализации (оппортунистическое поведение). К этим издержкам относятся расходы на вовлеченный в процесс формирования договорных отношений персонал (включая прямые, постоянные и накладные расходы, связанные с его использованием), командировочные и представительские расходы
Обеспечение технологических процессов	Внепроизводственные расходы на обеспечение основного технологического процесса субъекта хозяйствования. К данной группе транзакционных издержек относятся ряд статей накладных расходов субъекта хозяйствования, продиктованных законодательными требованиями (сертификация и контроль), действиями исполнительной власти, организационными отношениями в корпоративных структурах (холдингах, консорциумах, корпорациях)
Защита прав собственности	Расходы на исполнение законодательных, правовых актов и других мер, направленных на предотвращение незаконного изъятия, отторжения собственности у ее владельцев. К данной группе транзакционных издержек предлагается отнести ряд статей накладных расходов, ориентированных на регистрацию прав собственности, правовую защиту, включая выплату государственных сборов и пошлин

6. Неинновационная направленность управления

Консерватизм, медлительность по отношению к внедрению и широкому распространению новых технологий. За строительством давно закрепился ярлык «неповоротливой отрасли», и в качестве главного аргумента, подтверждающего справедливость этой характеристики, во многих исследованиях содержится ссылка на крайне низкий удельный вес инновационной составляющей в общей структуре расходов строительных организаций.

1.3 Развитие интегрированных бизнес-групп в контексте реструктуризации

Наступивший постприватизационный период развития отечественного строительного комплекса поставил перед российскими строительными предприятиями ряд проблем, главными из которых являются: развитие организационно-правовых форм предприятий в соответствии с условиями их функционирования в рыночной среде, реформирование систем управления и введение таких организационных моделей, которые наилучшим образом отвечают целям максимизации прибыли (в краткосрочной перспективе), повышению стоимости капитала (в долгосрочной перспективе), укреплению конкурентных рыночных позиций, а также решения социальных задач. Такими структурами являются интегрированные бизнес группы.

Одним из важных направлений совершенствования и развития бизнес-системы и ее структурных преобразований является реструктуризация, которая рассматривается как инструмент ведения бизнеса в условиях непредсказуемости микро- и макросреды. Большинство специалистов в области менеджмента сходятся во мнении, что реструктуризация – это объективный процесс в развитии организации (фирмы).

Основной предпосылкой реструктуризации ИБГ на современном этапе хозяйствования является, прежде всего, необходимость адаптации к быстро изменяющимся внешним условиям. Среди факторов внешней среды, оказывающих наиболее заметное воздействие на инвестиционно-строительную сферу следует отметить [24] :

1. Общие экономические:

Финансовая политика национальных банков по привлечению капитала в производство и строительство:

- уровень развития инвестиционно-строительной деятельности;
- направление инвестиций в основной капитал;

- значимость строительного комплекса (доля валовой добавленной стоимости строительства в общем объеме ВВП);
- уровень бюджетного инвестирования.

Соотношение промышленного и гражданского строительства.

Параметры использования природно-сырьевых ресурсов:

- уровень запасов природно-сырьевых ресурсов, используемых в строительстве.

Уровень качества использования природно-сырьевых ресурсов (экспортно-импортное соотношение ресурсов и уровень их вторичной переработки, для используемых в строительстве).

Воздействие кризиса неплатежей на устойчивость строительных организаций:

- недофинансирование федеральных и региональных инвестиционных программ;
- просроченная задолженность заказчиков строительным организациям.

2. Экономико-правовые:

- Правовая среда (стабильность гражданского и коммерческого законодательства).

– Гарантия надежности инвестиций иностранных государств-партнеров по бизнесу.

- Таможенная политика.
- Лицензионная политика.
- Налоговая политика (изменение налоговых ставок, налоговых льгот).

– Кредитно-денежная политика (изменение учетной ставки ЦБ, валютного курса рубля, либерализация бюджетных ассигнований).

– Регулирование несостоятельности (банкротства) организаций.

– Амортизационная политика.

– Экономико-правовое стимулирование привлечения инвестиций в жилищное строительство (развитие ипотеки, государственные гарантии по вкладам и сбережениям населения).

– Государственная стратегия по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития.

3. Социально-демографические: Структура потребительской среды (инвесторы, заказчики, потребители):

– по уровню маркетинговых переменных (доходы, возрастная структура и др.);

– по изменению стиля жизни, вкусов и предпочтений и

др.;

- по изменению структуры рынка и рабочей силы;
- по отношению к стоимости и качеству жилья;
- по уровню платежеспособного спроса.

4. Рыночная:

Величина спроса, стабильность спроса, эластичность спроса.

Требования заказчиков к цене, качеству, срокам строительства.

Разнообразие (сегментация) заказчиков (потребителей).
Экономический потенциал заказчиков (потребителей) по платежеспособности.

Конъюнктура рынков трудовых ресурсов.

Конъюнктура рынков финансовых ресурсов.

Конъюнктура рынков средств производства.

Принципы сегментирования рынка.

Кроме того, для России в качестве предпосылки также выступает неэффективность «макрореструктуризации», не обеспечившей позитивных структурных сдвигов на уровне реформирования экономики страны в целом.

Выбор объекта или инструмента реструктуризации зависит от уровня, на котором осуществляются преобразования ИБГ. Реструктуризация ИБГ входит в сферу вопросов организационного развития и, одновременно, в сферу корпоративного (стратегического) управления, так как принятие основных решений о реформировании компании – прерогатива корпоративного управления, а проведение собственно преобразований относится к оперативному управлению.

В этих условиях важное значение приобретает разработка эффективного экономического механизма реструктуризации. Опираясь на определения механизма, данные в разделе 1.2, механизм реструктуризации может быть рассмотрен как системы, то есть как «множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование» [34, с. 943].

Экономический механизм реструктуризации – это система основных элементов реструктуризации: целей, принципов, объектов, субъектов, форм, и методов. Разработанная автором модель экономического механизма реструктуризации представлен на рисунке 1.10).

При создании модели автор принимал во внимание, что моделирование – это наиболее часто используемый способ изучения

объекта. В.В. Данилов-Данильян считает, что в методологии науки термин «модель» часто используется расширенно, для наименования самых разнообразных научных построений, отмеченных чертами систематизации и регуляризации [54].

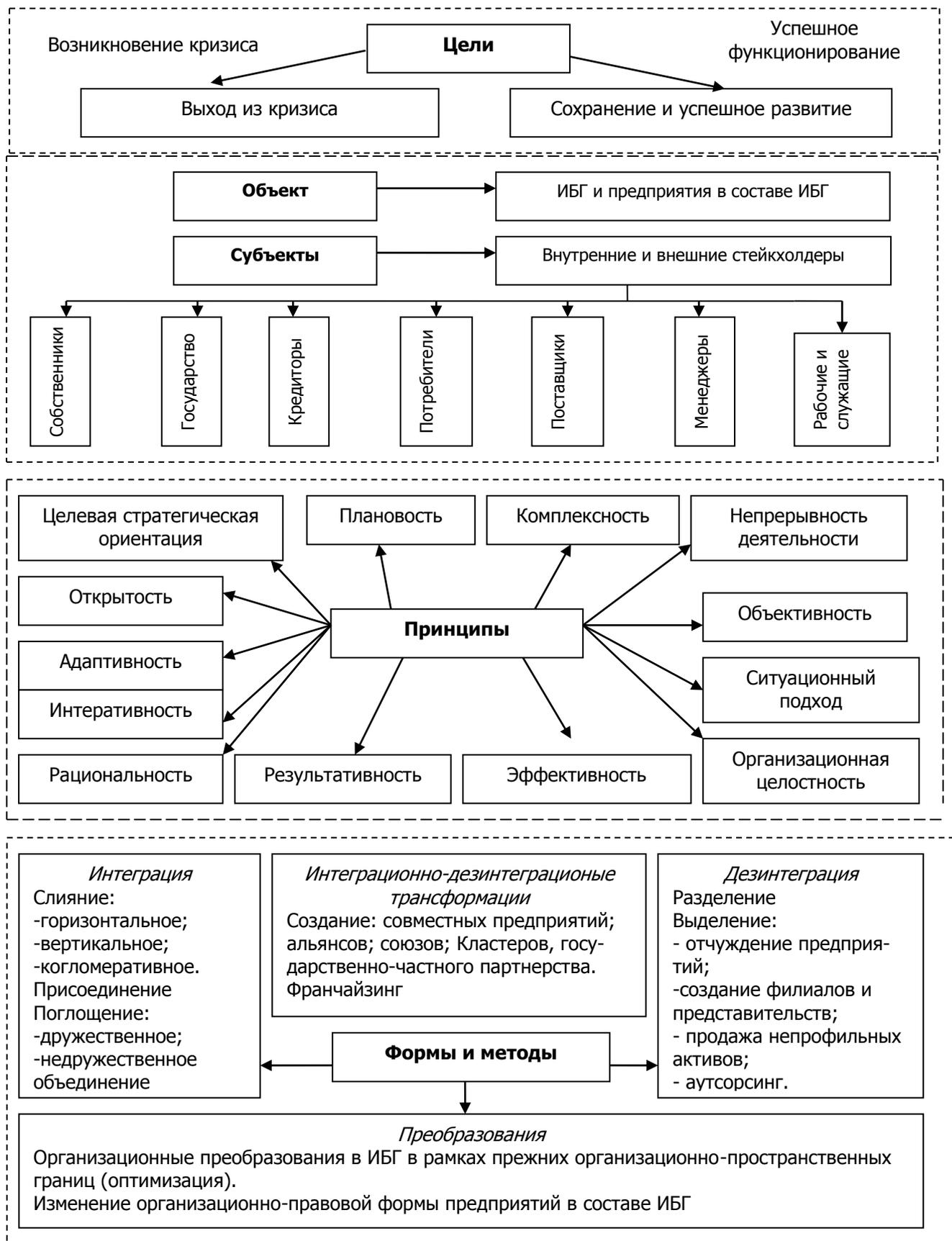


Рисунок 1.10 – Модель экономического механизма реструктуризации ИБГ

Цели реструктуризации различны для разных предприятий и зависят, прежде всего, от состояния предприятия. Если для преуспевающего предприятия важно стабилизировать и укрепить экономический рост и конкурентоспособность, то для предприятий, находящихся в состоянии банкротства, необходимо восстановить экономический рост и конкурентоспособность.

В основу экономического механизма реструктуризации должны быть положены принципы реструктуризации, следование которым будет содействовать успешности ее проведения. В общем случае под принципом понимают руководящее положение, основное правило, установку для какой либо деятельности [35].

Основными принципами (правилами проведения) реструктуризации ИБГ и предприятий в составе ИБГ являются:

1. Принцип стратегической целевой ориентации.
2. Принцип комплексности – подразумевает, что реструктуризационные преобразования затрагивают все сферы деятельности предприятия.

3. Принцип плановости. Процесс реструктуризации должен находить отражение в стратегических планах, конкретизируясь через систему тактических и оперативных планов.

4. Принцип непрерывности деятельности организации – означает, что организация нормально функционирует и не собирается прекращать свою деятельность в ближайшем будущем, то есть избегает банкротства или ликвидации.

5. Принцип открытости – организация является открытой по отношению к внешней среде, испытывает влияние ее многочисленных факторов, и, следовательно, одна из задач реструктуризации – адаптация организации к меняющимся условиям макросреды.

6. Принцип адаптивности – реструктуризация должна способствовать повышению адаптивности предприятия к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

7. Принцип интеративности, т.е. наличие обратной связи. Обратная связь носит информационный характер и способствует координации управленческих действий при проведении реструктуризации.

8. Принцип объективности – предполагает наличие комплексной информационной поддержки проведения реструктуризации на основе данных объективно отражающих состояние внутренней и внешней среды.

9. Ситуационный подход – выбор методов, целей, инструментов реструктуризации зависит от состояния внешней среды,

положения предприятия на рынке.

10. Принцип рациональности – означает рациональное проведение реструктуризации исходя из условий хозяйственной деятельности и величины организации.

11. Принцип организационной целостности – все подразделения и работники организации принимают непосредственное участие в проведении реструктуризации и заинтересованы в ее положительных результатах.

12. Принцип результативности – реструктуризация имеет четкие цели и направлена на конкретный результат.

13. Принцип эффективности – затраты, связанные с проведением реструктуризации, должны быть меньше, чем экономический эффект от реструктуризационных преобразований.

Анализируя научную экономическую литературу, мы сталкиваемся с тем фактом, что термины: «реформирование», «реорганизация» и «реструктуризация» требуют более четкого определения, так как одними исследователями используются как синонимы, другие подчеркивают в терминах наиболее значимое с их точки зрения, кроме того они имеют различную трактовку в нормативно-правовых документах [10, 13], которые формируют правовое поле хозяйствующих субъектов и призваны уточнять основные понятия.

В современном экономическом словаре [93] реструктуризация это –

1) комплексное преобразование деятельности организации (предприятия, компании), состоящее в изменении структуры производства, активов, пассивов, а также системы управления с целью повышения устойчивости, доходности, конкурентоспособности, преодоления убыточности, угрозы банкротства;

2) преобразование организационной структуры управления организацией

Большинство российских авторов считают реорганизацию (акционерного) общества частным случаем (направлением) реструктуризации хозяйствующего субъекта (Д. Коноков, К. Рожков, М. В. Одинцов, Л. В. Ежкин, А. Карлик, Е. Гришпун, С. В. Валдайцев. Г. С. Мерзликина, Е. А. Семикин, М. Д. Аистова и др.).

Существует также группа исследователей, считающих реорганизацию единственным способом реструктуризации хозяйствующего субъекта (А. Глушецкий, В. Г. Крыжановский, Э. С. Минаев, В. П. Панагушин и др.).

Автор поддерживает мнение Гайдук К. В., Мерзликиной Г. С., что различия между сходными, как по звучанию, так и по значе-

нию, терминами (реформирование, реструктуризация и реорганизация – единое частичка «ре» и разные корни), означает:

реформирование – изменение формы (лат. forma) – это внешнее очертание, наружный вид, контуры предмета;

реорганизация – изменение организации (франц. organization, от позднелат. organize – сообщаю стройный вид, устраиваю) – внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленных его строением;

реструктуризация – изменение структуры (от лат. structura – строение, расположение, порядок) – совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т. е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях.

Следовательно, все различие между ними заключается именно в объекте производимых изменений.

Таким образом, реформирование – это изменение (возобновление) внешнего очертания, контуров предмета. То есть реформирование, вообще, подразумевает любое внешнее или внутреннее воздействие на предмет, вызывающее некоторое изменение его свойств (формы).

Реструктуризация, в таком случае – это частный случай реформирования, поскольку она подразумевает все тоже изменение свойств объекта за счет изменения свойств (характера, порядка, количества, качества и т. д.) его внутренних (устойчивых) связей, обеспечивающих целостность объекта и его тождественность самому себе.

Реорганизация в свою очередь, является частным случаем как реформирования, так и реструктуризации, поскольку подразумевает изменение внутреннего строения объекта, а именно – его внутренней упорядоченности, согласованности и взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, что неминуемо ведет к изменению внутренних связей, структуры, свойств и формы объекта преобразований (рисунок 1.11).

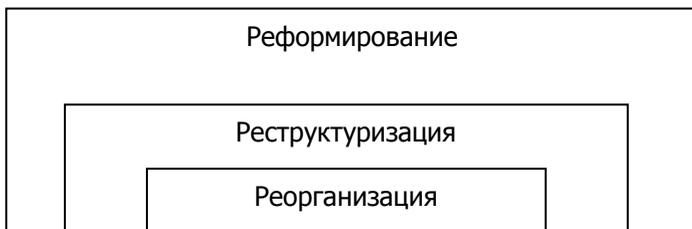


Рисунок 1.11 – Реформирование, реструктуризация и реорганизация

В нормативно-законодательных актах: [Гражданский кодекс](#) РФ. ч. 1, ст. 57-60 и федеральный [закон](#) "Об акционерных обществах", ст. 15-20. основными способами [реорганизации](#) предприятия, зарегистрированного как [открытое акционерное общество](#), признаются:

слияние – возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и [обязанностей](#) двух или нескольких обществ с прекращением последних;

присоединение – прекращение одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и [обязанностей](#) другому обществу;

разделение – прекращение общества с передачей всех его прав и [обязанностей](#) вновь создаваемым обществам;

выделение – создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и [обязанностей](#) реорганизуемого общества без прекращения последнего;

преобразование – в [общество с ограниченной ответственностью](#), производственный [кооператив](#), некоммерческое [партнерство](#) или иную форму.

Отдельно в перечисленных [законах](#) рассматривается [ликвидация акционерного общества](#), подразумевающая прекращение общества без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам. Все остальные значения термина «[реорганизация](#)», используемые в любой литературе, с правовой точки зрения не легитимны.

«Реорганизация носит юридический оттенок... Реструктуризация предполагает осуществление действий, как в организационном, так и финансовом аспекте. При этом если объектом реструктуризации выступает компания в целом, то основной целью данного процесса будет увеличение ее стоимости.

Под компанией понимается: «..один или несколько имущественных комплексов, выраженных в виде юридических лиц, в состав которых входят все виды имущества, предназначенные для осуществления деятельности (бизнеса)». [52, с. 414].

Но реструктуризация кроме вышеперечисленных реорганизационных форм включает в себя также и интеграционно-дезинтеграционные трансформации. Формы и методы реструктуризации ИБГ в строительстве представлены в таблице 1.9

Таблица 1.9 – Формы и методы реструктуризации ИБГ

Формы реструктуризации			
Интергация	Дезинтеграция	Интеграционно-дезинтеграционные трансформации	Преобразования
Методы реструктуризации			
Слияние Присоединение Поглощение: -дружественное; -недружественное объединение	Разделение Выделение: - отчуждение предприятий; -создание филиалов и представительств; - продажа непрофильных активов; - аутсорсинг. Ликвидация	Создание: -совместных предприятий; - альянсов; -союзов; -кластеров; -государственно-частного партнерства. Франчайзинг	Организационные преобразования в ИБГ в рамках прежних организационно-пространственных границ (оптимизация). Изменение организационно-правовой формы предприятий в составе ИБГ

Реструктуризации могут быть подвергнуты различные производственно-хозяйственные системы: от отдельного предприятия и его подразделений до корпоративных бизнес-структур, отрасли экономики, региона страны, подсистемы экономики и национального хозяйства в целом. В этом смысле можно говорить о микро-, мезо- и макрореструктуризации (таблица 1.10).

Общими для всех объектов реструктуризации, как и для любой экономической системы, являются следующие основные черты: определенный набор ресурсов на входе и результатов на выходе; наличие подсистемы распределения ресурсов и подсистемы управления; люди как важнейший элемент экономической системы; открытость системы по отношению к внешней среде.

Реструктуризация ИБГ отличается от реструктуризации в предприятиях и их подразделениях значительным количеством

объектов, которые находятся в многообразных формах связей друг с другом. Следовательно, особую сложность представляют изменение типов связей, предвидение последствий данных преобразований и оценка целостности системы.

Таблица 1.10 – Взаимосвязь субъектов и объектов реструктуризации

Объект реструктуризации	Субъект реструктуризации
Микроуровень (микрореструктуризация)	
Подразделение организации	Внутренние стейкхолдеры
Организация	Внутренние и внешние стейкхолдеры
Мезоуровень (мезореструктуризация)	
ИБГ	Внутренние и внешние стейкхолдеры
Отрасль экономики	Законодательные и исполнительные органы РФ, Правительство, отраслевые министерства и ведомства
Регион	Законодательные и исполнительные органы РФ, законодательные и исполнительные органы субъекта РФ
Муниципальное образование	Законодательные и исполнительные органы субъекта РФ, органы местного самоуправления
Макроуровень (макрореструктуризация)	
Сфера экономики	Законодательные и исполнительные органы РФ, Правительство, министерство
Национальная экономика	Законодательные и исполнительные органы РФ Правительство, министерства

При разработки проекта реструктуризации ИБГ необходимо провести анализ заинтересованных в реструктуризации сторон (лиц и институтов, способных прямо или косвенно влиять на прохождение процесса и конечные результаты реструктуризации (рисунок 1.12)). Такое обследование позволяет выявить группы влияния, движущие и сдерживающие силы и, возможно, истинные мотивы реструктуризации. Сужение выделяемых субъектов реструктуризации до собственников или менеджмента некорректно.

Анализ выделяемых субъектов реструктуризации позволяет

сделать вывод, что их перечень соответствует классификации стейкхолдеров в рамках стейкхолдерской теории. Это означает, что ИБГ имеет отношение с большим количеством стейкхолдеров. Термин «стейкхолдер» используется в широком смысле слова как заинтересованные группы или лица, которые могут влиять на достижение компанией ее целей или сами находятся под воздействием этого процесса (в узком смысле – лицо, имеющее долю в капитале). Такая модель основывается на возросшей роли взаимодействия всех заинтересованных групп, вовлеченных в активные или пассивные формы участия в операциях предприятия с целью извлечения выгод от связи с ней и интересы всех стейкхолдеров потенциально имеют право быть принятыми во внимание и удовлетворенными.

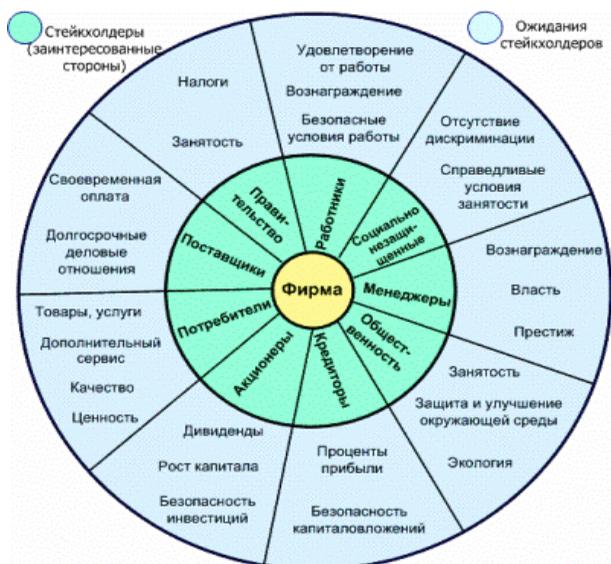


Рисунок 1.12 – Стейкхолдеры и их ожидания

Субъектом реструктуризации является, прежде всего, лицо, заинтересованное в проведении такого мероприятия и имеющее на это полномочия. В перечень субъектов реструктуризации строительных ИБГ входят, прежде всего, собственники (акционеры), принимающие решения через корпоративные органы управления, менеджмент, трудовой коллектив и представители внешней среды: кредиторы, государственные органы и другие.

Решение о реструктуризации принимается органами управления организации. Законодательство и внутренние документы определяют границы компетенции каждого из органов. Наиболее кардинальные решения по реструктуризации активов ИБГ принимаются высшим органом управления ИБГ в соответствии с интересами собственников. Текущая работа осуществляется исполнительными органами. Состав собственников неоднороден по интересам, как во времени, так и в уровнях доходности. Например, мажоритарный акционер крупного строительного холдинга вполне может выступать основным Заказчиком объектов строительства и вправе установить собственные требования к реализации стратегии реструктуризации.

Государство, как орган управления экономикой, реализуя свою экономическую политику (государственная поддержка, создание более благоприятных условий активно реформирующимся предприятиям и др.), обеспечивает общий баланс целей в экономике страны, в том числе и решение социально значимых задач. Государство заинтересованно в успешной реструктуризации ИБГ, так как кроме фискального интереса (рост налоговых поступлений в бюджет и взносов в государственные внебюджетные фонды) присутствует и социальный аспект (занятость экономически активного населения). В связи с этим, участие государственных представителей в управлении крупными строительными холдингами может существенно определять направления и объекты реструктуризации.

Экономические контрагенты. Среди них необходимо выделить:

кредиторов, которые заинтересованы в способности объекта реструктуризации обслуживать свой долг. Они выступают в качестве пассивного субъекта реструктуризации, но именно они подвигают руководство строительных ИБГ на реструктуризацию активов и финансовых вложений, например реструктуризацию задолженности, изменение структуры себестоимости и баланса в целом;

потребителей, которые заинтересованы в качестве товаров и услуги их цены;

поставщиков, которые заинтересованы в платежеспособности, финансовой устойчивости и продолжении сотрудничества.

Наемный персонал. Его следует разделить на менеджеров, рабочих и служащих.

Рабочие и служащие заинтересованы в максимально возможном сохранении рабочих мест, уровне оплаты труда, безопас-

ности труда, возможности самореализации и продвижении по службе. Эта группа лиц может иметь интересы, не совпадающие с целями реструктуризации. Необходимость считаться с этими интересами обусловлена тем, что государство признает социальную, а в ряде случаев и политическую значимость данных интересов. Это подкрепляется и путем создания специальных правовых механизмов гарантий и защиты интересов работников.

Коллектив менеджеров заинтересован в системе вознаграждения, максимизирующей их собственный доход, и социальном статусе и представляет собой группу лиц, положение которой неоднозначно, оно может меняться в зависимости от конкретных обстоятельств. Но в его руках сконцентрированы полномочия по управлению, что позволяет ему в ряде случаев блокировать реструктуризацию при пассивности или разногласиях собственников или проводить реструктуризацию, исходя из субъективных предпосылок (теория гордыни)

Приведенные исследования позволяют выделить ряд основных сущностных характеристик реструктуризации:

1. Реструктуризация – это всегда изменение, преобразование, трансформация эволюционного, постепенного характера.

2. Реструктуризация затрагивает все сферы деятельности, уровни управления экономической системой и виды активов организации.

3. Реструктуризация направлена как на преодоление кризисных явлений, так и на их своевременное предупреждение путем адаптации системы управления к меняющимся условиям внешней среды.

4. Конечной целью реструктуризации является повышение эффективности, конкурентоспособности и прибыльности экономической системы, повышение ее стоимости.

Основными формами реструктуризации являются интеграция и дезинтеграция. «Соединение и разъединение – вот единственные элементы, которые обнаруживает человеческий разум, анализируя идею производства», – цитировал К.Маркс в «Капитале», опубликованную в 1771 году работу П. Вери «Meditazioni Sulla Economif Politica»[81, с.52].

Действительно общий ход исторического процесса осуществляется в форме дезинтеграции одной системы и интеграции системы нового типа, чередования интеграционных и дезинтеграционных процессов.

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 и теорию агентских издержек свободных денежных средств и теорию гордыни.

Синергетическая теория впервые получила известность благодаря правилу « $2+2=5$ » или « $1 + 1 > 2$ », впервые сформулированному Бредли М., Десаи А. и Ким Е. в 1983 г. [148].

Сущность данной теории состоит в том, что слияния и поглощения порождают особый эффект новой добавленной стоимости, т.е. основной мотив интеграции заключается именно в получении синергетического эффекта, т.е. в увеличении стоимости объединяющихся компаний не за счет простого суммирования, а путем добавления к ней новой стоимости.

Автором этой теории является профессор Гарвардского университета Майкл Дженсен¹, который на основе совместно разработанной с Меклингом² агентской теории предложил оригинальный подход к объяснению слияний, который принципиально отличается от синергетической теории. В рамках агентской теории менеджеры уже не действуют в наилучших интересах своих акционеров, в основе их деятельности лежат собственные интересы, которые далеко не всегда совпадают с интересами акционеров. Если оценка работы менеджмента, прежде всего высшего, в большей степени зависит от роста объема продаж, а не от показателя стоимости для акционеров, то менеджеры могут пойти на слияния и поглощения, исходя из своих интересов, а не из принципа увеличения благосостояния акционеров.

Автором теории гордыни (hubris theory) является Ричард Ролл³. Ученый предложил эту теорию в 1986 году после изучения взглядов Дженсена и Рубэка⁴ на слияния и поглощения. На основе анализа большого числа работ целого ряда авторов Ролл пришел к выводу, что слияния и поглощения не несут в себе синергий, а если и несут, то эти синергии оказываются переоцененными. По мнению Ролла, увеличение стоимости акций корпорации – цели поглощения полностью или частично объясняется простым переходом денежных средств от корпорации-покупателя к корпорации

¹ Jensen M.C. "Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers", American Economic Review, Vol. 76, № 2 (May) 1986 – pp. 323 – 329.

² Jensen M.C., Meckling W. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Vol. 3 (October) 1976, pp. 305-360.

³ Roll R., "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers", Journal of Business, Vol. 59, № 2, pt. 1 (April) 1986 – pp. 197-216.

⁴ Jensen M., Ruback R.S., "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence", Journal of Financial Economics, Vol. 11 № 1 (April) 1983 – pp. 5-50.

– цели поглощения (это называется премией слияния), а не ожидаемыми синергиями от этого слияния.

Существуют разные подходы к объяснению мотивов интеграции. Так, например, все мотивы интеграции делят на три группы [135, 143]: мотивы уменьшения оттоков ресурсов; мотивы увеличения или стабилизации притока ресурсов; мотивы нейтральные по отношению к движению ресурсов.

Другой пример, мотивы делят на четыре группы [62, 77]: операционные, финансовые, инвестиционные, стратегические.

Черенков А.Я. [139] предлагает две укрупненные группы мотивов слияний и поглощений и считает, что синергия выступает результатом интеграции, а не мотивом: стратегические и функциональные. К стратегическим относит: повышение конкурентоспособности и рыночной ценности бизнеса, достижение финансовой устойчивости, переход к новым бизнес-моделям (от классических к инновационным). К функциональным: экономические и субъективно-психологические.

Мы считаем, что переход к новым бизнес-моделям это скорее способ достижения финансовой устойчивости и повышения конкурентоспособности и рыночной цены бизнеса. Опираясь на вышеперечисленные группировки, мы предлагаем следующие основные мотивы реструктуризации, которые представлены в таблице 1.11.

Достижение целей требует от ИБГ постоянной реорганизации, а самым доступным конкурентным преимуществом становится ее адаптивность, гибкость, способность к переменам. Здесь уместно привести слова П. Друкера, что если «... любая организация, неважно какая, не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям быстро меняться вместе с окружающим миром, она обречена на прозябание. В период коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен – те, кто чутко улавливают тенденции изменений, мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности [58].

Таким образом, постоянное проведение реструктуризации является жизненной необходимостью как для существования и развития интегрированных бизнес структур в экономике в целом, так и в инвестиционно-строительном комплексе.

Реструктуризация организаций и тем более ИБГ сложная, комплексная, слабоструктурируемая проблема. Сложность заключается не только в теоретической и концептуальной сложности объекта реструктуризации, но и сложности воплощения.

Таблица 1.11 – Классификация мотивов проведения реструктуризации интегрированных бизнес групп в строительстве

Мотивы интеграции	Мотивы дезинтеграции
<p>Основной мотив – стратегический:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение стоимости для всех стейкхолдеров; - сохранение ликвидности; - оптимальное сочетание доходности и риска. <p>Функциональные мотивы:</p> <p><i>Экономические</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - экономия на масштабах, - повышение эффективности работы с поставщиками, - кооперация в области НИОКР, - оптимизация налогов и таможенных платежей, -получение налоговых льгот и выгод от приобретения недооцененных активов; - реализация преимуществ на рынке капиталов, - использование взаимодополняющих ресурсов путем изменения структуры активов, - получение крупных контрактов, - получение преимуществ на рынке капиталов, - подготовка к первичному размещению акций IPO; -усиление монопольного положения на рынке, - преодоление волатильности доходов, - усиление диверсификации и возможностей использования избыточных ресурсов, -получение доступа к сырью, информации, передовым технологиям или ноу-хау; - разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения, - разница между ликвидационной и рыночной стоимостью; - спекулятивные мотивы <p><i>Управленческие:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ликвидация дублирующих функций, - распространение качественного менеджмента и устранение недостатков неэффективного аппарата управления и т.п.; <p><i>Субъективно-психологические (личные мотивы менеджеров – теория агентских издержек и гордыни):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - стремление увеличить политический вес руководства компании, - эгоистическое поведение и амбиции менеджеров (стремление самоутвердиться через совершение больших и успешных сделок) и т.п. - стремление укрепить связи с федеральными, местными органами власти; - надежда на облегчение отстаивания интересов в государственных инстанциях. - стремление легально использовать механизмы совершенствования имущественных отношений. 	<p><i>Экономические</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - разрушение стоимости; - снижение показателей деятельности; - снижение финансовой устойчивости и платежеспособности; - значительное повышение рисков. <p><i>Управленческие:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - усложнение структуры компании; - тенденция распыления управленческих навыков: способность управлять компанией в одной отрасли автоматически не переносится на другую отрасль; - выход компании за рамки своего управленческого опыта;

В процессе реструктуризации руководство сталкивается с крупной и сложной проблемой, справиться с которой возможно имея внутренних консультантов – контроллеров, а в особо сложных случаях и с привлечением внешних консультантов.

Для определения размера комиссии консультантам в случае успешного проведения небольших сделок по слияниям и поглощениям может использоваться "формула Лимэн" (Lehman formula): 5% от первого миллиона долларов США от цены сделки, 4% – от второго миллиона и так далее⁵.

В общем виде процесс реструктуризации предприятия состоит из четырех основных этапов, представленных на рисунке 1.11.

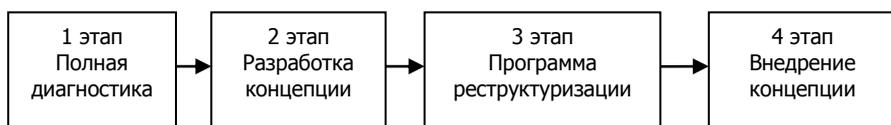


Рисунок 1.11 – Основные этапы процесса реструктуризации

Как следует из рисунка 1.11, два первых этапа в обязательном порядке предусматривают проведение полной диагностики состояния (выявление и оценка всех основных активов, описанием структуры, основных функций, целей, существующих ограничений, взаимосвязей, финансового состояния т.д.), подготовку процесса реструктуризации и разработку ее концепции. Полученные данные преобразуются в информацию для принятия решения на третьем этапе, который предусматривает разработку программы реструктуризации. Четвертый этап непосредственно связан с реализацией программы.

Полная диагностика организации позволяет руководителю в понимании сути происходящего, преодолеть теоретическую сложность объекта (особенно ИБГ), что наиболее эффективно при привлечении внутренних консультантов.

Имеющийся опыт проведения реструктуризации российских предприятий показывает, что имеется еще один, второй вид сложности объекта, который в еще большей степени мешает руководителям предприятий и ИБГ самостоятельно и корректно ре-

⁵ Sharp G., Mergers and Acquisitions, Corporate Finance Series, Euromoney Publications PLC, London, 1994.

ализовать этот процесс – это концептуальная сложность объекта (лат. *conceptus* – понятие, смысл с позиции логики; *conception* – понимание, система).

Даже небольшое предприятие нелегко увидеть во всех деталях, а в случае с ИБГ только квалифицированные внутренние консультанты в состоянии объяснить исчерпывающим образом логику и смысл существования ИБГ в реальной системе координат (до реструктуризации) и определить те же параметры и для новой системы координат (ИБГ после реконструкции + конкурентное окружение).

На втором этапе этот вид сложности преодолевается путем разработки концепции реструктуризации – самого трудного процесса, в котором приходится участвовать менеджерам. На рисунке 1.12 представлен Процесс разработки концепции программы реструктуризации.

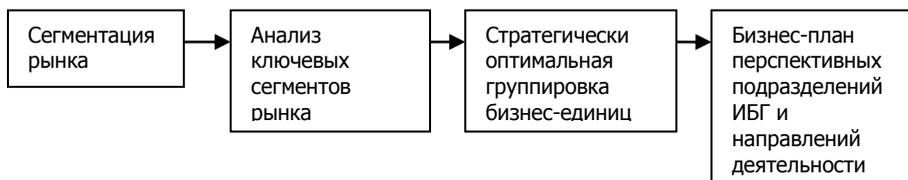


Рисунок 1.12 – Процесс разработки концепции программы реструктуризации

Основная особенность этого этапа подготовки реструктуризации состоит в том, что контроллеры и руководители осуществляют работу не с количественными, а с качественными объектами: видение, миссия, критические факторы успеха, цели и корпоративные стратегии, сегменты рынка, проектные ситуации и т.п. Цель всей работы создать пакет стратегий реструктуризации – четкие стратегические действия по преобразованию ИБГ и предприятий в ее составе.

На третьем этапе процесса реструктуризации разрабатывается Программа реструктуризации, при разработке которой необходимо использовать проектный метод управления реструктуризацией. При проведении реструктуризации уместно использовать следующее понятие программы [139]: «Программой называется группа проектов, которыми управляют скоординированным образом, чтобы обеспечить дополнительные выгоды, которые нельзя

получить при независимом управлении каждым проектом».

Из этого следует, что программа реструктуризации может и должна осуществляться как один крупный проект и через проекты, используя базовый принцип метода управления проектами: «Все данные поступают в виде проекта». Проекты реструктуризации целесообразно разделить на стратегические (новая ориентация, создание новых продуктов, слияние/поглощение, разделение и др.) и оперативных (обеспечение ликвидности, результатов и др.).

На третьем этапе реструктуризации создается предварительный план Программы в виде набора взаимосвязанных между собой основных проектов реструктуризации, созданных с участием консультанта по планированию (контроллера). В процессе подготовки планов проектов оценивается логическая реализуемость задач реструктуризации, определяются ресурсы и организация проектов, оценивается физическая реализуемость проекта, список ключевых событий, т.е. возможность успешной реализации при имеемых ресурсах, составляется перечень результатов проекта, список ключевых событий, определяется расчетная стоимость задач, дается оценка рискам.

Развитие проектов программы реструктуризации необходимо постоянно держать под контролем. Каждый проект от возникновения идеи до полного своего завершения проходит ряд последовательных ступеней своего развития, т.е. имеет типичный жизненный цикл: идея, концепция, планирование, выполнение и окончание.

Степень проработки проектов программы реструктуризации собственно определяет эффективность ее реализации, а также инвестиционную привлекательность. Проекты реструктуризации должны проходить сложный путь оценки и отбора: качественный отбор (соответствие тактическим и стратегическим целям предприятия); количественный отбор (анализ эффективности инвестиций) и ранжирование проектов.

Таким образом, реструктуризация ИБГ является адаптацией к воздействию факторов внешней среды, нейтрализацией негативных факторов внутренней среды, реализацией потенциала за счет эффективного управления процессами реструктуризации. Реструктуризация ИБГ – сложная, комплексная, слабоструктурированная проблема, решать которую целесообразно используя элементы метода управления проектами.

ГЛАВА 2. РЕСТРУКТУРИЗАЦИОННЫЙ КОНТРОЛЛИНГ

2.1. Контроллинг – как научно-аналитическая парадигма управления интегрированными бизнес-группами

Создание и развитие интегрированных бизнес-групп – закономерный этап развития фирм, концентрации и консолидации капитала в условиях глобализации и информатизации экономики, и с этой точки зрения формирование интегрированных групп предприятий в России можно рассматривать как этап развития экономики корпораций, где ИБГ со временем преобразуются в более четкие структуры – корпорации. Вместе с тем ИБГ являются устойчивой формой существования крупных экономических объединений в России. Эта форма имеет в настоящих условиях массу преимуществ, обусловленных средой, и носит устойчивый характер. Динамика развития ИБГ направлена на повышение информационной прозрачности, формализацию их организационной структуры, постановку корпоративного управления.

Управление – это универсальное понятие. «Управление представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект, которым может быть технологическая установка, коллектив или отдельная личность» [94]. В настоящее время сформировались следующие подходы к определению сущности и роли управления:

- управление как искусство, базирующееся на знаниях, умениях, интуиции и опыте людей, управляющих различными объектами;
- управление как наука – сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления;
- управление как функция – вид управленческой деятельности;
- управление как процесс – совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поисков и организацией выполнения принятых решений;
- управление – орган или аппарат управления, обеспечивающий эффективное использование и координацию всех ресурсов предприятия для достижения целей [96].

Остановимся на первых двух подходах к управлению: 1

– управление как искусство и 2 – управление как наука. В литературе по истории управления обычно выделяются два противоречивых положения. С одной стороны, утверждается, что (1) основные теоретические положения управления известны со времен древней Самарии и Египта (4000 г. до н.э.), где возникли первые централизованные государства. С другой стороны, всеми признается, что (2) революционный прорыв в управленческой мысли связан с достижениями научного управления в начале XX века.

Это противоречие является следствием двух способов умозаключения. Первый основан на эвристическом обобщении, а второй – на строгом анализе. Первому свойственно эвристическое предположение о «вечном» существовании в человеческой деятельности неформализованной функции управления как искусства. Второму понимание того, что установившиеся, формализованные приемы управления изначально являются прикладным продуктом других наук и поэтому существовали не всегда. Основные отличия двух противоположных взглядов на управления представлены в таблице 2.1 [95].

Научная эвристика, как методология, является важнейшим инструментом познания. Основные приемы, которые использует эта методология, это – выдвижение гипотез и поиск подтверждений гипотез (проведение экспериментов). Поскольку ни один эксперимент не может являться доказательством гипотезы, то при эвристических исследованиях, как правило, не ставится задача проверки правильности гипотез или полноты множества выдвигаемых гипотез. Большинство исследовательских работ, посвященных проблемам мотивации, лидерства, «строительства» организаций, изменений (развития) и, даже, стратегического планирования, ограничивалось использованием методов научной эвристики.

Таблица 2.1 – Отличия основных взглядов на управление

Основные отличия	Способ решения проблемы	
	Научная эвристика (управление искусство)	Системный анализ- (управление наука)
Выбор стиля принятия управляющих решений	Интуитивный	Аналитический
Доминирующая парадигма	Распределение полномочий	Контроллинг
Решение проблемы "гибкости" организации	Структурное преобразование, структурная гибкость	"Интеллектуальная" и информационная гибкость
Фокус внимания в целеполагании	Прибыли, имидж, потребители	Выживание
Фокус внимания в лидерстве	Склонность к преобразованиям	Обоснованность принимаемых решений
Фокус внимания в обучении организаций	Информационные потоки и творческий потенциал	Устранение противоречивости в системе знаний
Отношение к "хаосу"	Угроза равновесию	Одно из условий равновесия
Отношение к индивиду	Как к социальной системе	Как к кибернетической системе
Способ формализации проблемы	Построение замкнутых, ограниченных моделей	Использование обучающихся или развивающихся моделей

Системный анализ, напротив, предполагает построение «замкнутого» множества гипотез (моделей) относительно изучаемого явления, которые могут быть доказательно проверены в рамках заданных допущений. Основные области применения системного анализа это: программно-целевое планирование, управление запасами, логистика, координация производственных процессов, решение конкурентных задач, управление рисками, операции на рынке капиталов и др. Основное условие, при котором могут быть доказаны эвристические гипотезы – это их вклю-

чение в результате системного анализа в «замкнутое» множества гипотез.

Системный анализ – это методология максимально ориентированная на достижение истины. Эвристическая методология в силу более слабой регламентации имеет более размытую направленность и естественным образом тяготеет к умозрительному анализу явлений. Поэтому, применение научной эвристики бывает, как правило, более эффективным, показательным и, следовательно, приближенным к обыденному сознанию. Напротив, системный анализ требует наличия навыков формализации описаний явлений, работы с абстрактными образами.

Существует и третья точка зрения, которая основывается на том, что реальный процесс управления в той или иной степени использует достижения как научного управления, так искусства управления. Например, при построении оргструктуры используются 14 принципов административного управления «отца научного менеджмента» Анри Файоля, изложенные в 1916 году в книге «Общая промышленная администрация», при расстановке кадров по рабочим местам – положения школы человеческих отношений, а при ведении производственного управления и финансового управления – модели из научного подхода и т.д.

Но в настоящее время можно говорить о двух основных диаметрально противоположных парадигмах менеджмента, связанных, соответственно, с развитием представлений о (1) делегировании полномочий как об искусстве менеджмента; и о (2) контроллинге как научном менеджменте.

Первая парадигма, снижающая нагрузку менеджеров верхнего звена, повышает эффективность управляющих решений, если в организации превалирует интуитивный стиль менеджмента. Вторая парадигма, претендующая на все больший охват задач управления, сокращает время разработки и расширяет спектр наиболее сложных проектов управленческих решений. Эта парадигма наиболее популярна в организациях, где доминирует аналитический стиль менеджмента.

Категорию «парадигма» в науку ввёл американский исследователь Томас Кун в следующем концепте: «Под парадигмой я подразумеваю признанные всеми научные достижения, которые в течение определённого времени дают научному сообществу модель постановки проблем и их решений» [76, с.11]. Центральным признаком парадигмы следует считать общепризнанность, в том числе концепций и методов в определённых областях деятельности конкретного социального института. В развитии общего кон-

цепта парадигмы появились концепции парадигм различных институциональных направлений, в том числе управленческой парадигмы.

Атрибутом научной парадигмы является её общепризнанный характер на определённом временном периоде. Управленческая парадигма — стохастический результат развития общественного производства в данной социально-экономической системе и научных методов его исследований. Эти две системы взаимодействуют — социально-экономическая система качественно определяет содержание парадигмы, а парадигма воздействует на степень и эффективность достижения целей социально-экономической системы в сфере материального производства. Последние определяются степенью адекватности методологического инструментария парадигмы условиям социально-экономической системы. Одновременно факторы, определяющие изменение социально-экономической системы, воздействуют на изменение управленческой парадигмы, но уже опосредованно, через произведённые ими изменения в социально-экономической среде, что и обуславливает инерционность управленческой парадигмы по отношению к темпам изменения среды и сложности производственных систем, к которым относятся интегрированные структуры в строительстве.

Анализ результатов рыночных преобразований в инвестиционно-строительном комплексе показал, что строительной отрасли растёт и развивается свободная конкуренция и происходит концентрация-централизация капитала. Расширению свободной конкуренции в строительстве способствует развитие малого бизнеса. Наряду с малыми предприятиями успешно развиваются корпоративные структуры, являющиеся индикатором концентрации капитала в экономике. Экономический потенциал корпораций значительно выше, чем у малых предприятий, и деятельность корпоративного сектора по своей природе направлена на получение повышенного экономического эффекта. В то время как деятельность малого предпринимательства в преимуществе своем решает социальные задачи.

Интеграционным процессам, происходящим в строительстве, способствует введение института саморегулирования, возможность концентрации и централизации капитала, необходимого для участия в тендерах по выполнению крупнейших строительных проектов. Формирование интегрированных корпоративных структур сопровождается появлением в системе эффекта, называемого синергетическим. Из этого следует, что интеграционные процессы

в строительной отрасли будут нарастать, что усложняет процесс управления. Это подтверждают данные по рынку слияний и поглощений.

Итоги российского рынка слияний и поглощений в 2011 году, рассчитанные по методике Информационного агентства АК&М, показали, что за год было совершено сделок на общую сумму \$76183,5 млн., что на 22,5% больше, чем в 2010 году (\$62174,9 млн.). С учетом курсовых разниц прирост несколько ниже – 18,5%. Тем не менее, это очень высокий показатель, в два с лишним раза превышающий общемировые темпы прироста рынка M&A (7% в 2011 году, по данным Ernst&Young).

По объему сделок на рынке слияний и поглощений строительство занимает 6 место, по числу сделок 5 место (таблица 2.2)

Таблица 2.2- Отраслевая сегментация российского рынка слияний и поглощений в 2011 году

Отрасли	Объем сделок, \$млн.	Доля в общем объеме, %	к 2010 году	Число сделок	Доля в общем объеме, %	к 2010 году
1	2	3	4	5	6	7
Добыча полезных ископаемых (кроме топливных)	747,2	1	17,1 %	18	2,9	90 %
Легкая промышленность	160	0,2	-	1	0,2	-
Лесная и целлюлозобумажная промышленность	157,3	0,2	84,9 %	10	1,6	142,9%
Машиностроение	2704,5	3,5	186 %	46	7,5	158,6%
Металлургия	2901,6	3,8	94,8%	12	2	48,0%
Пищевая промышленность	1683,8	2,2	24,8%	33	5,4	62,3%
Прочие производства	73,0	0,1	61,6%	3	0,5	75,0%
Связь	8980,9	11,8	70,4 %	39	6,3	102,6%
Сельское хозяйство	1217,7	1,6	в 2,8 р	42	6,8	в 2,3 р
СМИ	299,7	0,4	40,7%	22	3,6	81,5%
Спорт	415,0	0,5	207,5%	6	1,0	в 6 р.
Страхование	60,1	0,08	20,7%	11	1,8	в 3,7 р.
Строительство и девелопмент	5914,6	7,8	194,9%	44	7,2	146,7%
Торговля	5143,1	6,8	122,4%	51	8,3	78,5%
Транспорт	8287,4	10,9	в 4,1 р.	45	7,4	166,7%

1	2	3	4	5	6	7
ТЭК	10335,9	13,6	120,8%	38	6,2	131,0%
Услуги	2510,0	3,3	189,8%	90	14,6	195,7%
Финансовые институты	9278,9	12,2	в 5,8 р.	43	6,7	97,7%
Химическая и нефтехимическая промышленность	11939,6	15,7	139,3%	29	4,7	181,3%
Электроэнергетика	2978,4	3,9	157,6%	13	2,1	54,2%
ИТ	394,7	0,5	65,8%	18	2,9	100,0%
Итого:	76183,5		122,5%	614		117,2%

Источник: Информационное агентство АК&М

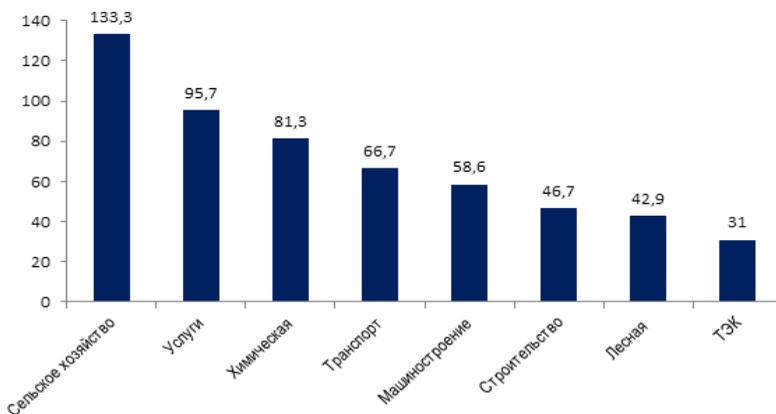


Рисунок 2.1 – Лидеры по приросту числа сделок по отраслям, 2011 к 2010 году, % (Источник: Информационное агентство АК&М)



Рисунок 2.2 – Удельный вес отраслей на российском рынке слияний и поглощений (по сумме сделок) (Источник: Информационное агентство АК&М)

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 уровень развития отрасли.

Говоря о глобальных интеграционных процессах, затронувших мировое экономическое пространство в XX-XXI веках, нельзя не сказать и об обратном процессе – процессе дезинтеграции корпораций, как ответе на все более агрессивные риски, с которыми вынуждены сталкиваться современные компании. Парадокс развития экономики в эпоху глобализации состоит в том, что расширение каналов мобилизации дополнительных ресурсов с целью их инвестирования в реальный сектор ведет к оттеснению на второй план именно этого сектора. Наметился опережающий рост сферы услуг в сравнении с материальным производством, сопровождающийся глубинными качественными научно-техническими и структурными изменениями в отраслях сферы услуг. Ключевую роль начинают играть такие факторы экономического роста, как управленческие, инновационные, информационные услуги.

Глобальная конкуренция и инвестиционные риски, усиленные использованием информационных технологий, изменяют характер деятельности современных интегрированных корпораций, заставляя их отказываться от широко диверсифицированного

производства, от непрофильных структур. Объединяющиеся компании все чаще сохраняют за собой активы лишь в тех отраслях, где они наиболее конкурентоспособны.

Таким образом, в процессе развития ИБГ проходит как интеграцию, так и дезинтеграцию, т.е. реструктуризацию, что также существенно усложняет управление.

ИБГ в отличие от обычных предприятий управляют не отдельным этапом технологического цикла, а мезоэкономическим, часто межотраслевым комплексом, который тяготеет к охвату всего цикла от разработки нового продукта или разведки природных ресурсов до производства и реализации конечной продукции, а в необходимых случаях – вплоть до обслуживания ее потребителей и переработки (ресайклинга) отходов потребления конечной продукции.

Доминирующая управленческая парадигма (научная эвристика) отстает от развития внешней и внутренней среды и обуславливает необходимость перехода от научной эвристики к системному анализу, т.е. контроллингу как научно-аналитической парадигме управления.

Необходимость появления на современных предприятиях такого феномена, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами:

1. Повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием:

- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия – является основополагающим требованием к системе управления, в связи с тем, что отреагировать на изменение факторов внешней среды руководство предприятия может лишь в том случае, когда это изменение достоверно определено, а так же рассчитана степень его влияния (позитивное или негативное) на предприятие что позволяет осуществить система контроллинга;

- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия – это одно из наиболее значимых требований, так как чем быстрее руководство предприятия отреагирует на изменившиеся факторы внешней среды, тем больше шансов у предприятия на выживание и занятие лидирующего положения среди конкурентов. В свою очередь служба контроллинга предоставляет системе управления необходимую информацию для принятия эффективных решений;

- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных

ситуаций – представляет собой требование к системе управления по прогнозированию тенденций будущих изменений факторов внешней и внутренней среды предприятия, что обеспечивается службой контроллинга;

– смещение акцента с контроля прошлого, на анализ будущего – использование прогнозирования расширяет возможности системы управления по повышению эффективности функционирования предприятия, так как изменить с помощью принятия управленческого решения возможно только прогнозируемую ситуацию, последствия же произошедших событий, чаще всего уже недоступны для изменений, поэтому контроллинг на предприятии направлен на оценку будущих явлений и выбор наиболее оптимального пути развития предприятия;

2. Усложнение системы управления предприятием требует механизма координации внутри данной системы, так как для достижения поставленной перед предприятием цели необходимо совместное активное участие всех его подразделений. В этом случае служба контроллинга является необходимым звеном в обеспечении эффективного управления предприятием, так как налаженная система планирования, учета и анализа объединяет усилия всех подразделений в направлении достижения поставленных целей;

3. Информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления, что осуществляется службой контроллинга путем создания адаптированной для данного предприятия системы управленческого учета;

4. Общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности обуславливает применение для повышения эффективности управления предприятием наиболее целесообразных методов, поэтому система контроллинга была создана на стыке нескольких наук, таких как прогнозирование, планирование, управленческий учет, анализ, информационные технологии, математическое моделирование и др.

Контроллинг возник в рамках государственного управления в XV веке в Англии, а в современном значении этого слова появился на предприятиях США в конце XIX века. В середине 50-х годов XX века понятие контроллинга проникло в Германию, откуда он и пришел в Россию. В 1997 году в издательстве «Финансы и статистика» вышел перевод монографии Д. Хана «Планирование и контроль: концепция контроллинга» [109], которая положила

начало отечественным работам, посвященным о контроллингу. Термин стал появляться в литературных источниках, посвященных бухгалтерскому и управленческому учету, стратегическому и оперативному менеджменту, принятию решений, информационным технологиям и др.

До настоящего времени не существует однозначного определения понятия «контроллинг», но при всей неоднозначности трактовки и подходов большинство исследователей сходится на том, что это новая концепция управления, порожденная системой факторов организационного развития (прежде всего стратегического и инновационного характера).

Д. Хан определяет его как «совокупность целей, задач, инструментов, субъектов и организационных структур» [109, с. 108].

Исследователи в области контроллинга, соглашаясь с основными составными частями концепции Д. Хана, дают разные подходы к их определению и значимости.

Так. Э. Майер [80] предлагает под контроллингом понимать руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования. Он также говорит о том, что в широком смысле контроллинг представляет собой систему обеспечения выживаемости предприятия в двух аспектах: краткосрочном – оптимизация прибыли, и в долгосрочном – сохранение и поддержание гармоничных отношений и взаимосвязей данного предприятия с окружающими его сферами: природной, социальной, хозяйственной.

Согласно А. Дайле, контроллинг – это процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии ... это, прежде всего сопоставление фактических и плановых показателей [53].

Карминский А.М., исследуя сущность контроллинга, приходит к выводу, что контроллинг – это концепция системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечить эффективное долгосрочное функционирование организации [64].

Множество определений понятия «контроллинг» говорят о длительном историческом периоде его развития, о различных научных школах организационного управления (традиционно выделяют немецкую и американскую), об акценте различных авторов на различных аспектах, концепциях и инструментах контроллинга и его интенсивном современном развитии, как в теоретическом, так и практическом планах.

Контроллинг как инструмент управленческого процесса

находится на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации и занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень.

Контроллинг ориентирован, прежде всего, на поддержку процесса принятия решений. Он должен обеспечить адаптацию традиционной системы учета на предприятии к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения, т.е. в функции контроллинга входит создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации. Контроллинг также поддерживает и координирует процессы планирования, обеспечения информацией, контроля и адаптации.

Цели контроллинга как направления деятельности непосредственно вытекают из целей организации. Функции контроллинга определяются поставленными перед предприятием целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей. К ним относятся: учет, поддержка процесса планирования, контроль за реализацией планов, оценка протекающих процессов, выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших отклонения.

В сфере учета задачи контроллинга включают создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства. Это необходимо для разработки и поддержания системы ведения внутреннего учета информации о протекании технологических процессов. Важными является подбор или разработка методов учета, а также критериев оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений.

Поддержка процесса планирования заключается в выполнении следующих задач контроллинга: формирование и развитие системы комплексного планирования; разработка методов планирования; определение необходимой для планирования информации, источников информации и путей ее получения.

Система контроллинга информационно поддерживает разработку базисных планов предприятия (продаж, ликвидности, инвестиций и т.д.), координирует отдельные планы по времени и содержанию, проверяет составленные планы на полноту и реализуемость и позволяет составить единый оперативный (годовой) план предприятия. В рамках системы контроллинга определяется,

как и когда следует планировать, а также оценивается возможность реализации запланированных действий.

Служба контроллинга не определяет, что следует планировать, а советует как и когда планировать и оценивается возможность реализации запланированных мероприятий. Ответственность за реализацию планов остается в компетенции линейных руководителей.

Контроль за реализацией планов предполагает разработку методов ведения контроля, определение места его проведения и объем. На основании плановых документов разрабатываются контрольные документы, в которых фиксируются сроки проведения контроля и содержание контрольных операций. Для этого заранее определяются допустимые отклонения контрольных величин. В соответствии с контрольными документами производится сопоставление фактических и плановых характеристик и выявляется степень достижения поставленной цели. Далее проводится анализ отклонений с выяснением причин их появления. По результатам анализа вырабатываются предложения по уменьшению отклонений.

При обеспечении руководства аналитической информацией в задачи контроллинга входит разработка архитектуры информационной системы, стандартизация информационных каналов, носителей и выбор методов обработки информации.

Система контроллинга должна обеспечивать сбор, обработку и предоставление руководству существенной для принятия управленческих решений информации.

В задачи контроллинга входит также проведение специальных исследований, определяющих состояние и тенденции развития предприятия в рыночных условиях.

Специальные функции контроллинга:

- сбор и анализ данных о внешней среде; рынки денег и капиталов, конъюнктура отрасли, правительственные экономические программы;
- сравнение с конкурентами;
- обоснования целесообразности и эффективности реструктуризации;
- проведение калькуляции особых заказов;
- расчеты эффективности инвестиционных проектов.

Вырабатывая альтернативные варианты в принятии управленческих решений, контроллинг подготавливает широкий спектр возможных путей реализации намеченных целей с обоснованными комментариями каждого.

Он представляет важную информацию для:

- определения стратегии и планирования будущих процессов и результатов деятельности предприятия;
- контроля за текущей деятельностью;
- оптимизации затрат;
- оценки эффективности деятельности;
- снижения субъективности в процессе принятия управленческих решений.

Следовательно, специфическая функция контроллинга проявляется именно в том, что, не участвуя в самом процессе управления, он оказывает большую помощь руководству в самом принятии эффективных управленческих решений. Выражаясь образно, управляет, не участвуя в управлении.

Исходя из вышесказанного, необходимо признать, что контроллинг является одним из основных элементов, формирующих систему управления предприятием. При этом современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта (подсистемы): стратегический и оперативный.

Сущность оперативного контроллинга заключается в формировании средств и методов эффективного управления текущими целями предприятия, которые могут быть определены как прибыльность и ликвидность.

Сущность стратегического контроллинга заключается в обеспечении выживаемости предприятия, его ориентации на потенциал успеха, которых может быть охарактеризован как шансы и риски.

Цель стратегического контроллинга – обеспечение эффективного использования имеющихся у него преимуществ, выживаемости предприятия, создание нового потенциала успешной деятельности и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития. Цель оперативного контроллинга – создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль.

Систему оперативного контроллинга используют для поддержания оперативных решений по недопущению кризисного состояния.

Стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга. Оба рассматриваемых направления

контроллинга отличаются по охватываемому временному горизонту. В отличие от стратегического контроллинга оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому инструментарий оперативного контроллера принципиально отличается от методик и инструментов стратегического контроллера.

В российских условиях перехода к рыночной экономике крупные технологически ориентированные компании, обладающие ярко выраженной функциональной организацией и инерционностью в условиях изменений внешней среды испытывают высокую потребность в использовании контроллинга, так как он сможет обеспечить прозрачность финансовых и информационных потоков. Так, А.Н. Асаул отмечает, что, «степень воздействия отдельных компонент внешней среды на разные компании различна. Так, крупная компания испытывает большую зависимость от макроокружения, а малое предприятие – от конкретного покупателя или поставщика.

После всестороннего анализа внешней среды необходимо охарактеризовать ее с точки зрения сложности и динамизма. Сложность внешнего окружения определяется количеством факторов, влияющих на организационную структуру и насколько эти факторы схожи между собой. Динамизм характеризует скорость изменения этих факторов» [25, с.66-67].

В работах О.С. Виханского приводится следующая двумерная классификация факторов внешней среды (рисунок 2.3) [45].

Высокая Степень динамизма	<p>Низкая неопределенность Факторов мало Факторы схожи Факторы не меняются Пример: производство соли</p>	<p>Умеренная неопределенность Факторов много Факторы не схожи Факторы не меняются Пример: нефтепереработка</p>	
	<p>Умеренно высокая неопределенность Факторов мало Факторы схожи Факторы постоянно меняются Пример: товары народного потребления</p>	<p>Высокая неопределенность Факторов много Факторы не схожи Факторы постоянно меняются Пример производство ЭВМ</p>	
	Низкая	Степень сложности внешнего окружения	Высокая

Рисунок 2.3 – Влияние факторов внешней среды

Организации инвестиционно-строительного комплекса Ростовской области в настоящий момент находятся в ситуации умеренно высокой неопределенности, что требует применения контроллинга в управлении. Это необходимо и в силу частого изменения характера взаимодействия с факторами внешней среды.

Контроллинг, как системный научный подход к управлению преобразованиями, показан практически любым предприятиям. Он особенно актуален для предприятий, осуществляющих реорганизацию, так как изменения внешней среды накладываются на собственные организационные преобразования, усложняют управление и усиливают фактор нестабильности.

2.2 Стоимостно-ориентированная концепция реструктуризационного контроллинга

В последние десятилетия практически ни одна ведущая корпорация мира не смогла избежать сложного и многоаспектного процесса реструктуризации. Промедление и попытки обойтись без серьезных изменений привели к исчезновению каждой четвертой компании из списка 500 ведущих корпораций. В динамично меняющихся условиях хозяйствования (особенно в кризисных ситуациях) постоянно возрастает роль управления указанными процессами. Реструктуризация превращается в решающий фактор успешной деятельности предприятий. В связи с этим возникает необходимость поиска новых форм и методов управления для своевременного осуществления необходимых трансформаций в собственном бизнесе и его структуре. Таким инструментом является контроллинг.

Проблемное поле концепции контроллинга вырисовываются достаточно четко: организация является системой с определенным набором целей, части которой тесно взаимосвязаны; ее деятельность ориентирована на достижение запланированных показателей; контроллинг обеспечивает инструментальную и методическую базу поддержки принятия управленческих решений.

Под концепцией контроллинга следует понимать совокупность суждений о его функциональном разграничении, институциональном оформлении и инструментальной вооруженности в контексте целей организации, релевантных контроллингу, и целей контроллинга, вытекающих из целей организации [92, с.23].

Цель общественного производства определяется экономическими законами развития общества и имеет объективный характер. По определению академика Н.П.Федоренко, «цель есть одна из самых общих характеристик сущности системы, ее важнейший структурный элемент, характеризующий основной закон движения системы в целом» [105, с.69].

С развитием экономической теории менялись подходы экономистов к формированию главной цели функционирования предприятия.

Классическая экономическая теория утверждала, что главной целью хозяйственной деятельности предприятия является максимизация прибыли. Эта цель вытекала из положения А.Смита, что максимизация прибыли отдельных субъектов хозяйствования ведет к максимизации всего общественного благосостояния. Впервые она была четко сформулирована в 1938 году

французским экономистом А. Курно и затем развита в работах представителей неоклассической школы, на смену бухгалтерской прибыли пришла экономическая прибыль. Реализация этой цели обеспечивалась путем достижения равенства показателей предельного дохода и предельных затрат предприятия.

Однако впоследствии эта теория была подвергнута критике многими экономистами, и было доказано, что максимизация прибыли далеко не всегда обеспечивает необходимые темпы экономического развития предприятия, так как:

во-первых полученная высокая по сумме и уровню прибыль может быть полностью израсходована на цели текущего потребления, в результате чего предприятие будет лишено основного источника формирования собственных финансовых ресурсов для своего предстоящего развития (а неразвивающееся предприятие утрачивает в перспективе достигнутую конкурентную позицию на рынке, сокращает потенциал приращения собственного капитала за счет внутренних источников, что в конечном итоге приводит к снижению его рыночной стоимости);

во-вторых, высокий уровень прибыли предприятия может достигаться при высоком уровне риска, генерирующего угрозу банкротства.

Модель максимизации прибыли претерпевала изменения, ей на смену приходили модели, которые также не были лишены недостатков. Это: модель минимизации трансакционных издержек, которая базируется на теоретических подходах неоинституционализма, в частности, его основоположника — лауреата Нобелевской премии «за открытие и прояснение точного смысла трансакционных издержек и прав собственности в институциональной структуре и функционировании экономики» Р. Коуза, модель максимизации объема продаж, модель максимизации темпов роста предприятия, модель обеспечения конкурентных преимуществ.

В своей работе «Практика менеджмента», опубликованной в 1954 году, классик менеджмента П. Друкер впервые высказал, а в последующих работах развил ключевую идею о том, что деловое предприятие должно быть ориентировано на экономические результаты, находящиеся за его пределами. Эти результаты могут быть правильно оценены только «снаружи» бизнеса, то есть с точки зрения «независимого внешнего субъекта, способного выбирать и готового заплатить за продукт». Поэтому, единственно «обоснованное определение цели бизнеса – создание потребителя» [56, с.123]. «Это не означает, что прибыль и прибыльность не

имеют значения. На самом деле прибыльность – это не цель предприятия и предпринимательской деятельности, а ограничивающий фактор в этой деятельности. Прибыль – это не объяснение, причина или логическое обоснование работы предприятия и принятия деловых решений; скорее – это проверка их правильности и обоснованности. Поэтому задача любого предприятия – не максимизация прибыли, а достижение уровня прибыли, достаточного, чтобы покрыть риски экономической деятельности и таким образом избежать убытков» [57, с.48].

В 1969 году Т. Левитт в своей работе «The Marketing Mode» возражает против использования прибыли в качестве основополагающей цели фирмы. «Прибыль не может быть корпоративной целью. В действительности, должным образом рассматриваемая прибыль не может трактоваться как последствие деловой активности. Прибыльность – это необходимое условие существования корпорации, так же как еда – это необходимое условие человеческой жизни. Прибыль является пищей, без которой корпоративная жизнь не может состояться. Следовательно, называть прибыль целью корпорации попросту говоря, глупо. Это подобно тому, как сказать, что цель человеческой жизни в том, чтобы есть. Прибыль, как и еда, является необходимым условием, но не целью» [цитируется по 67, с. 321].

Изменение представлений о целях деятельности предприятия связано с изменением условий развития рынка и характера конкуренции на нем. Если вначале они определяются максимальным уровнем прибыли, то по мере усложнения рыночной среды и перехода на новый уровень конкурентоспособности, характеризующий стратегической направленностью, на смену приходит максимизация стоимости предприятия.

Так с начала 80-х годов в США и 90-х годов в немецкой хозяйственной практике все большее распространение стали получать подходы к менеджменту, ориентированные на стоимость предприятия. Интересы инвесторов ставились во главу системы целей предприятия. Максимизация стоимости становится основной монетарной целью предприятия. Это положение разделяется многими теоретиками в области управления и финансов (Р.Брейли, А. Дамодоран, Т. Коуплена, Т. Коллеа, С. Майерс, М. Миллер, Ф. Модильяни, Дж. Муррина, А. Раппопорт, Б. Стюарт и др.) так как, по их мнению, оно наилучшим образом реализует финансовые интересы владельцев предприятия. В этой главной цели учитываются факторы времени, доходности и риска, что является наиболее полным и объективным отражением мотивации

деятельности предприятия.

Но на смену концепции стоимости, сфокусированной на интересах собственников, где ярко проявляются конфликты между агентом и собственником, приходит создание стоимости для всех стейкхолдеров. Такая модель основывается на возросшей роли взаимодействия всех заинтересованных групп, вовлеченных в активные или пассивные формы участия в операциях предприятия с целью извлечения выгод от связи с ней.

Теория стейкхолдеров утверждает, что цели организаций должны принимать во внимание разнообразные интересы различных сторон, которые будут представлять некий тип неформальной коалиции. Относительная власть различных групп влияния является ключевым моментом при оценке их значения, и организации часто ранжируют их по отношению друг к другу, создавая иерархию относительной важности. Между стейкхолдерами также могут существовать определенные отношения, которые не всегда носят кооперативный характер, а могут быть и конкурентными. Стейкхолдеры делятся на финансовые – инвесторы, и нефинансовые – все остальные (хотя у многих из них тоже присутствует и финансовый интерес). Но все стейкхолдеры заинтересованы в повышении стоимости корпорации и предприятий, входящих в ее состав.

В своей работе «ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга» Хан Диттер и Хунгенберг Харальд отмечают: «Сохранение и успешное развитие предприятия становится главным смыслом или высшей целью предприятия с точки зрения заинтересованных групп ...» [110. с. 34], которые тем самым получают шанс на реализацию своих индивидуальных целей (рисунок 2.4 [110]).

К заинтересованным группам они относят: инвесторов, персонал, потребители (клиенты), поставщики, государство. Инвесторы и персонал, особенно руководящие кадры, ими рассматриваются как главные заинтересованные лица и субъекты – носители идеи предприятия.

«В экономике, основанной на свободной конкуренции, достижение этого происходит через реализацию монетарных целей: максимизацию капитализированной стоимости предприятия и дополнительного расчетного результата при постоянном поддержании ликвидности и оптимальном потреблении ресурсов» [там же, с.120].

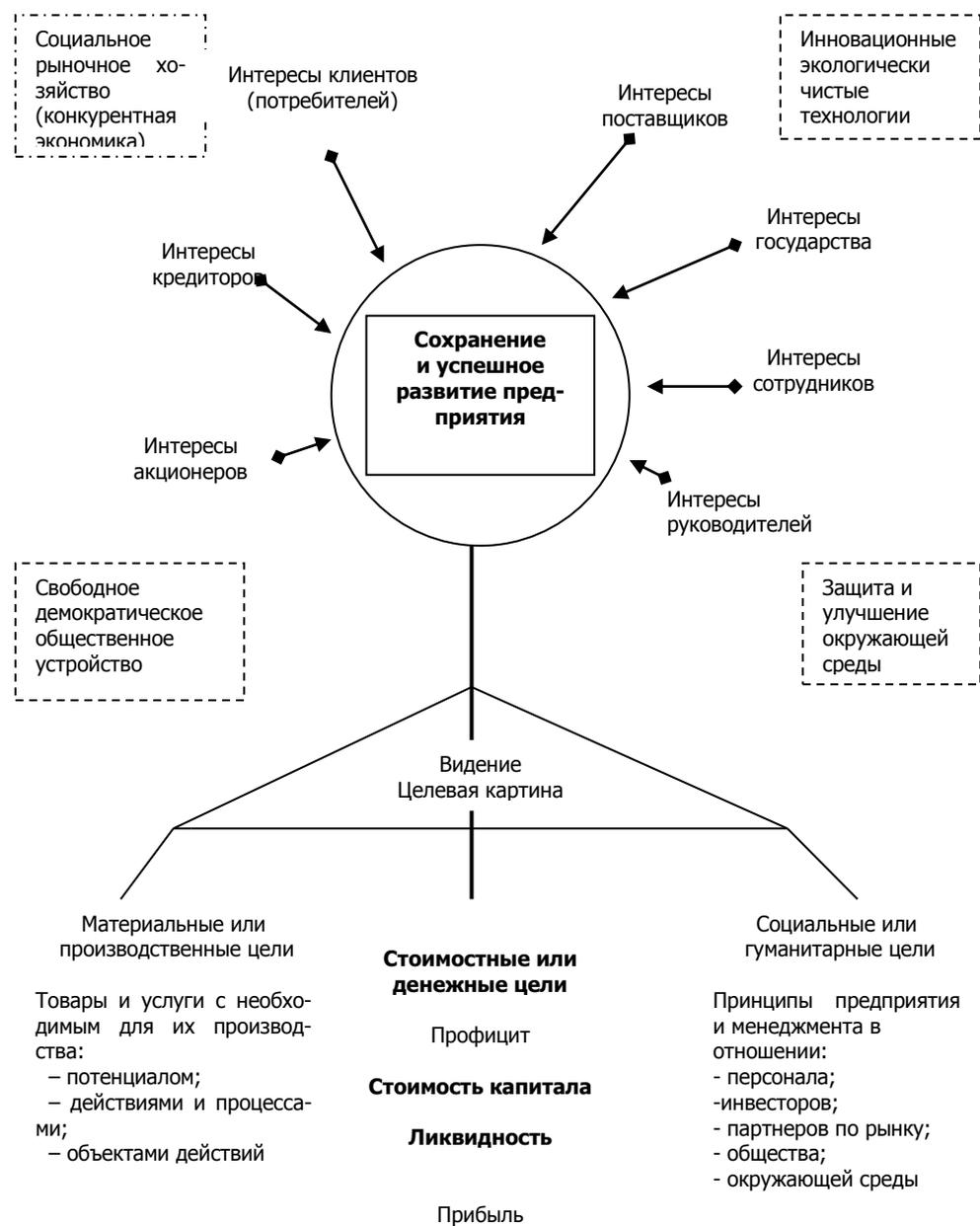


Рисунок 2.4 – Смысл, цели и условия существования предприятия как общественного института

Таким образом, современные наука и практика управления, получившие широкое распространение во всех экономически развитых странах, принимают в качестве такой основы стоимостный подход к управлению.

Его сущность достаточно наглядно проявляется в самом термине: результирующим оценочным показателем самого функционирования предприятия и любых его изменений (одной из форм которых является реструктуризация), а также критерием эффективности в рыночной экономической системе может быть только стоимость (в данном случае стоимость предприятия). Соответственно, эффективность преобразований оценивается с позиций воздействия на стоимость, а в качестве критерия эффективности выступает максимизация роста рыночной стоимости реструктурируемого предприятия.

Стоимостной подход обладает следующими преимуществами перед альтернативными методиками управления компанией и отдельными элементами бизнеса:

- создает общую цель и общий, универсальный язык общения для всех бизнес-единиц, региональных филиалов, функциональных подразделений и операционных единиц, что значительно повышает эффективность совместной работы;

- позволяет построить действительно полностью интегрированную систему управления бизнесом, основанную на четкой иерархической структуре ключевых факторов стоимости бизнеса;

- вбирает в себя максимум информации о деятельности компании;

- значительно повышает качество и эффективность принимаемых решений (за счет предоставления руководителям и ключевым специалистам действительно оптимального объема, структуры и формата информации, необходимой для принятия решений);

- позволяет оптимально сочетать долгосрочные и краткосрочные цели бизнеса;

- позволяет учесть все затраты, необходимые для успешного функционирования бизнеса (не только расходы, но и инвестиции);

- позволяет учесть риски ведения бизнеса

- позволяет построить максимально эффективную и справедливую систему материальной компенсации сотрудников компании, напрямую «привязанную» к размеру стоимости, созданной каждым сотрудником компании.

Вместе с развитием экономической теории относительно главной цели деятельности организации от максимизации прибыли

ли до стоимости для всех стейкхолдеров развивались и концепции контроллинга: (таблица 2.3).

Последняя концепция характеризует контроллинг как функцию поддержки принятия управленческих решений с учетом всех заинтересованных лиц.

Генезис концепций контроллинга, представленный в таблице 2.3 показывает смену приоритетных задач с течением времени. В зависимости от ситуации на рынке, стадии развития предприятий, каждая последующая концепция накладывается на предыдущую, используя ее достижения в качестве основы для дальнейшего развития и, таким образом, генезис концепций контроллинга представляет собой модель зрелости контроллинга.

Последние две из представленных концепций контроллинга опираются на научный подход к управлению, который основывается на стандартах, нормах, правилах, законах и закономерностях, в то время как эвристический подход базируется на опыте, интуиции и здравом смысле. В последних концепциях формализации подвергается не только структура хранения данных, но и процесс их обработки, а самое главное – алгоритм принятия решений, что дает возможность использовать экспертные системы и системы поддержки принятия решения (СППР). В рамках пятой концепции акцент переносится на системы управления знаниями, а не данными.

Таблица 2.3 – Эволюция концепций контроллинга

Целевая ориентация	Прибыль					Стоимость для всех стейкхолдеров
	Этапы	1 этап	2 этап	3 этап		
Функции	<p>Зарождение контроллинга: В XV в. в Англии введение должности «Cont roll our» - документирование и контроль поступления и расходования денег при королевском дворце. 1778г.- законодательно утверждено ведомств «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioner of Account» (США) –управление государственным хозяйством и контроль за использованием средств 1880 г. – создание системы «Atchison, Topesa & Sania Fe Railway Sistem»- решение финансовоэкономических задач, управление финансовыми вложениями и основным капиталом</p>	<p>Концепции ориентированные на учет 1930-1970 гг.</p>	<p>Концепции ориентированные на информацию 1970-1980 гг.</p>	<p>Концепции ориентированные на координацию с акцентом на планирование и контроль 1980-1990 гг.</p>	<p>Концепции ориентированные на координацию с акцентом на управленческую систему в целом 1990-2000 гг.</p>	<p>Концепции координации процесса принятия решений с учетом интересов всех стейкхолдеров 2000 г. – по настоящее время</p>
Авторы	<p>1892 г. – компания «General Electric Company»- первая из промышленных предприятий вводит должность контроллера</p>	<p>Управленческий учет</p>	<p>Информационное обеспечение ориентированного на результат управления</p>	<p>Координация подсистем планирования, контроля и информационного обеспечения на базе внутреннего производственного учета</p>	<p>Координация всей управляющей системы для достижения целей. Управление управлением</p>	<p>Информационно-аналитическая и методическая подготовка принятия решения с учетом интересов всех заинтересованных лиц.Рефлексия управленческих решений с целью их формализации</p>
		<p>Шнайдер Д., Манн Р., Майер Э., Скоун Т., Фольмут Х., Дайле А.,</p>	<p>Рейман Т. Прайсслер П. Брюггемейер М. Берр Х.</p>	<p>Хан Д. Хорват П. Шнайдер Д.</p>	<p>Кюппер Х.У. Шмидт А. Вебер Й. Зунд А. Шрайогг И. Сьюрц И. Ньюман В.</p>	<p>Пич Г., Шерм Э., Штайманн Х., Кустерман В., Ортман Г., Сидоу Д., Гидденс А., Беккер А.</p>

Технологии описания бизнес-процессов, CASE-технологии позволили формализовать управление сложными преобразованиями на уровне организации. Стандартизация процесса управления позволяет снизить риск в процессе принятия решений, субъективизм ЛПР и тиражировать опыт предприятий.

В теории менеджмента говорится о том, что четко поставленная цель может обеспечить как минимум 50% успеха в ее достижении. Без направленности на конкретный результат, на решение определенной проблемы итоги реструктуризации могут не соответствовать запланированным. Так как главной целью деятельности предприятия и реструктуризации, как объективного процесса его развития, является повышение стоимости, то необходимо говорить о стоимостно-ориентированном реструктуризационном контроллинге.

Современная управленческая концепция контроллинга может быть представлена графически в виде пирамиды, вершиной которой является система целей предприятия, а гранями – различные факторы, определяющие требования к организации системы управления предприятием. Эти факторы можно поделить на общие и специальные. Первые обусловлены рассмотрением процесса управления в рамках целеориентированной структуры потенциала и совокупности фаз принятия решений, базирующегося на комплексе инструментов управления предприятием. Они типичны для всех хозяйствующих субъектов. Вторые предусматривают учет специфики предприятия и управление им в разрезе функциональных программ, производственных процессов и проектов.

Реструктуризационный контроллинг, как системный научный подход к управлению преобразованиями, показан практически любым предприятиям (различных форм собственности, организационных структур). Интегрированные бизнес-группы (ИБГ) характеризуются иерархической организационной структурой, многообразием связей структурных элементов друг с другом и внешней средой, использованием системы участия для концентрации финансово-промышленного капитала и контроля за производством. Особенности и сложности контроллинга в интегрированных бизнес-группах связаны с необходимостью учитывать специфику нескольких предприятий одновременно.

В случае организационной реструктуризации ИБГ (корпорация) стремится к добавлению недостающих блоков (повышающих стоимость) или избавлению от излишних элементов (что также должно привести к росту стоимости), оптимизации взаимозависимости

мости и взаимодействия между элементами компании.

В процессе развития ИБГ происходят такие процессы реструктуризации, как интеграции (слияния и поглощения, присоединения), дезинтеграции (разделения, выделения организаций из общества и непрофильных активов, аутсорсинг), а также интеграционно-дезинтеграционные трансформации (создание совместных предприятий, франчайзинг, преобразования). Реструктуризация ИБГ приводит к усложнению менеджмента как управленческой деятельности, что влечет за собой необходимость повышения уровня специализации и роста профессионализма менеджеров, а также качества информационно-аналитического и методического обеспечения процесса принятия решения, т.е. стоимостно-ориентированного реструктуризационного контроллинга.

Одной из ключевых в концепции управления стоимостью является проблема измерения стоимости и, соответственно, выбора компанией адекватной модели оценки. Указанная проблема должна найти решение в рамках стоимостно-ориентированного реструктуризационного контроллинга.

Все изменения в стоимости могут быть выражены в виде определенного финансового результата. Исходя из того, что цель реструктуризации заключается в увеличении стоимости, процедура оценки позволяет получить информацию о возможном изменении данного финансового результата. Таким образом, оценка в рамках процесса реструктуризации представляет собой практический инструментарий, позволяющий получить результат на основании которого возможно принимать обоснованные управленческие решения.

Даже в развитых странах Запада, где стоимостный подход к финансовому управлению применяется со второй половины XX века, масштабы этого применения, согласно проводимым исследованиям, характеризуются существенными различиями в страновом разрезе. Так, в Австрии, Германии, Ирландии, Швейцарии его использовали 75% крупнейших компаний, в Великобритании – 65%, во Франции – 50%, Италии – 40%, в Норвегии и Швеции – около 30%. Причем одни компании, декларирующие применение стоимостного подхода, сводили его к оценке эффективности стратегических решений при поглощениях и реализации инвестиционных проектов, другие – к использованию в качестве дополнительного инструмента постановки целей и оценки своей деятельности [150].

Исследование крупнейших российских компаний, совместно проведенное консалтинговой компанией КПМГ и Государственным

университетом – Высшая школа экономики, показывает, что 25% компаний используют принципы управления, ориентированного на рост стоимости в полном объеме, т.е. заявляют о существовании «стоимостного мышления» в компании. Более половины применяют эти методы частично, и только 17% отмечают, что данные практики не применяются вообще (рисунок 2.5) [164].



Рисунок 2.5 – Применение принципов управления на основе стоимости

Из этого следует, что в российской финансовой практике стоимостный подход к управлению компанией (VBM) начинает использоваться, поэтому необходимо обратиться к аналитическому инструментарию оценки рыночной стоимости компании, разработанному в западных странах.

Оценка стоимости бизнеса, как и любого другого объекта собственности, представляет собой целенаправленный упорядоченный процесс определения величины стоимости объекта в денежном выражении с учетом влияющих на нее факторов в конкретный момент времени в условиях конкретного рынка.

В практической деятельности задача проведения оценки заключается в формировании вывода о стоимости оцениваемого объекта с учетом возможных вариантов реструктуризации. При этом процесс оценки двунаправлен: позволяет получить информацию об изменении стоимости реструктуризируемой компании и информацию о стоимости компании – цели реструктуризации.

Результатом произведенной оценки является рассчитанная величина рыночной стоимости или ее модификации. Рыночная стоимость — это «наиболее вероятная цена, по которой данный объект оценки может быть отчужден на открытом рынке, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства...» [7, с.3] .

Наиболее общий подход к оценке рыночной стоимости фирмы в развитых странах базируется на определении его ры-

ночной капитализации. Как отмечает Г.Б. Клейнер, величина и динамика капитализированной стоимости фирмы в рыночной экономике достаточно тесно коррелирует с изменением рыночной стоимости действующего бизнеса [69, с. 102]. Вместе с тем, в последние десятилетия на мировых финансовых рынках сформировалась тенденция к опережающему превышению рыночных оценок компаний по сравнению с их реальными активами, которая выступила одним из ключевых факторов современного мирового финансового кризиса.

Для определения обоснованной рыночной стоимости фирмы возникает необходимость производить ее специальную оценку. В этих целях в странах с развитой рыночной экономикой разработан ряд показателей и методик, основанных на выделении трех основополагающих подходов: затратного (имущественного), сравнительного (рыночного) и доходного (таблица 2.4). Каждый из указанных подходов имеет определенные преимущества и недостатки и не является взаимоисключающими, наоборот, они дополняют друг друга и сопоставление полученных различными методами результатов имеют большую информативность для менеджмента.

Основные подходы к оценке компаний — сравнительный, затратный и доходный представлены в таблице 2.4.

Особое место в рамках методов доходного подхода занимает метод опционов, в основе которого лежит учет фактора вероятности того или иного развития события и волатильности цен. Идея использования техники опционного ценообразования для оценки стоимости предприятия принадлежит Ф. Блэку и М. Шоулзу [147]. Ими была разработана модель, модифицированная позднее Р. Мертоном, согласно которой стоимость компании определяется через ее сопоставление с ценой базового актива и безрисковой ставкой и является функцией ряда переменных (текущая цена базового актива, цена исполнения опциона, срок жизни опциона, безрисковая процентная ставка, соответствующая сроку опциона, дисперсия в стоимости базового актива).

Опционные модели позволяют отразить возможность получения определенных преимуществ при квалифицированном управлении, однако, их применение на практике осложняется задачами поиска параметров модели и надежной оценки волатильности.

В практике получили распространение методы анализа и управления добавленной стоимостью, реализующие концепцию экономической прибыли.

Таблица 2.4 – Основные подходы к оценке компании

Метод оценки	Суть метода	Плюсы	Минусы
Затратный подход	Заключается в определении стоимости чистых активов. Порядок оценки стоимости чистых активов закреплен Минфином России	1) доступность информации; 2) основывается на реально существующих активах; 3) унифицированная система оценки чистых активов и устранение ряда недостатков российской бух. отчетности	1) не учитывает стоимость нематериальных активов 2) не учитывает перспектив развития, получения доходов в будущем и рисков; 3) количественная оценка стоимости зависит от учетной политики и методики оценки основных фондов.
Сравнительный подход	Заключается в определении стоимости предприятия при сопоставлении с аналогичными фирмами. На начальном этапе определяют отраслевые коэффициенты похожей компании (чистая прибыль, выручка, активы и др.). На основании полученных данных в дальнейшем рассчитываются рыночные мультипликаторы, такие как: рыночная капитализация/прибыль (P/E); рыночная капитализация/выручка (P/S); рыночная капитализация/денежный поток (P/CF) и др.	1) полученные мультипликаторы позволяют оценить стоимость объекта; 2) учитывается конъюнктура рынка и реальные предпочтения инвесторов; 3) реальное отражение спроса и предложения на данный объект, адекватно учитывающий риск и доходность; 3) более высокая обоснованность по сравнению с другими подходами.	1) использование ретроспективной информации приводит к игнорированию перспектив развития бизнеса. 2) объективность ограничена отсутствием полностью идентичных компаний; 3) не позволяет выявить потенциальные источники синергии; невозможно применить данный подход к непубличным компаниям
Доходный подход	В основе подхода лежит определение двух показателей: величины прогнозных (будущих) денежных потоков и ставки дисконта	1) учитываются предполагаемые риски; 2) оценивает важную характеристику предприятия – способность генерировать денежные потоки; 3) учитывает временной фактор стоимости будущих потоков.	1) заложена значительная доля неопределенности, она, скорее, носит вероятностный характер; 2) трудоемкий прогноз. 3) пригоден для оценки стоимости компаний генерирующих денежные потоки, и не пригоден для компаний, несущих убытки.

В соответствии с указанной концепцией компания увеличивает свою стоимость только в том случае, если ее доходы превышают затраты на привлеченный капитал, то есть имеется остаточный доход. Одним из первых экономистов, обосновавших концепцию экономической прибыли и остаточного дохода, явился А. Маршалл. Еще в 1890 г. он писал: «То, что остается от его (собственника или управляющего) прибылей после вычета процента на капитал по текущей ставке, можно назвать его предпринимательской или управленческой прибылью». Согласно взглядам А. Маршалла, при определении стоимости, создаваемой компанией в любой период времени (то есть ее экономической прибыли), нужно учитывать не только расходы, фиксируемые в бухгалтерских счетах, но также и альтернативные издержки привлечения капитала, занятого в бизнесе [73].

Идеи экономической прибыли и остаточного дохода окончательно сформировались в 60-х годах XX века, а в конце 80-х гг. были практически реализованы в виде ряда моделей, получивших использование для оценки стоимости компании в управленческих целях.

Показатель EVA выступает как текущий финансовый показатель увеличения стоимости, позволяющий соединить бухгалтерскую отчетность компании и требования стоимостной концепции управления, что определяет его роль в практике финансового управления (при прогнозировании новых проектов, процессов реструктуризации, слияний и поглощений, определении вознаграждения менеджеров и т.д.). С целью адекватного отражения стоимости компании при использовании метода EVA используют ряд корректировок капитала компании (учет «эквивалентов собственного капитала» в терминологии авторов концепции [153]), наиболее существенными из которых являются:

- учет всех видов нематериальных активов (НИОКР, затрат по созданию торговой марки, гудвилл и др.), стоимость которых при расчете EVA должна капитализироваться, а не относиться на расходы;
- учет различных резервов, создаваемых в компании;
- учет отложенных налогов, любых платных источников финансирования;
- переучет сомнительных инвестиций с принципа «успешных усилий» на полные издержки [68].

Предусматриваются также соответствующие поправки в отношении прибыли компании, направленные на преобразование бухгалтерской прибыли в экономическую, учет изменений, вы-

званных корректировкой капитала, отражение «типичности», повторяемости, исключение спекулятивных эффектов.

К недостаткам модели EVA, ограничивающим возможности ее применения, в экономической литературе относят:

- связь EVA с бухгалтерскими показателями. Расчет EVA основывается на показателях бухгалтерской отчетности, что уменьшает достоверность оценки влияния текущих финансовых решений на будущую стоимость компании;

- необходимость проведения корректировок бухгалтерской отчетности;

- недоучет различий в размерах исследуемых компаний и причин возможных проблем в деятельности компании;

- возможность недооценки долгосрочных перспектив развития компании. При внедрении крупных инвестиционных проектов, характеризующихся долгосрочными затратами и рисками, EVA ухудшается, поэтому ориентация на этот показатель при выборе стратегии может привести к сокращению капитальных вложений и доходов, генерируемых этими вложениями в будущем;

- несоответствие показателя рентабельности инвестиций (ROIC), используемого при расчете EVA, действительной норме доходности. При оценке инвестиционных проектов показатель ROIC показывает недооцененное значение внутренней нормы доходности (IRR) в начале периода и переоцененное в конце периода, при оценке компаний может иметь место отраслевое смещение – в растущих отраслях с крупными инвестициями показатель ROIC завышен относительно действительной доходности, а в зрелых – занижен [136].

Необходимость нивелирования недостатков модели EVA привела к разработке новых показателей, прежде всего, показателя рыночной добавленной стоимости (Market Added Value – MVA). MVA представляет собой приведенную оценку прогнозируемых значений добавленной экономической стоимости (EVA), что позволяет расширить границы использования метода EVA на долгосрочный прогнозный период.

Среди других современных разработок, в основе которых лежит концепция экономической прибыли, можно особо выделить следующие:

- модели скорректированной экономической добавленной стоимости (Adjusted Economic Value Added – AEVA) и улучшенной экономической добавленной стоимости (Refined Economic Value Added – REVA), предложенные Дж. Де Виллирсом. В первом

случае вместо скорректированной оценки капитала при расчете ROIC используется текущая рыночная оценка капитала, а во втором – рыночная стоимость компании на начало периода;

- модель анализа добавленной стоимости (оценки) собственного капитала, представленная в работах А. Рапппорта [152], К. Уолша [104], специалистов консалтинговой компании МакКинзи. Добавленная стоимость здесь рассматривается как прирост к балансовой оценке собственного капитала. Модель предполагает выделение базисных финансовых коэффициентов, служащих основой построения рычагов управления в рамках стоимостной концепции;

- модель денежной добавленной стоимости (CVA), разработанная Е. Оттосоном и Ф. Вейсенридером [151]. Согласно данной модели финансовое управление заключается в максимизации разности денежного потока от текущей деятельности компании и денежного потока стратегических инвестиций;

- модель совокупной акционерной рентабельности (total shareholder return – TSH) компании Бостон консалтинг групп. Показатель TSH рассчитывается как отношение разницы в рыночной капитализации оцениваемой фирмы за отчетный период с учетом дивидендов, выплаченных акционерам, и базовой стоимости компании;

- модель доходности денежного потока от инвестиций (cash flow return on investment – CFROI). Данный показатель синтезирует денежный поток и генерирующий его капитал, что позволяет учесть фактор инфляции, различное качество и сроки финансовых активов, методы учетной политики и т.д.

- модель Олсона [149].

Модель EBO (Edwards-Bell-Ohlson valuation model) является одной из наиболее перспективных разработок в теории оценки стоимости компании. Она позволяет использовать преимущества доходного и имущественного (затратного) подходов, в какой-то степени минимизируя их недостатки. Согласно этой модели, стоимость компании выражается через текущую стоимость ее чистых активов и дисконтированный поток сверхдоходов (отклонений прибыли от “нормальной”, т.е. средней по отрасли величины).

На идеальном рынке, где отсутствует фактор неопределенности, методы чистых активов, дисконтированных денежных потоков, дисконтированных прибылей и дисконтированных дивидендов давали бы одинаковый результат текущей стоимости компании. Когда неопределенность отсутствует, будущий потенциал компании известен всем участникам рынка, и стоимость чистых

активов компании равна текущей стоимости будущих доходов, независимо от того, какой именно вид потока (чистый денежный поток, прибыли, дивиденды и т. д.) используется при дисконтировании.

В рамках модели Эдварда–Бэлла–Ольсона впервые было введено понятие «нормальных» и «анормальных» доходов.

Нормальными доходами были названы доходы, которые следует ожидать, исходя из стоимости активов компании и устанавливаемой самим рынком ставки средней доходности. Разница (положительная или отрицательная) между реально складывающимися доходами компании (или теми доходами, которые предполагается получить в будущем) и этими «нормальными» доходами названа авторами «анормальными»

Одним из базовых предположений модели является то, что при отсутствии анормальных доходов стоимость компании будет равна стоимости ее чистых активов (стоимости ЧА). Наличие же этих анормальных доходов оказывает влияние на стоимость компании, изменяя ее стоимость в большую или меньшую сторону.

Модель Эдвардса-Белла-Ольсона (ЕВО) представляет собой модель оценки стоимости (V) бизнеса по следующей формуле:

$$V = B_0 + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{E[\Delta x_t]}{(1+r)^t} \quad (2.1)$$

где B_t – собственный капитал (чистые активы) компании на момент t ,

E – символ математического ожидания,

r – ставка дисконтирования соответствующая ожидаемой стоимости обслуживания капитала,

Δx_t – отклонение чистой прибыли на момент t от «нормы» (так называемая «сверх» прибыль или «остаточный» доход); ее отрицательная величина означает недостаточную эффективность, «недобор» до нормы.

Норма отклонения чистой прибыли на момент t определяется как ожидаемая стоимость обслуживания акционерного капитала:

$$\Delta x_t = x_t - rB_{t-1} \quad (2.2)$$

где x_t – прибыль за период t .

В основе модели лежит принцип учета чистого прироста

(Clean Surplus Accounting), также называемый соотношением чистого прироста (Clean Surplus Relation). Этот принцип задает балансовое условие динамики чистых активов:

$$B = B_{t-1} + x_t - d_t \quad (2.3)$$

которое должно выполняться в принятой системе учета. Здесь:

B_t – чистые активы (ЧА) на конец t -го периода;

x_t – прибыль за период t ;

d_t – «чистые» или обобщенные дивиденды, представляющие собой разницу между распределенными доходами (дивидендами и другими выплатами из чистой прибыли) и внешним инвестированием, увеличивающим величину ЧА предприятия.

В практической оценке стоимости компании, часто разбивают стоимость бизнеса на две составляющие: на настоящую стоимость дисконтированного денежного потока в течение некоторого прогнозного периода и настоящую стоимость предприятия в конце этого периода, называемую терминальной или остаточной стоимостью (реверсией).

В качестве терминальной стоимости (реверсии) в модели EVO выбирается стоимость чистых активов предприятия на конец прогнозного периода. Терминальная стоимость в смысле модели EVO представляет собой стоимость предприятия в случае прекращения его деятельности. В этом случае формула EVO примет следующий вид:

$$V_0 = B_0 + \sum_{t=1}^T \frac{x_t - rB_{t-1}}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{d_t}{(1+r)^t} + \frac{B_T}{(1+r)^T} \quad (2.4)$$

Модель EVO обладает следующими преимуществами [137]:

1. Данный метод обладает понятной технологией расчета и наличием исходных данных для такого расчета на российских предприятиях.

2. Специалисты теории бухгалтерского учета считают достоинством модели установление формальных связей между оценкой и числами бухучета.

3. Отмечается многосторонность модели и возможности ее использования для анализа различий национальных систем учета.

4. Традиционно считается и в ряде статей подтверждается,

что между изменениями в стоимости бизнеса и числами бухгалтерского учета статистическая связь мала (низкие значения R-квадрат) и почти не прослеживается. Однако анализ на основе модели EBO, наоборот, выявляет существование значительной статистической связи: согласно исследованиям Франке-ла и Ли (Frankel and Lee, 1996) для большинства анализировавшихся стран оценка на основе модели остаточных доходов объясняла более чем 70% кросс-секционных отклонений в ценах.

5. Остальные фундаментальные экономические показатели, не используемые в модели EBO не оказывают существенного влияния на формирование внутренней стоимости бизнеса. Согласно работе Хэнда и Лэндсмана, используемые в модели EBO исходные переменные: чистые активы, чистая прибыль и дивиденды определяют более 80% дисперсии (R-квадрат), роль же прочих показателей оказывается гораздо менее значимой, чем это считалось раньше.

6. Высокий потенциал модели в объяснении формирования стоимости бизнеса может быть использован при выработке стратегии развития компании. Если в качестве критерия эффективности управления выбирать максимизацию стоимости бизнеса, то модель Ольсона предоставляет конкретный инструмент расчета эффективности с привязкой к реальным балансовым данным.

Модель EBO позволяет использовать преимущества доходного и имущественного подходов и обладает достаточным потенциалом для ее успешного применения в российских условиях. Для целей оценки стоимости российских предприятий модель EBO успешно применяется с 1999 года (Меладзе В.Э., Мунерман И.В.).

Поскольку базой для определения стоимости компании, а часто и большей ее составляющей в данной модели служит текущая величина чистых активов, найденная итоговая сумма должна вызывать большую степень доверия у консервативно настроенной части оценщиков и аналитиков.

2.3 Модель реструктуризационного контроллинга ИБГ

Для разработки модели реструктуризационного контроллинга рассмотрим разработанную автором методику проведения реструктуризации ИБГ. Схема представлена на рисунке 2.4.

Для проведения процессов реструктуризации необходимо разработать стратегию реструктуризации. Стратегия реструктуризации – группа взаимосвязанных решений, принятие которых в

ходе реструктуризации может повлиять на стратегические позиции и планы предприятия.

I. Формирование общей стратегии реструктуризации

1.1. Стратегия реструктуризации (может быть агрессивной, защитной и наблюдательной) вырабатывается на основе общей стратегии развития ИБГ, для чего проводится анализ миссии и стратегии развития ИБГ. Оценивается, насколько рассматриваемые процедуры реструктуризации соответствует миссии организации, и каким образом реструктуризация будет способствовать целям организации, насколько вписывается в общую стратегию и как органично может войти в план мероприятий по реализации стратегии. В наиболее общем виде процесс принятия решений о реструктуризации можно рассмотреть, исходя из сопоставления типовых разделов стратегического плана ИБГ с возможностью реструктуризации.

1.2. Проведение анализа рынка. Рассматриваются вопросы насколько макроэкономические тенденции, возможности рынка будут адекватны для проведения реструктуризации.

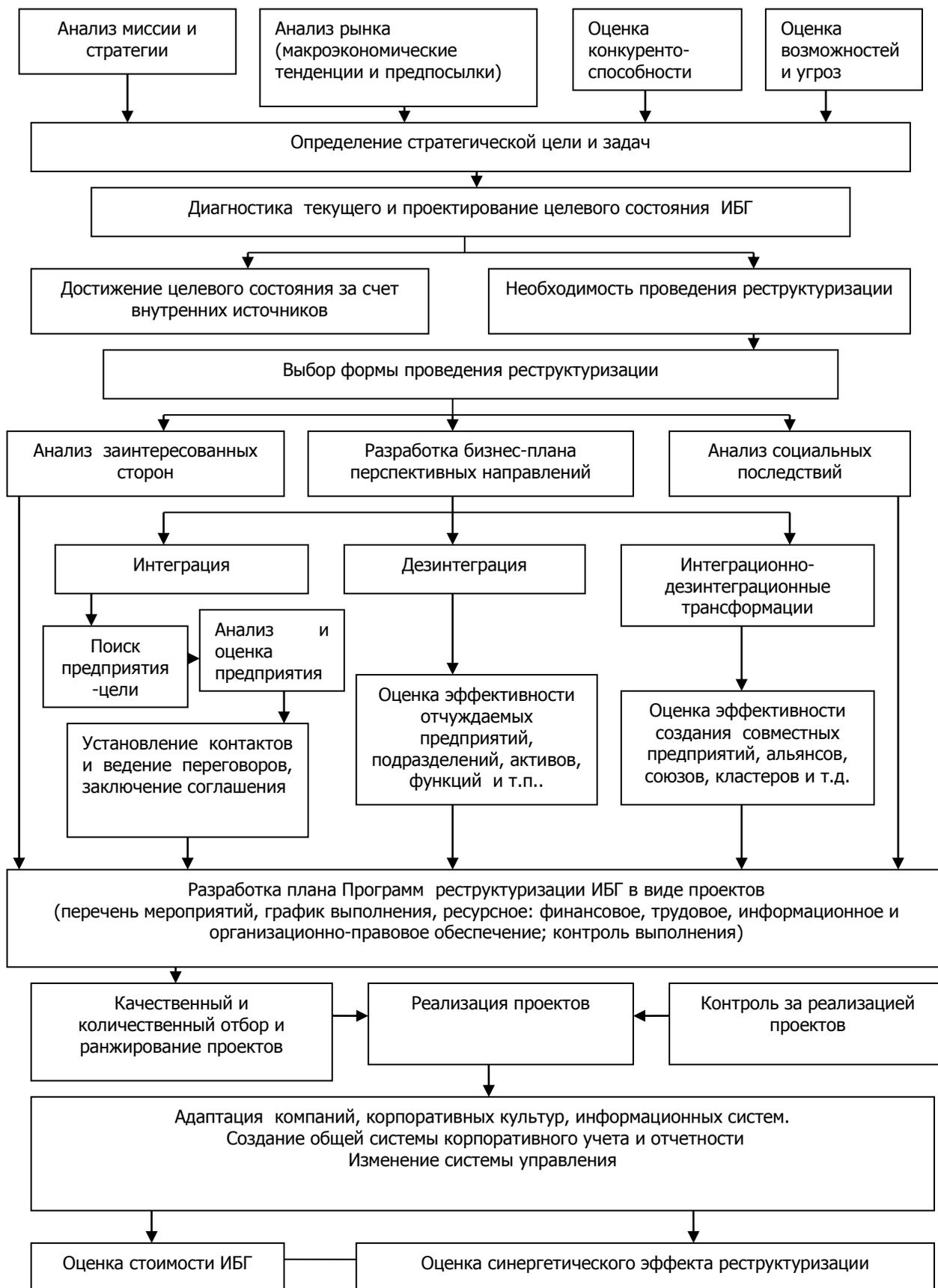


Рисунок 2.4 – Схема проведения реструктуризации ИБГ

1.3. Оценка конкурентоспособности ИБГ. Определяется насколько реструктуризация повысит конкурентоспособность и как укрепятся сильные стороны, и удастся ли решить проблемные аспекты. Стандартные параметры анализа конкурентов включают оценку стратегии, продуктового ряда, клиентской базы и рынков, технологий.

1.4 Оценка возможностей и угроз. Определяется, каким образом реструктуризация будет способствовать оптимальному использованию возможностей развития и удастся ли оптимизировать риски.

По результатам формирования общей стратегии формируются цели и задачи реструктуризации, формы и методы проведения, ресурсы которые потребуются для ее осуществления.

Если предполагается выход на новые рынки, то должны учитываться:

- соотношение риска и доходности;
- цели развития бизнеса, основные области, в которых ведется и будет вестись бизнес, специализация и имидж организации;
- требования к величине собственного капитала и к показателям достаточности капитала (при выходе на международные рынки следует учитывать и требования регулирующих органов стран, где предполагается вести бизнес);
- законодательная и нормативная база;
- конкуренция на национальном и международных рынках;
- макрэкономические параметры и условия;
- маркетинговое исследование наиболее важных для бизнеса клиентских групп.

Стратегия выхода на новый рынок должна быть разработана и осуществляться на основе тщательной проработки возможных вариантов развития.

II. Диагностика текущего состояния и проектирование целевого состояния ИБГ. Изменения, происходящие во внешней среде, оказывают определенные воздействия на ИБГ, в результате может возникать значительное несоответствие внутренней среды внешним требованиям и намеченной стратегии. Необходимо выяснить, способна ли ИБГ достигнуть желаемых целевых показателей за счет внутренних ресурсов или необходимо проведение реструктуризации.

III. Выбор формы проведения реструктуризации. Основными формами реструктуризации являются: интеграция, дезинтеграция, интеграционно-дезинтеграционные трансформации.

1. Интеграция

В целом, слияния и поглощения являются одним из факторов повышения эффективности отдельных отраслей, и всей экономики в целом. Так, исследование Б. Йовановича и П. Руссо⁶ показало, что интеграционные процессы являются эффективным способом перехода прав собственности от неэффективных к эффективным собственникам.

Интеграционные сделки по сравнению с «эволюционным ростом», как правило, обеспечивают преимущество в получении быстрого доступа на новые рынки и также увеличения объемов производства. Вместе с тем, они требуют высоких затрат на их проведение. Результаты исследований указывают на высокий риск проведения интеграционных сделок: по различным данным неудачей заканчиваются от 50 до 70% транзакций. В то же время, по данным исследования, проведенного Г. Динзом, Ф. Крюгером и С. Зайзелем⁷, слияния и поглощения являются необходимым условием успеха компании в длительном отрезке времени. По их мнению, либо компания будет осуществлять интеграционные транзакции либо будет куплена сама, либо исчезнет.

Цель любого преобразования путем слияния – создание стратегического преимущества за счёт того, что приобретение компании – цели обходится дешевле, чем создание нового бизнеса. Это же обстоятельство определяет модели (англосаксонская, европейская («рейнская»), японская, российская) и типы (горизонтальные, вертикальные, конгломератные) и формы – дружественное поглощение (friendly takeover) и «жесткое», недружественное, враждебное поглощение (hostile takeover) слияний.

Стратегические намерения по интеграции можно разделить на: симбиоз, адсорбцию и сохранение статуса.

Под симбиозом понимается взаимопроникновение двух структур: это может быть обмен крупными пакетами акций, ведущий к объединению ряда операций на финансовых рынках, взаимодополнение продуктового ряда и т.п.

Адсорбция есть полное слияние или поглощение (это означает, что из двух вступивших в сделку структур на рынке остается только одна).

При поглощении возможно сохранение статуса (имеется в виду формальный статус организации; например, одной из стратегий развития крупной строительной ИБГ поглощение регио-

6 Jovanovic B., Rousseau P. Mergers as reallocation. NBER Working Paper № 9279. – Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2002.

7 Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу/Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.

нальных строительных организаций при сохранении их формального статуса).

Типы слияния с точки зрения связи с бизнесом делятся на:

- конгломерат (предполагает объединение разных видов бизнеса при сохранении определенной самостоятельности). Основная цель – снизить риски. Такие решения не всегда оправданы, так как затрудняют управление объединением, включающим структурные подразделения разной целевой направленности. Экономическая целесообразность такого рода объединений не всегда реализуема.

- вертикальную интеграцию (слияние различных видов бизнеса). Ряд авторов считают, что наиболее эффективным путем развития строительной компании является вертикально-интегрированный холдинг. Так, стратегия вертикальной диверсификации может включать:

- регрессивную интеграцию (положение производителей сырья и оборудования);

- диверсификацию путем создания дочерних предприятий (по производству оборудования, выделение производственных отделов, по техническому обслуживанию построенных объектов и т.д.);

- создание дочерних предприятий в сфере торговли недвижимостью, в сфере рекламы;

- подразделения для централизованного планирования, контроля и управления финансами.

- горизонтальную интеграцию (объединение однородных структур).

При проведении реструктуризации необходимо провести анализ заинтересованных сторон (раздел 1.2) и социальных последствий реорганизаций, а также разработать бизнес-план реструктуризации, который в сочетании с вышеназванным анализом позволит выбрать форму и метод проведения реструктуризации.

Определение объекта интеграции.

Определение объекта включает как сбор и обработку информации, так и анализ информации по критериям, определяемым стратегией развития ИБГ.

После того, как общая стратегия реструктуризации сформулирована в рамках определения четких критериев, приступают к выбору подходящего объекта слияния или поглощения. Первичный список объектов для возможной сделки будет определен контроллерами, тем более что они обладают специфическими знаниями бизнеса и ситуации на рынке, но возможно, что понадобится

ся помощь внешних консультантов.

В практике подобный поиск заключается в работе с различными базами данных, в том числе в Интернет. Необходимо обработать большой объем статистических данных и аналитической информации: здесь опыт работы внутреннего консультанта (контроллера) с большими массивами информации позволяет сэкономить время.

Одним из примеров работы по базам данных может служить использование кодов ОКД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности [14], который позволяет проводить точный поиск. Например, Раздел Ф. Продукция и услуги строительства: 4500000 – услуги строительные и объекты строительства включает 4510000 Услуги по подготовке строительного участка, предшествующие строительству; 4520000 Услуги по проведению общих строительных работ по возведению зданий и сооружений; 4520080 Строительство зданий и сооружений "под ключ", включая ремонт и реконструкцию [4520500] – [4520529].

Очень важно определить вид деятельности как можно точнее. Практика показывает, что многие компании будут проходить по нескольким видам кодов, соответствующим их деятельности.

Анализ различных баз данных позволяет постепенно сузить поиск, в соответствие с первоначально определенными стратегическими параметрами.

Как только список потенциальных объектов для поглощения сократится до 4-6, специалисты приступают к более детальному и точному анализу. В международной практике широко используются данные по финансовым показателям, публикуемым рейтинговыми агентствами и информационными службами. Список источников информации о предприятии для детального анализа (с некоторыми комментариями с учетом международной и российской практики) можно представить в следующем виде:

1. Публикуемые годовые отчеты
2. Информация о предоставляемых предприятием услугах (рекламные материалы, другая информация для клиентов)
4. История предприятия
5. Реклама
6. Телефонные справочники предприятий
7. Средства массовой информации
8. Сайт в сети Интернет
9. Выступления высших должностных лиц предприятия
11. Информация, получаемая от потребителей товаров и услуг предприятия

12. Поставщики
13. Консультанты предприятия
14. Информация строительных ассоциаций
15. Анализ качества услуг и товаров предприятия
16. Сведения о персонале
17. Сведения, получаемые от бывших руководящих сотрудников предприятия

Досье по объекту слияния или поглощения для «короткого списка» может выглядеть так:

1. Название предприятия
2. Сведения о владельцах (основных акционерах)
3. Количество и месторасположение головной предприятия, филиалов, отделений, дочерних и родственных структур (если у предприятия много филиалов, то полезен анализ экономико-географических аспектов с использованием географических карт для большей наглядности)
4. Количество и должностная структура персонала (в разрезе структурных подразделений, по направлениям деятельности, по территориальному расположению)
5. Организационная структура (желательно иметь максимально детализированную организационную структуру)
6. Информация о финансовых результатах как предприятия в целом, так и его филиалов, отделений, дочерних и родственных структур
7. Информация об услугах и товарах (диапазон оказываемых услуг, качество и стоимость оказываемых услуг и товара)
8. Информация о доле предприятия на рынке (сегментация по типам клиентов, по продуктам, по регионам)
9. Информация о рекламе (оценка расходов, качества, целевой направленности рекламы, рекламируемые услуги, используемые способы рекламы, задействованные средства массовой информации)
10. Сайт в сети Интернет (адрес, структура, содержательная часть, периодичность обновления, качество)
11. Информация по основной клиентуре и сегментам рынка (в различных аспектах)
12. Информация о специфических продуктах (услугах) и сегментах рынка (если таковые имеются)
13. Информация об исследовательской деятельности и разработках (основные направления исследований, наиболее важные проекты, информация о задействованном в работе персонале)

14. Информация об используемых операционных системах и технологиях

15. Информация об основных поставщиках (наименование, вид поставляемых изделий и услуг, стоимость изделий и услуг, информация о заключенных договорах)

16. Информация о качестве персонала, зарплате, технологии работы с персоналом, системе повышения квалификации

17. Сведения о ключевых фигурах предприятия (личные данные, профессиональный опыт, занимаемая должность, уровень оплаты)

18. Информация о персоналиях, входящих в наблюдательный совет и ревизионную комиссию

19. Сведения о системах контроля (включая безопасность), планирования, управленческой информации (в том числе типовые формы отчетности и управленческой информации)

На этой стадии подготовки сделки (работа по «короткому списку») контроллеры должны выработать полное понимание особенностей того или иного вида бизнеса и точно представлять себе факторы, оказывающие позитивное или негативное влияние, как на избранные объекты слияния или поглощения, так и на рынок в целом.

Необходимую информацию по рынкам, на которых оперирует деловое предприятие, можно получить из отчетов и информационных бюллетеней, публикуемых правительством, консалтинговыми и аудиторскими фирмами, отраслевыми ассоциациями, исследовательскими отделами предприятий: это информация о размере рынка, перспективах роста, чувствительности отрасли к макроэкономическим тенденциям, сведения об основных участниках рынка, иностранных конкурентах, а также о проблемах государственного регулирования, законодательства, экологических аспектах.

В российской практике поиск информации по небольшим частным компаниям может быть затруднен тем, что отсутствуют требования к предоставлению и публикации финансовой отчетности для подобных предприятий.

Контроллер при проведении аналитических работ выполняет следующие функции: определяет цель, задачи, этапы анализа; формирует экспертную группу; разрабатывает график проведения аналитических работ; осуществляет оперативный контроль за их выполнением; отвечает за формирование аналитического отчета о результатах анализа инвестиционной привлекательности компании-цели, на базе которого на уровне руководства компании

принимается решение о целесообразности слияния/поглощения.

Особенности сделок M&A определяют специфику анализа слияний и поглощений [146]:

- наличие как минимум трех объектов анализа: компания-поглотитель (в случае слияния – компания инициатор), компания-цель и объединенная компания;
- выделение трех обособленных этапов анализа, обусловленное логикой интеграционного процесса (стадий прединтеграции, интеграции, постинтеграции);
- содержание анализа на прединтеграционной стадии M&A во многом определяется мотивом интеграции; влияние оказывает и такой фактор, как характер M&A (дружественный или враждебный);
- комплексный характер: сочетание различных видов анализа (по источникам информации и категориям пользователей – внешнего и внутреннего финансово-инвестиционного, операционного (производственного) анализа; по временному признаку – ретроспективного, оперативного, перспективного).

Общая цель анализа – влияние интеграционного процесса на рыночную стоимость хозяйствующих субъектов.



Рисунок 2.5 – Организационная структура участников M&A и схе-

ма движения информационных потоков на прединтеграционном этапе (для случая дружественного слияния/поглощения)

Для отбора компании-цели существуют различные методики. Так специалистами консалтинговой компании Accenture была разработана модель определения цели поглощения по ряду параметров.⁸ Выделяются пять ключевых категорий для слияний и поглощений: финансовые показатели, сочетаемость продуктовых рядов и структуры присутствия на рынке, сочетаемость корпоративных культур, совместимость информационных и управленческих систем, аспекты государственного регулирования.

Например, категория «финансовые показатели» включает два основных фактора: оценка прироста активов и показатель прибыли до налогообложения в расчете на одного работника. Для первого фактора устанавливается разница между активами поглощающей и поглощаемой стороны и определяется цель, которую нужно достичь поглощающей стороне для выполнения своих стратегических задач. Что касается второго фактора, то проводится анализ на предмет того, повысит ли поглощение эффективность организации.

Один из четырех факторов в разделе «сочетаемость корпоративных культур» – стиль руководства. Здесь проводится анализ стиля руководства поглощаемой организации (например, демократичный или автократичный) и делается сравнение со стилем руководства поглощающей организации.

В целом, проводится анализ и ранжирование каждого фактора для всех пяти категорий и рассчитывается общий балл для каждой категории. Общие баллы по категориям «взвешиваются» для того, чтобы более точно отразить ценность новой организации по критериям рынка: финансовые показатели и сочетаемость продуктовых рядов и структуры присутствия на рынке получают по 25% от общего итога, сочетаемость корпоративных культур и совместимость информационных и управленческих систем – по 20% каждый, аспекты государственного регулирования – 10%. В дальнейшем проводится сопоставление целей поглощения из «короткого списка» по совокупности параметров.

Необходимо подчеркнуть, что никакая модель не является идеальной, поэтому оптимальный результат получается при разумном сочетании подходов.

⁸ Driessen M., Dinkin D. "Pre-Deal Strategy. Fit to Be Tied?" – материалы сайта www.accenture.com

На основе выявленных характеристик компании – объекта слияния или поглощения результаты проведенного анализа сопоставляют со стратегическими целями ИБГ- покупателя на предмет соответствия этим целям. Сопоставление проводится как на уровне миссии и целей, так и на уровне плана мероприятий по реализации стратегии, как указывалось выше.

Результатом проведенной работы является план мероприятий по реализации стратегии слияния/поглощения, который входит составной частью в план реструктуризации ИБГ.

Основными причинами неудач слияний и поглощений являются:

негативное отношение владельцев и высшего менеджмента объекта поглощения к проекту;

отсутствие стратегии поглощения, включая интеграционный процесс, или ее низкое качество;

резкое ухудшение макроэкономической ситуации;

недостаточные знания объекта слияния или поглощения;

несовместимость информационных систем;

различие корпоративных культур.

Для того чтобы избежать неудачи при слиянии или поглощении, необходимо осознавать вышеприведенные основные причины неудач и тщательно выбирать объект слияния или поглощения с учетом анализа собранной информации.

Вопросы эффективности слияний и поглощений – один из ключевых аспектов, позволяющих найти объяснение как самому процессу слияний и поглощений, так и понять тенденции развития этого явления.

Простейший способ определения выгод и издержек слияния был предложен Майерсом в 1976 году.⁹ Майерс утверждает, что экономические выгоды от слияния могут возникнуть только при условии, что рыночная стоимость корпорации, возникшей в результате слияния, выше, чем сумма рыночных стоимостей корпораций, ее образующих.

Специфика объединяющихся компаний велика, на эффективность реструктуризации путём слияний (поглощений) влияет множество неоднозначно действующих факторов, максимальный учёт которых придает каждому проекту слияний (поглощений) индивидуальность и сложность. Об эффективном слиянии можно говорить лишь по прошествии определенного времени.

⁹ Myers S.C. "Introduction: A framework for evaluating mergers". – Myers S.C. (ed.) "Modern Developments in Financial Management" – Praeger Publishers, New York, 1976, pp. 633-645.

2 Дезинтеграция

Основные методы проведения дезинтеграционных процедур включают: разделение, выделение (отчуждение предприятия, создание представительств и филиалов, продажа непрофильных активов, аутсорсинг).

Сравнение различных стратегий выхода из бизнеса (разъединение, выделение, дробление, обособление) показывает, что они также приводят к достижению синергетического эффекта, разъединение и выделение обеспечивают приток денежных средств в материнскую компанию, а вот обособление и дробление такого потока не дает. Распределение собственности меняется только при обособлениях и дроблениях. Материнская компания продолжает своё существование при всех стратегиях выхода из бизнеса за исключением дробления. При этом все стратегии реструктуризации, связанные с выходом из бизнеса, предполагают создание нового юридического лица.

Остановимся на проблеме непрофильных активов. Для того чтобы определить какие активы являются непрофильными, существует два подхода: радикальный и консервативный. У каждого есть свои преимущества и недостатки.

Радикальный подход состоит в том, чтобы определить, в чем состоит ключевая компетенция организации, и какие активы и ресурсы нужны компании для ее реализации. Все прочие активы будут непрофильными. Такой подход позволяет избежать опасности утонуть в бесконечных подготовительных процедурах, но рискован и очень болезнен для компании. Консервативный подход предусматривает глубокий анализ всех подразделений компания со следующих точек зрения:

- стратегической важности/эффективности по сравнению с рынком;
- наличия уникального оборудования и технологий;
- загруженности производства и персонала;
- потребности в инвестициях;
- востребованности выпускаемой продукции рынком/наличия альтернативных поставщиков;
- уровня компетенции руководителей подразделений и их готовности к самостоятельной хозяйственной деятельности.

Проведение анализа по всем этим направлениям позволяет выявить, какие подразделения являются ключевыми на предприятии, какие непрофильными и могут быть выведены из состава компании, а какие, несмотря на их непрофильность, должны быть сохранены в составе основанного производства.

Управление непрофильными активами – это вопросы корпоративной стратегии. При разработке корпоративной стратегии необходимо определиться, какие бизнесы должны быть в портфеле, чтобы обеспечивать максимальный потенциал роста стоимости корпорации в целом. Необходимо концентрироваться на тех бизнесах, которые имеют высокий потенциал создания стоимости и синергетически соответствуют основному бизнесу корпорации. Если в портфеле существуют «разрушители стоимости», то, как правило, их планомерно выводят из портфеля. Либо принимают решение их продать, либо перепозиционировать, подготовив к продаже, изменив ситуацию.

Наиболее эффективной оказывается схема выделения непрофильных подразделений состоящая из 3-х этапов:

Этап 1: Учреждение дочерней компании: получение необходимых лицензий и сертификатов, открытие банковского счета, реорганизация персонала, заключение договоров с материнской компанией, привлечение кредитных средств (в случае необходимости). Оборотный капитал выделяемого подразделения формируется путем внесения материнской компанией в Уставный капитал «дочки» сырья, материалов и продукции незавершенного производства, используемых непрофильным подразделением в своей обычной хозяйственной деятельности, а также, при необходимости, денежных средств.

Этап 2. Переходный период: Материнская компания обеспечивает выделенное подразделение гарантированным заказом. Ведется работа по привлечению сторонних заказов и оптимизации затрат бизнеса. Длительность этого этапа может составлять от полугода до двух лет. Основная его задача – дать дочерней компании возможность адаптироваться к условиям самостоятельного существования.

Этап 3. Рыночные взаимоотношения: Продукция и услуги, поставляемые выделенным непрофильным подразделением, закупаются по результатам тендера, проводимого материнской компанией среди нескольких поставщиков. Дочерняя компания может быть продана менеджменту или стороннему инвестору.

Участие контроллинга в проблеме непрофильных активов.

Существует пять основных вариантов работы с непрофильными активами: немедленная продажа; продажа с предпродажной подготовкой, банкротство, вариант оставить данный актив в рамках компании, но с выделением в отдельное юридическое лицо, оставить его просто в рамках данной компании.

Задача контроллинга изучить инфраструктуру вокруг своих

предприятий, и ответить на вопрос не приведет ли продажа к снижению эффективности собственного профильного бизнеса, а также оценить сможет ли компания обеспечить стратегическую независимость по ценам.

Дезинтеграция ИБГ в форме выделения (обособления), дробления, разъединения и аутсорсинга проводится путём перегруппировки активов и позволяет достичь основных целей реформирования: максимизации стоимости, достижения синергетических эффектов, повышения качества продукции, увеличения прозрачности деятельности ИБГ.

Являясь инструментом реализации стратегии развития бизнеса, тщательно спланированный аутсорсинг может радикально изменить результаты деятельности компании, поэтому он является эффективным механизмом реструктуризации ИБГ. В этом контексте аутсорсинг можно определить как способ реструктуризации видов деятельности компании, сопровождающийся реформированием организационной структуры, корпоративного и оперативного управления, влекущих изменение состава активов и персонала. Таким образом, аутсорсинг – это определённый вид управленческой практики, применение которой ведет к комплексному преобразованию ИБГ (управляющего центра, основных и обслуживающих бизнес – единиц и взаимоотношений между ними).

В основном на аутсорсинг передаются вспомогательные функции, хотя в крупных корпоративных структурах стороннему исполнителю передаются и такие стратегические функции, как управление группой интегрированных компаний. Переход на аутсорсинг требует существенных затрат, но и может дать ИБГ значительные выгоды в виде:

- концентрации на ключевых компетенциях, снижение затрат в результате вывода из состава ИБГ отдельных подразделений с их активами и персоналом;
- повышение управляемости и прозрачности расходов на виды деятельности, выделенные на аутсорсинг;
- рост ответственности за неисполнение обязательств по договорам;
- ускорение приобретения ресурсов и навыков за счет использования чужого опыта и передовых технологий;
- улучшение инновационных возможности за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня;
- увеличение гибкости компании.

Основными критериями для перехода на аутсорсинг явля-

ются: целесообразность, возможность, сложность и своевременность.

При дезинтеграции ИБГ особое внимание следует обратить на оценку и анализ рисков, особенно при реализации проекта передачи функций на аутсорсинг, который должен дополняться оценкой рисков как потребителя, так и поставщика и достигаемых финансовых и нефинансовых выгод. Самый опасный риск – возможная монополизация рынка услуги при выведении её на аутсорсинг, что может привести к увеличению стоимости и снижению качества услуги.

Особого внимания требует анализ возможной реакции деловых партнеров: поставщиков сырьевых и энергетических ресурсов, материалов, оборудования, различных услуг, а также потребителей продукции. Передача функций на аутсорсинг может привести к отказу традиционных партнеров компании от сотрудничества и предъявлению требований к взысканию задолженностей. Жданов А.Б. [143] предлагает окончательный выбор варианта аутсорсинга осуществлять с учетом степени связи передаваемой функции с основным производством и уровнем зрелости компании, что позволяет принятие решения проводить с помощью графической матрицы. Степень зависимости основных функций компании и выводимых на аутсорсинг можно оценивать по трем уровням: низкая, средняя и высокая. К низкой степени зависимости относятся функции непрофильного производства, а также обслуживания непрофильного и вспомогательного производства. Среднюю степень зависимости формируют вспомогательное производство и функции обслуживания основного производства. Высокая степень зависимости характерна для процессов основного производства.

3 Интеграционно-дезинтеграционные трансформации

К интеграционно-дезинтеграционным трансформациям относятся создание совместных предприятий, альянсов, союзов, кластеров, государственно- частное партнерство, франчайзинг.

Остановимся подробнее на франчайзинге, который является наглядным примером объединения вокруг конкурентоспособной технологии.

Франчайзинг – это отработанная многими десятилетиями западная бизнес-технология, предполагающая продажу не слишком квалифицированному частному инвестору полной системы ведения бизнеса. Она уменьшает риски принятия неправильных решений и неверных маркетинговых ходов неопытными предпринимателями, что способствует выживанию, как показала практи-

ка, порядка 80% малых предприятий через пять лет после открытия против 20% в обычной среде.

Строительный франчайзинг в мировой практике является достаточно распространенной моделью ведения бизнеса и входит в двадцатку отраслей, где он используется. Развитие франчайзинга в России началось сравнительно недавно. По данным «Российской ассоциации развития франчайзинга» (РАРФ) на территории РФ, действует более 800 франчайзинговых компаний. Но большая часть из них работает в сфере розничной торговли и общественного питания. И лишь несколько фирм занимается ремонтом или производством стройматериалов. В 2008 году в России была создана первая франшиза «МИНИ-ЗАВОД по производству каркасных систем из легких стальных тонкостенных конструкций (ЛСТК) для строительства малоэтажных зданий по технологии СТАЛДОМ». Ее целью является строительство по типовым схемам домов эконом-класса.

Аналитики прогнозируют дальнейшее развитие франчайзинга в области строительства домов эконом-класса, которые возводятся по типовым проектам. При массовом возведении недорогого жилья в кратчайшие сроки франчайзинг является наиболее эффективным методом.

Применение франчайзинга на строительном рынке имеет свои особенности. Во-первых, строительство домов и сооружений имеет массовый потребительский спрос, такой же, как и ремонт квартир, к примеру. Во-вторых, на строительных предприятиях, уже зарекомендовавших себя (фирменных), сформирована и используется система ведения деятельности, в том числе и коммерческой. Логистические и маркетинговые методы, которые они применяют, имеют определенную специфику и доказали на практике свою эффективность. Поэтому франчайзи при передаче права на франшизу получает полный пакет документов: технические экспертные данные, операционные системы, рекламные разработки, методы управления, систему маркетинга и реализации и т.д.

Кроме того, в результате взаимной деятельности франчайзи и франчайзера появляется синергетический эффект. Это и является целью новых бизнес-технологий. Особенности франчайзинга отражаются в фирменном названии, например, «ООО «Стройальянс» – официальный субподрядчик ОАО «Ростовгорстрой».

Только в трех странах (США, Румынии и Республике Молдова) приняты специальные законы франчайзинга. В остальных

странах законодательная основа франчайзинга содержится в других законодательных актах, таких как Гражданский Кодекс, законы, связанные с предпринимательской деятельностью, различные нормативные акты, принятые Правительством или специализированными неправительственными организациями. В институциональном плане франчайзинг представлен Европейской федерацией франчайзинга.

Поскольку в Гражданском Кодексе Российской Федерации 1995 года договора франчайзинга нет, то для оформления франчайзинговых отношений, прибегают к весьма отдаленно напоминающему франчайзинг договору коммерческой концессии. Его регистрация, по российскому законодательству, требует много времени и многих документов, и, кроме того, в этот договор должна быть включена информация, которая относится к разряду конфиденциальной. Вышесказанное, наряду с другими причинами, сдерживает развитие франчайзинга в России.

Применение проектно-ориентированного подхода к формированию системы франчайзинга в строительстве позволит использовать тот опыт и инструментарий, который накопился в области управления проектами, что поможет сгладить шероховатости несовершенного российского законодательства, предусмотреть возможные «подводные камни» как для франчайзера, так и для оператора, купившего франшизу; равномернее распределить выделенные ресурсы, составить реальный бюджет проекта, стандартизировать требования для франчайзи, снизить вероятности наступления рисков событий. Таким образом, проектно-ориентированный подход к франчайзингу значительно увеличит возможности распространения данной технологии, что является весьма актуальным, так как франчайзинг – зарекомендовавшая себя на практике успешная система ведения бизнеса.

Создание совместных предприятий (СП) имеет дезинтеграционную составляющую – выделение части бизнеса (производственных мощностей, финансовых ресурсов, персонала, технологии, ноу-хау) и интеграция в новой структуре. В этом случае два или более уже существующих предприятия объединяют усилия и учреждают новое. Каждое предприятие выделяет часть своих ресурсов, обычно в кооперации и вновь созданное предприятие выступает по отношению к ним как дочернее.

Совместные предприятия создаются с различными целями. Если основная цель – производственная кооперация, то создание совместных предприятий приводит к снижению производственных затрат. Если же цель – выход на новый рынок, то результатом

должно быть снижение непроизводственных, и в первую очередь транзакционных затрат.

Следует подчеркнуть, что совместные предприятия далеко не всегда успешны: возможны столкновения различных стилей управления и корпоративных культур, изменения различных обстоятельств и пересмотр целей создания совместного предприятия; кроме того, истинные цели создания совместного предприятия не всегда раскрываются при его создании.

Альтернативной формой делового сотрудничества является перекрестное владение акциями. В этом случае компании приходят к соглашению по признанию взаимных интересов на различных сегментах рынка.

Стратегический альянс, или соглашение о кооперации, может принимать различные формы, такие как:

- совместные предприятия, созданные для осуществления определенных проектов;

- инвестиции в компании, вписывающиеся в технологические цепочки бизнеса;

- лицензионные соглашения, когда компания, обладающая определенной технологией в одной стране, дает лицензию компании, владеющей большой долей рынка в другой стране.

Причины, побуждающие к созданию стратегических альянсов, весьма различны и порой включают комбинацию различных факторов. В обобщенном виде эти причины сводятся к следующему:

- потребность в объединении усилий и ресурсов на НИОКР;
- необходимость привлечь дополнительный капитал;
- решение задачи привлечения команды менеджеров с опытом реализации определенных проектов;
- предоставление возможности малой компании использовать управленческий опыт и место на рынке более крупной компании.

В стратегическом альянсе возможно недоверие и непонимание целей. Когда крупная компания покупает небольшой стратегический пакет участия в малой компании, то она может рассматриваться как потенциальный "агрессор".

Строительный кластер отличается от других типов объединения тем, что имеет значительно более широкое членство и цели. Кластер объединяет все компоненты производственного процесса, от поставщиков сырья к потребителям конечного продукта, включая сферу обслуживания и специализированную инфраструктуру. Модель строительного кластера представлена на рисунке 2.6 [24].

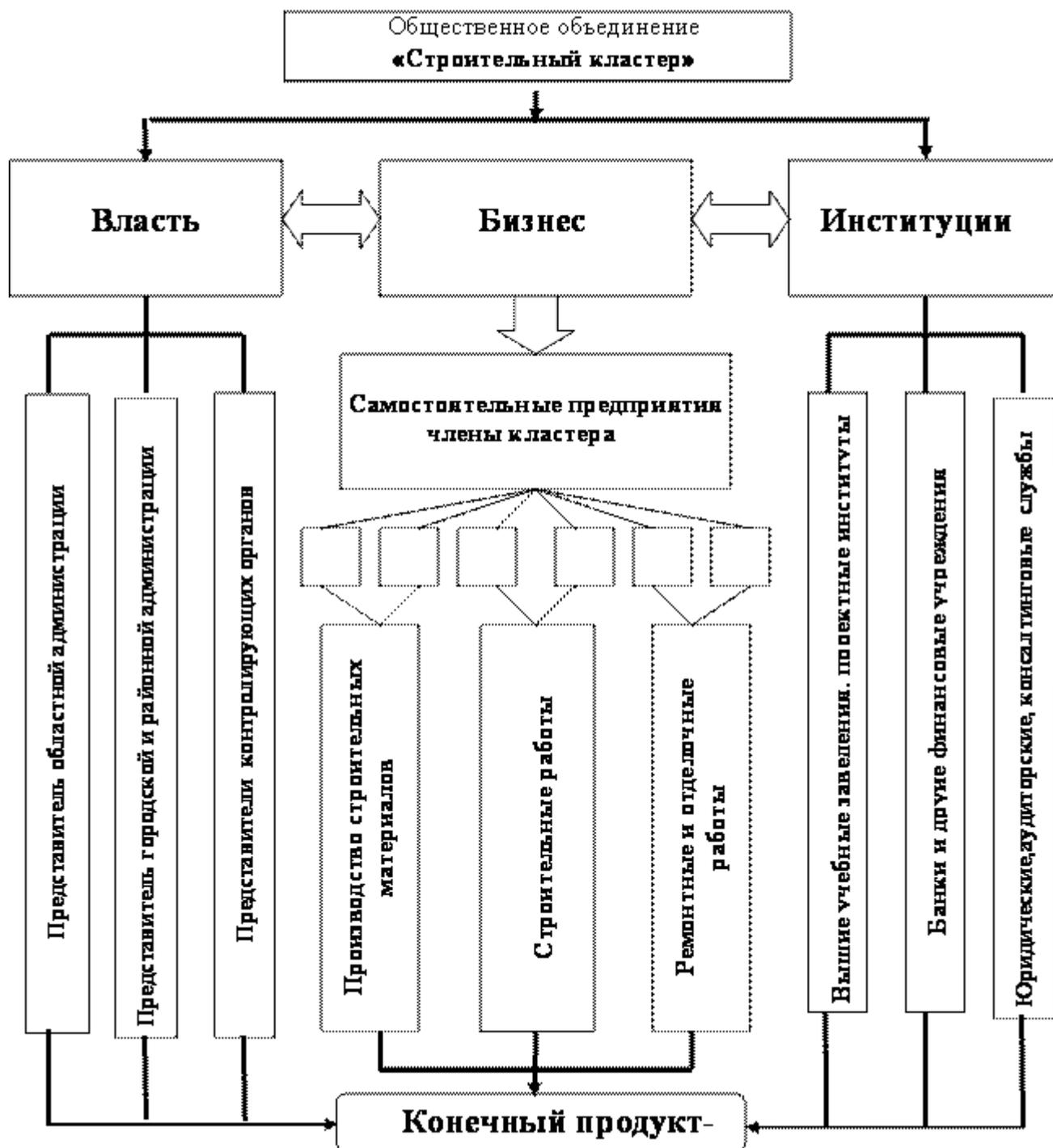


Рисунок 2.6 – Модель строительного кластера

Основной целью объединения является достижение конкретного экономического результата – производство конкурентоспособного продукта, что способствует повышению эффективности деятельности каждой отдельной организации, и ускорению развития экономики региона в целом.

Преимущества объединения в кластер:

1. Возможность привлечения финансовых ресурсов в строительную сферу – (путем объединения общих финансовых возможностей участников кластера, привлечения инвестиций, совместное участие в конкурсах проектов, которые финансируются в виде грантов, объединение общих финансовых возможностей для обеспечения гарантий на получение кредитных ресурсов).

2. Возможность снижения себестоимости строительной продукции и услуг организаций входящих в кластер.

Наличие собственного производства на основе местной сырьевой базы, способствует снижению затрат на транспортировку, сохранение, торговые услуги, что в свою очередь удешевляет себестоимость жилой площади и ремонтных работ. Более того, не возникает проблем со сбытом: продукция полностью используется внутри кластера.

3. Возможность участникам кластера эффективно отстаивать свои интересы на уровне органов местной власти и местного самоуправления.

4. Обеспечение постоянной загруженности организации строительной отрасли и смежных отраслей; создание новых рабочих мест; содействие возрождению промышленности отдельных районов области, где находятся месторождения полезных ископаемых, которые используются в строительстве.

5. Объединение организаций на уровне региона – принципиально новый уровень отношений, который базируется на порядочности и доверии между участниками кластера и можно сказать новый способ мышления.

Кластер – это отраслевое, территориальное и добровольное объединение предпринимательских структур, которые тесно сотрудничают с научными (образовательными) учреждениями, общественными организациями и органами местной власти с целью повышения конкурентоспособности собственной продукции, работ или услуг и содействия экономическому развитию региона. В кластер входят многочисленные организации смежных, взаимодополняющих отраслей и другие структуры, которые играют важную роль в создании конкурентной среды: университеты и исследовательские учреждения, организации, осуществляющие подготовку

кадров, и отвечают за информационное, и техническое обеспечение, торговые ассоциации и др. Подобные объединения оказывают положительное влияние не только на отдельные организации, но и на экономику региона в целом [110].

Экономические связи, лежащие в основе создания кластеров, основаны на долгосрочных контрактах (в отличие от холдингов, базирующихся на имущественных интересах) и осуществляются на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий между различными бизнес-субъектами и их симбиозной взаимозависимости, определяемой принципом синергизма. Такие объединения позволяют малым организациям сочетать преимущества малых форм предпринимательства и крупных производств [24].

1. Преобразования

Преобразование предприятия, то есть изменение его организационно-правовой формы, – единственная трансформация, не носящая ни интеграционного, ни дезинтеграционного характера. Проведенный анализ предприятий позволяет выделить наиболее распространенные варианты их преобразований (рисунок 2.7).

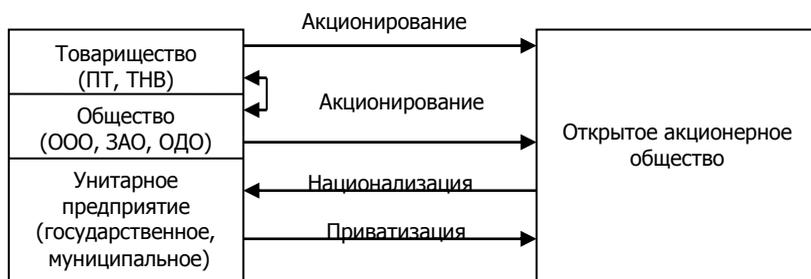


Рисунок 2.7 – Схема преобразования бизнес-систем

Преобразования, варианты которых представлены в левой части схемы, на практике встречаются редко и вызваны чаще всего организационными причинами (например, реорганизация полного товарищества в товарищество на вере вызвано включением в его состав членов-вкладчиков). Самый популярный вариант преобразования — акционирование предприятия.

IV. Разработка плана Программ реструктуризации ИБГ в виде проектов

План каждого проекта должен включать:

1. Перечень мероприятий.

2. График выполнения мероприятий.

3. Средства обеспечения реструктуризации – ресурсы, необходимые для выполнения плана реструктуризации (финансовые, трудовые, информационные, технические и материальные), а также организационно-правовое, методическое, социально-психологическое обеспечение.

Вопросы финансового обеспечения необходимо решить на этапе подготовки реструктуризации.

Для обеспечения реструктуризации необходимыми трудовыми ресурсами, необходимо располагать профессионально подготовленными и позитивно мотивированными работниками. Успех реструктуризации во многом определяется профессиональным уровнем руководства ИБГ.

Информационное обеспечение предполагает, кроме создания и наличия необходимых поисковых систем и информационных баз, широкое распространение информации о целях реструктуризации, ходе ее проведения, результатах проведенных этапов.

Организационно-правовое обеспечение необходимо для установления соответствия применяемых форм и методов законодательной базе, имеющейся системе договорных, налоговых отношений.

4. Проведение качественного и количественного отбора проектов и их ранжирование

5. Контроль выполнения проектов и мероприятий.

V. Реализация проектов реструктуризации.

VI. Адаптация компаний, корпоративных культур, информационных систем. Создание общей системы корпоративного учета и отчетности. Составление и анализ консолидированной отчетности.

VI. Оценка стоимости новой ИБГ.

Во всем мире считается, что главная цель слияний и поглощений – рост капитализации объединенной компании. В этом интегрирующем показателе отражается рост результатов и масштабов деятельности объединенных компаний за счет проведения согласованной рыночной политики увеличения рыночных сегментов, увеличение объемов активов и мобилизация финансовых ресурсов, повышение качества, устранение неэффективности, обеспечение снижения рисков и др.

VII. Оценка синергетического эффекта реструктуризации.

В качестве основных источников синергетического эффекта обычно рассматриваются:

1) комбинирование: использование имевшихся в компаниях

ресурсов, которые не могли быть ни эффективно включены в хозяйственную деятельность, ни реализованы на рынке;

2) комплементарность: более полная загрузка производственных и торговых мощностей, оптимизация транспортных маршрутов, устранение слабых сторон одной из компаний за счет использования сильных сторон другой;

3) экономия от одномоментно увеличивающегося масштаба деятельности: распределение постоянных издержек на больший объем продукции;

4) устранение дублирующих подразделений – НИОКР, рекламы и маркетинга, связи с общественностью.

Автором разработана модель реструктуризационного контроллинга, где представлено участие контроллинга в проведении реструктуризационных процедур (таблице 2.8).

Таблица 2.8 – Модель реструктуризационного контроллинга интегрированных бизнес групп в строительстве

Процесс слияний/поглощений	Интегрированная бизнес-группа	Процесс разделений/выделений	Создание совместных предприятий, франчайзинг и др.
Участие контроллинга в проведении реструктуризации			
<p>Интеграция</p> <ul style="list-style-type: none"> -определение профиля предприятия; -поиск предприятия в соответствии с заданным профилем; -создание «длинного» списка кандидатов и сокращение его до короткого; -проведение первых переговоров; - анализ и оценка стоимости предприятий – кандидатов; -создание базы для принятия управленческих решений (оценка рисков, синергетического эффекта, дополнительных преимуществ); -подготовка и участие в переговорах; -участие в определении окончательной цены и условий; -контроль и координация реализации программы интеграции; - оценка результатов интеграции; -адаптация к общей системы учета и отчетности; -адаптация к корпоративной информационной системе и культуре; -анализ и оценка стоимости новой ИБГ. 	<p>Контроллинг ИБГ</p> <ul style="list-style-type: none"> - поддержка разработки общей стратегии предприятия и стратегии реструктуризации (анализ внешней и внутренней среды); -информационно-аналитическое и методическое обеспечение управления; - создание общей системы учета и отчетности; - обоснованность применения трансфертных цен; -внутренний аудит; - др. вопросы контроллинга ИБГ <p>Контроллинг предприятий</p> <ul style="list-style-type: none"> -информационно-аналитическое и методическое обеспечение управления предприятиями; - реструктуризация активов, обязательств и др. <p>Преобразования</p> <ul style="list-style-type: none"> -информационно-аналитическая и методическая поддержка 	<p>Дезинтеграция</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение предприятий, непрофильных активов, процессов для отчуждения, аутсорсинга; - оценка эффективности дезинтеграции; - анализ и оценка рисков; - участие в переговорах; -контроль и координация реализации программы дезинтеграции; - определение результатов дезинтеграции; -анализ и оценка стоимости новой ИБГ 	<p>Интеграционно-дезинтеграционные трансформации</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение профиля предприятия; - выбор потенциальных кандидатов и проведение первых переговоров; -оценка преимуществ; - подготовка и участие в переговорах; - обобщение полученной информации, создание базы для принятия управленческих решений; -контроль и координация реализации программы интеграционно-дезинтеграционной трансформации; - оценка результатов.
Стратегический контроллинг	Стратегический и оперативный контроллинг	Стратегический контроллинг	
Реструктуризационный контроллинг			

В зависимости от того, какие цели и задачи ставит перед собой руководство ИБГ, все виды и формы реструктуризации можно объединить в следующие группы:

1. Реструктуризация может быть стратегической и оперативной – стратегический и оперативный контроллинг.

2. В задачи реструктуризации может входить решение проблем конкретной функциональной области деятельности ИБГ, в этом случае реструктуризация может быть управленческой, производственной, маркетинговой, финансовой, кадровой – соответственно управленческий, производственный, маркетинговый, финансовый, кадровый контроллинг.

3. Реструктуризация может быть направлена как на предупреждение кризисных явлений (превентивная реструктуризация), так и на их преодоление (кризисная реструктуризация) – соответственно превентивный реструктуризационный контроллинг и кризисный реструктуризационный контроллинг.

Современное положение экономики ставит ИБГ перед необходимостью проведения реструктуризации одновременно в направлениях, присущих разным формам: параллельно с процессами разукрупнения предприятия (разделения, выделения дочерних компаний, сокращения неперспективных направлений бизнеса, вывод ряда функций за рамки предприятия) осуществлять слияние, присоединение, объединение и рекомбинацию с другими (сторонними) организациями и предприятиями (аутсорсинг) в целях приближения партнеров по бизнесу, ускорения процессов воспроизводства и других мер, направленных на повышение эффективности деятельности.

Вследствие реорганизации меняется не только размер, но может меняться и специализация компании, соответственно меняются её рыночные возможности, что в конечном итоге определяет инвестиционную привлекательность ИБГ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

1. Поскольку современные строительные организации действуют в условиях неопределенности внешней среды с высоким уровнем сложности, динамичности, подвижности, отечественным строительным комплексом на федеральном и региональном уровнях востребовано законодательство, стимулирующее быстрые перемены в организациях, принятие своевременных и эффективных решений, их инновационное развитие.

Многочисленные экономические и социальные функции строительного комплекса ставят его развитие в разряд важнейших государственных задач, делают его неотъемлемой частью реформирования экономики России. В то же время, его развитие на современном этапе, несмотря на попытки государственного регулирования, не получило должного акцента. Даже с учетом активного роста, данный сектор экономики не оказывает системного трансформационного воздействия на структурные подвижки, как в экономике страны, так и в ее отдельных регионах, что предопределяет необходимость выработки новых решений, направленных на активизацию качественных преобразований в процессах развития строительного комплекса.

Взаимодействие участников экономической системы многогранно по формам и социальным последствиям, поэтому весьма сложно переоценить роль государства в системе рыночного хозяйства.

2. ИБГ являются важным управляющим звеном, связывающим микро- и макроуровень экономики, позволяют концентрировать инвестиционный и инновационный потенциал. Использование зарубежного опыта в управлении российскими ИБГ затруднительно в силу некоторых особенностей российских компаний (низкая доля публичных компаний, непрозрачная структура капитала, высокая степень переплетения собственности и управления, несовпадение формальных и реальных прав собственности) и не проработанностью правовой базы, можно только заимствовать определенные механизмы. Описать универсальные системы управления для ИБГ практически невозможно. Однако организационно-экономический механизм управления, на наш взгляд, должен опираться на отношения собственности, т.е. необходим переход на стоимостно-ориентированное управление.

3. Реструктуризация интегрированных бизнес-групп в строи-

тельстве является его естественной реакцией на происходящие на рынке изменения. В современных условиях наибольшая выживаемость обеспечена таким строительным бизнес-группам, в которых руководство придает большое значение наличию структурированной и выверенной стратегии реструктуризации, учитывающей интересы всех заинтересованных сторон, не только на случай кризиса, но и любых существенных изменений на рынке. Реструктуризация ИБГ сложная, комплексная, слабоструктурированная проблема, решать которую целесообразно используя элементы метода управления проектами.

4. Развитие рыночных отношений в строительной отрасли, рост конкуренции на рынке строительных работ (конкуренция ИБГ не только с иностранными строительными фирмами, но и с крупными корпоративными структурами, из других секторов экономики), процессы реструктуризации усложняют процесс управления и требуют от интегрированных бизнес-групп поиска новых эффективных методов управления производственно-хозяйственной деятельностью. Внедрение контроллинга как научно-аналитической парадигмы управления становится весьма актуальным.

5. Цели контроллинга производные от целей предприятия. Вместе с развитием экономической теории относительно главной цели деятельности организации от максимизации прибыли до стоимости для всех стейкхолдеров развивались и концепции контроллинга. Последняя концепция характеризует контроллинг как функцию поддержки принятия управленческих решений с учетом интересов всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров), т.е. концепция стоимостно-ориентированная.

6. Модель реструктуризационного контроллинга разработана с учетом методики проведения реструктуризации ИБГ. Участие контроллинга в проведении разнообразных форм реструктуризации (иногда это может происходить и одновременно) заключается в методической и информационно-аналитической поддержке процесса принятия решения как на уровне интегрированной бизнес-группы, так и предприятий в ее составе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- Нормативно-правовые акты и методические документы
1. Российская Федерация. Законы. Гражданский Кодекс Российской Федерации. – М.: ГроссМедиа, 2012. 496 с.
 2. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации: Части первая и вторая. – М.: Издательство «Омега –Л», 2011. 700с. – (Кодексы Российской Федерации)
 3. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 30 ноября 1995 г. «О финансово-промышленных группах» № 190-ФЗ – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
 4. Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах; Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
 5. Российская Федерация. Законы. Об обществах с ограниченной ответственностью; Федеральный закон от 08 февраля 1998 г. №14 -ФЗ. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
 6. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
 7. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 29 июля 1998 г. № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации». – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
 8. Указ Президента РФ от 21 мая 2012 г. N 636 «О структуре федеральных органов исполнительной власти»– Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
 9. Постановление Правительства РФ от 30 июня 2012 г. N 670 «О Федеральном агентстве по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству» – Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
 10. Постановление Правительства РФ № 1373 от 30.10.1997 г. «О реформе предприятий и иных коммерческих организаций» – Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
 11. Постановление Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2010 г. № 1050 «О федеральной целевой программе «Жилище» на 2011-2015 годы» – Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
 12. Приказ Минфина РФ № 10н, ФКЦБ РФ № 03-6/пз от 29 янв. 2003 г. «Об утверждении порядка оценки стоимости чистых активов акционерных обществ» – Справочно-правовая система

«Консультант Плюс»

13. [Приказ](#) Минэкономки России № 118 от 01.10.1997 г. «Типовая (примерная) программа реформы предприятия» – Справочно-правовая система «Консультант Плюс».

14. Постановление государственного комитета РФ по стандартизации и метрологии от 6 ноября 2001 г. № 454-ст. «О принятии и введении в действие общероссийского классификатора видов экономической деятельности»

15. Постановление Законодательного Собрания Ростовской области от 30.10.2007 № 2067 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Ростовской области на период до 2020 года».

Книги, монографии

16. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. Стратегия бизнеса: Аналитический справочник. / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.

17. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

18. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. М.: Сирин, 2002. 252 с.

19. Ананьина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др. / Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.

20. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебник. М.: Омега-Л, 2003. -280 с.

21. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

22. Аристова М.В., Петров А.А. Управление развитием инвестиционно-строительных университетских корпоративных структур. – СПб., 2007. – 183с.

23. Асаул А.Н. Государственное предпринимательство в строительстве (государственный строительный заказ) / А. Н. Асаул, В.А. Кошеев; под ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. – СПб.: АНО ИПЭВ. 2009. – 300с.

24. Асаул, А. Н. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / А. Н. Асаул, Е.А. Владимирский, Д.А. Гордеев, Е.Г. Гужва, А.А. Петров, Р.А. Фалтинский; под ред. заслуженного строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула – СПб: АНО ИПЭВ, 2008. – 280 с.

25. Асаул Н.А. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы/ А.Н. Асаул, Н.А. Асаул, А.В. Симонов. Под ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула.- СПб.: ГАСУ. 2009.- 258 с.

26. Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 168 с.

27. Асаул А.Н. Экономика недвижимости: учебник. СПб.: Гуманистика, 2003. – 406с.

28. Асаул Н.А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов инвестиционно-строительного комплекса. – СПб.: «Гуманистика», 2004. – 280с.

29. Афанасьев М.В., Афанасьева Н.В., Кныш В.А. Государственные закупки в рыночной экономике.- СПб.: СПбГУЭФ, 2004.- 315 с.

30. Баффетт У. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями / Уоррен Баффетт; сост., авт. предисл. Лоренс Каннингем; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 268 с.

31. Баяндин Н.И. Технологии безопасности бизнеса. – М.: Юристъ, 2002. -320с.

32. Белоликов, В.Т., Бондарь, А.М., Птухина, И.С. Организация и экономика строительного производства: Учебное пособие / Под общ. ред. Заслуженного строителя РФ, проф. Белоликова В.Т. – СПбГПУ, Санкт-Петербург, 2007, 86 с.

33. Бем-Баверк, Е. Основы теории ценности хозяйственных благ / Е. Бем- Баверк. – М. : Директмедиа Паблишинг, 2007. – 23 с.

34. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрильяна. – 5-е изд. Доп. И перераб. – М.: Институт новой экономики. 2002 – 1280 с.

35. Большой толковый словарь русского языка / Сост и гл. ред. С.А. Кузнецов. СПб.: Норинт», 2000. – 1536 с.

36. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. Н. Барышниковой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 1008 с.

37. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: пер. с англ. / Ю.Бригхем, М. Эрхардт ; под ред. Е.А. Дорофеева. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 960 с.

38. Бурков В.Н., Кондратьев В.В. Механизмы функционирования организационных систем. М.: Наука, 2001. -384 с.

39. Бочаров В.В., Самонова И.Н., Макарова В.А. Управление стоимостью бизнеса. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУ-ЭФ, 2008. – 173 с.

40. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособ. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 720 с.

41. Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. Основы финансового менеджмента, 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 1232с..

42. Введение в системный анализ / Под ред. Л.А. Петросяна. – Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1988. – 232с.

43. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.

44. Виленский, П.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов / П.А. Виленский. – М.: Дело, 2001. – 327 с.

45. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник-3-е изд.-М.: Экономистъ, 2003 -528 с.

46. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.

47. Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: Аланс, 1995.- 222 с.

48. Вурос А. Экономика отраслевых рынков / А.Вурос, Н.М. Розанова. – М.: Наука, 2000. – 240 с.

49. Галпин Т.Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 240 с.: ил.

50. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: (практ. пособие по управлен. и финанс. консультированию) / Я.М. Гританс. М.: Волтерс Клувер, 2005. 216 с.: табл.

51. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации /Пер. с англ. М.: Дело, 2000. -348 с.

52. Грязнова А.Г., Федотова М.А, Оценка бизнеса Учебник. Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. 2-е издание, переработанное и доп. М. 2008 г. – 736 с.

53. Дайле, А. Практика контроллинга под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой; пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2001.-336 с.

54. Данилов-Данилян В.И., Рывкин А.А. Моделирование // Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. ред.

В.И. Данилов-Данилян.-М.: Большая Российская энциклопедия: ИНФРА-М, 2003.- 688 с.

55. Дементьев В.Е. Введение в институциональную экономику: Учебное пособие. М., Экономика, 2005. – 482 с.

56. Друкер Питер Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Пер. с англ. М.: Технол. шк. бизнеса, 1994.-288 с.

57. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. М.:Изд. дом «Вильяме», 2000. – 398 с.

58. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Изд дом «Вильямс», 2002. – С.15 – 272 с.

59. Егерев И.А. Стоимость бизнеса. Искусство управления. – М.: Дело, 2003. – 480 с.

60. Ендовицкий Д.А., Соболева В.Е. Экономический анализ слияний\поглощений компаний», М.: «Кнорус», 2010 – 448 с.

61. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров. М.: ИНФРА-М, 2011.

62. Игнашин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы.-СПб.: Питер, 2005. – 208 с.

63. Институциональная экономика: Учебное пособие/ Под рук. акад. Д.С. Львова.– М.: ИНФРА-М, 2001. -318 с.

64. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г. / Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организацияхМ.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

65. Климов С.М., Костевят А.Н. Контроллинг: вопросы теории и практики: учеб. пособие.-СПб: Знание, ИВЭСЭП, 2005. – 64 с.

66. Кашеев Р.В., Базоев С.З. Управление акционерной стоимостью. – М.: ДМК Пресс, 2002. — 224 с.

67. Когут А.Е., Бахарев С.Ю., Шопенко Д.В. Управление инвестиционной деятельностью на предприятии. СПб: ИСЭП РАН, 2001 – 347 с.

68. Криворотов В.В. Управление стоимостью: Оценочные технологии в управлении предприятием. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.-111 с.

69. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: «КОНСЭКО», 1998. – 331 с.

70. Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 376 с.

71. Козырь Ю.В. Особенности оценки бизнеса и реализации концепции VBM. – М.: ИД «Квинто-Консалтинг», 2006. – 285 с.

72. Колосовский Н.Н. Теория экономического районирования. М.: Мысль, 1969. - 369 с.

73. Коупленд, Т. Стоимость компании: оценка и управление : пер. с англ. / Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Мурин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с.

74. Кукукина И.Г., Астраханцева И.А., Учет и анализ банкротств: Учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2007.-304 с.

75. Кульман А. Экономические механизмы: пер с фр.; под общ. Ред. Н.И. Хрустальной. М.: Прогресс: Универс, 1993.- 188 с.

76. Кун Т. Структура научных революций. – М.: Прогресс, 1977. – 298 с.

77. Лихачева Т.П., Муллер П.А. Бизнес-система компании и моделирование ее развития. Красноярск, СФУ, 2008. – 604 с.

78. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний / Справочное пособие / Под ред. И. И. Мазура. М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.

79. Малышева Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций. Учебное пособие. Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. – 386 с.

80. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Пер. с нем. Ю. Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В. Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.

81. Маркс, К. Капитал / К. Маркс // Сочинения / К. Маркс, Ф: Энгельс – 2-е изд. – Т. Г, – М,; 1994. – С. 195.

82. Маршалл, А. Принципы политической экономии : в 3 т. /А. Маршалл. – М ; : Прогресс, 1983. – 3 т.

83. Масленников В.В., Крылов В.Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. М.: ИНФРА-М, 2006. – 285 с.

84. Мейер, М.В. Оценка эффективности бизнеса : пер. с англ. /М.В. Мейер. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.

85. Модильяни Ф., Миллер М. Сколько стоит фирма? Теорема MM: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001.

86. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

87. Орлов А.И. Теория принятия решений Учебное пособие. – М.: Издательство "Март", 2004. – 656 с.

88. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – 2-е изд., перераб. и доп.-М.: Финансы и статисти-

стика, 2004. – 736 с.

89. Паппэ Я. Олигархи: Экономическая хроника, 1992-2000. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 232 с.

90. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг.-СПб.: Питер ,2000. – 312 с.

91. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учебное пособие. М.: Издательство "Дело и сервис", 2003. 192 с.

92. Попченко У.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес-контроллинг.- М.:Альфа-Пресс.2006.-288 с.

93. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б/ Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 495 с.

94. Райзберг Б.А., Стародубцева Е.Б. Курс экономики. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 724 с.

95. Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями. – М.: 2001.-288 с.

96. Румянцева Н.И. Новая экономическая энциклопедия. – М.: ИНФРА-М, 2005. – VI, 724 с.

97. Серов В.М., Нестерова Н.А., Серов А.В. Организация и управление в строительстве. – М.: Академия, 2008.- 432 с.

98. Симионова Н.Е. Методы оценки имущества. Бизнес, недвижимость, земля, машины, оборудование и транспортные средства. Издательство «Феникс», 2010. – 368 с.

99. Скотт, М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости : пер. с англ. / М. Скотт. – М. : Олимп -Бизнес, 2000. – 432 с.

100. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерство. Кластеры. –Киев: Логос, 2002 – 645 с.

101. Теория организации: учебник / Д.В. Олянич [и др.].- Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 408 с.

102. Тонких А.С. Моделирование результативного управления корпоративными финансами. Монография. – Екатеринбург – Ижевск, 2006, – ИЭ УрО РАН – 200 с.

103. Тренев В. Н., Ириков В. А. и др. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. М.: Библиотека ЗАО "РОЭЛ Консалтинг", 1998. -223 с.

104. Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента / К. Уолш. – М. : Дело, 2000. – 843 с.

105. Федоренко Н.П. Вопросы оптимального функционирования экономики.- М.,1990.- 304 с.

106. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. Анализ и практические выводы. М.:Альбина Бизнес

Букс, 2006 – 391 с.

107. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я. Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 1998. 288 с.

108. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Пер с англ. СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1997. 332 с.

109. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер.с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

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

111. Хорн, В. Основы финансового менеджмента : пер. с англ. / В. Хорн, К. Джеймс, М. Джон. – 11-е изд. – М. : Вильямс, 2004. – 992 с.

112. Царев В.В., Кантарович А.А. Оценка стоимости бизнеса. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.-576 с.

113. Чернозуб О. Жизнь после кризиса: Стоимостной подход к управлению частной компанией. – М.: Альпина Паблшерз, 2009. – 246 с.

114. Эванс, Ф.С. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: создание стоимости в частных компаниях: пер. с англ. / Ф.С. Эванс, Д.М. Бишоп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 332 с.

115. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. М.: ЗАО Изд. дом "Экономическая газета", 1999.-368 с.

Публикации в периодической печати

116. Алёшин М.М., Топалян А.П. Об актуальности перехода к стоимостно-ориентированной концепции управления строительными корпорациями // Проблемы развития регионального инвестиционно-строительного комплекса и пути их решения: межвузовский сборник научных трудов / под общей редакцией Б.Н. Небритова. – Ростов-н/Д : Рост. гос. строит. ун-т, 2009–198с.

117. Асаул Н.А. Институциональный подход к развитию инвестиционно-строительного комплекса // Экономическое возрождение России. – 2005. – № 1. – С. 37–44.

118. Астраханцева И.А. Анализ теории и методологии концепции стоимостного подхода к компании / И.А. Астраханцева // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №3. – С. 211-217.

119. Беляев М.К., Матюхина Н.В. Региональный рынок жи-

ля: состояние, проблемы и перспективы развития // Сб. науч. труд. – Волгоград: НП ИПД «Авторское перо», 2005. – 190с.

120. Большаков А.В. Участие интегрированных корпоративных структур в строительном бизнесе: управленческий аспект. / А.В. Большаков // Экономика строительства. – №1 (7) с. 36-42.

121. Верхоглазенко В.Н. Стратегическое корпоративное планирование: проблемы и перспективы (анализ зарубежного и отечественного опыта стратегического планирования развития корпорации) // Консультант директора. М.: Инфра-М. — 2006. — N 6. — С. 10-16.

122. Волков Д.Л. Концепция управления стоимостью компании // Российский журнал менеджмента – 2005. Т.3 № 2. – С. 3-42

123. Волков Д.Л. Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании / Д.Л. Волков // Российский журнал менеджмента. – 2005. Том 3, № 2. – С. 3–42.

124. Волков, Д.Л. Управление ценностью: показатели и модели оценки / Д.Л. Волков // Российский журнал менеджмента. – 2005. Том 3, № 4. – С. 67–76.

125. Голубов М. Лучше меньше, да лучше. Реструктуризация как «мини-максная стратегия развития предприятия // Рынок ценных бумаг. – 1999.-№18 (153) – с.56-58.

126. Евневич М.А. Структуры управления интегрированной бизнес-группой // Top-Manager, сентябрь 2005 г.

127. Ивашковская И.В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента – 2004. №4. – С. 113-132.

128. Ивашковская И.В. Управляемая стоимость // Секрет фирмы – 2003. №4.

129. Лукичев М. Ю. Особенности трансакционных издержек как институциональных резервов увеличения прибыли строительной организации. Вестник Хмельницкого национального университета 2010, № 3. Т. 3. Економічні науки с.57-62

130. Левин С.Н. Соотношение формальных и реальных прав собственности в переходной экономике России // Статья при поддержке гранта РФНФ 01-02-00003а. М., 2002. с.7

131. Паппэ Я.Ш. Российский крупный бизнес как экономический феномен: особенности становления и современного этапа развития./ Паппэ Я.Ш.// Проблемы прогнозирования-2007, № 1.- С.15-23

132. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3.

133. Павлова Н.С. Системный, процессный, стоимостной подходы в оптимизации организационных структур предприятий // Вестник Удмуртского университета, 2008. – № 3, С. 39-46.

134. Попов Д.Е., Романова О.А. Эволюция показателей стратегического контроллинга. Препринт. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН 2002. 35 с.

135. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №5.

136. Теплова Т.В. Современные модификации стоимостной модели управления компанией // Вестник МГУ. – 2004. – №1. – С.19-20.

137. Фролова Н.В., Харитоновна Т.Б. Оценка стоимости компании с использованием модели Эдвардса-Белла-Ольсона.//Управление большими системами, 2006. выпуск 14, с.52-62

138. Федорович В.О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований. // Сибирская финансовая школа. 2006 г. – № 2 с. 45- 59.

139. Черенков А.Я. Причины и мотивы корпоративных слияний и поглощений. // Финансовые исследования. 2007 – №14

Диссертации

140. Воробьева О.В. Воздействие реструктуризации вертикально-интегрированных компаний на региональное экономическое пространство, автореферат дис. д.э.н. Казань : -2012 – 48 с.

141. Воронин В.А. Методология управления интеграционными процессами инвестиционно-строительной деятельности в условиях модернизации экономики, автореферат дис. д.э.н. М.: 2011. – 45 с.

142. Власова О.А. Управление стоимостью компании на основе развития клиентской базы: Дис. канд. экон. наук / Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. М.: 2010. – 152 с.

143. Жданов А.Ю. Управление процессами реструктуризации интегрированных корпоративных структур, автореферат дис. д.э.н. М.: 2009. – 52 с.

144. Евневич М.А. Совершенствование структур управления промышленными интегрированными бизнес-структурами в современной России: автореферат дис. канд. экон. наук: СПб.: 2007.- 35 с.

145. Евсеева И.А. Управление промышленными предприятиями

ями на основе концепции ключевых факторов стоимости бизнеса: Дис. канд. экон. наук. – Орел.: 2005. – 188 с.

146. Соболева В.Е. Экономический анализ слияний/поглощений компаний. Автореферат дис. канд. экон. наук / Воронежский государственный университет. – Воронеж: 2018. – 24 с.

Иностранная литература

147. Black F. Scholes M. The Pricing of Options and Corporate Liabilities // Journal of Political Economy, Vol. 81/3. – 1973. – P. 654.

148. Bradley M., Desai A., Kim E. The Rationale Behind Interfirm Tender Offers: Information or Synergy//Journal of Financial Economics.-1983.-№ 2. – P. 195

149. Feltham G.A., Ohlson J.A. Uncertainty Resolution and the Theory of Depreciation Measurement // Journal of Accounting Research 34 (Autumn 1996), P.209.

150. Cooper S., Crowther D., Davis D., Davis M. Return on Investment // Management Accounting. June 2000, Vol. 78, Issue 6. – P. 38-46.

151. Ottoson E., Weissenrieder F. Cash Value Added – a New Method for Measuring Financial Performance// Gothenburg Studies in Financial Economics. – 1996. – №1.

152. Rappaport A. Creating shareholder value: The New Standard for Business Performance.- New York: Free Press, 2000.

153. Stewart G. The Quest for Value: a Guide for Senior Managers. – New York: Harper Collins Publishers, 1991.

Ресурсы Интернет

154. Асаул А.Н. Феномен инвестиционно-строительного комплекса или сохраняется строительный комплекс страны в рыночной экономике Монография 2001 . – <http://www.aup.ru/books/m65/>.

155. Евневич М.А. Особенности российских интегрированных бизнес-групп и управление ими / Российский Экономический Интернет Журнал, 4.11.2006- Режим доступа: www.hse.ru/org/hse/conf-april_ru/kniga.

156. Черенцов Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации www.cfin.ru/management/pm_in_restruct.shtml

157. <http://www.ascsi.ru>

158. <http://www.ascsi.ru/analytic/reviews/detail.php?ID=16251>

3

159. <http://www.ascsi.ru/analytic/reviews/detail.php?ID=16251>
160. <http://ahml.ru/> АИЖК
161. www.story.sfo.ru
162. www.raf.ru
163. Doing Business 2010
<http://russian.doingbusiness.org/default.aspx>
164. Создание экономической прибыли: анализ российских компаний.- www.cfin.ru/management/finance/valman/practice.shtml
165. Экономический словарь [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// abc.informbureau.com](http://abc.informbureau.com).
166. www.cfin.ru
167. www.gks.ru.
168. www.donland.ru
169. www.nalog.ru
170. www.rostov.gks.ru.