

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Контаурова Ксения Алексеевна

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Цыгалов Юрий Михайлович,
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2021

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать учёные степени кандидата наук, учёные степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 22 сентября 2021 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний ученых советов.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, д. 49, ком. 200 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
учёный секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:
Ашмарина С.И., д.э.н., профессор;
Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Календжян С.О., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н.;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Цыгалов Ю.М., д.э.н., доцент;
Цыганов А.А., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 29 апреля 2021 г.

Учёный секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

Измайлова Марина Алексеевна

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Большинство крупных корпораций, представленных в ключевых отраслях промышленности России: нефтегазовой, металлургической, энергетической, тяжелого машиностроения, – являются интегрированными корпоративными структурами (далее – ИКС). Согласно указам Президента и решениям Правительства Российской Федерации, процесс формирования и укрупнения вертикально интегрированных структур (далее – ВИС) продолжается и в настоящее время. Нововведением можно считать решения государства о передаче уже сформированных ВИС с выраженной отраслевой спецификой в государственные корпорации: ГК «Ростех», ГК «Росатом» и др. Корпоративные структуры обеспечивают основную часть поступлений в федеральный бюджет.

Российские ИКС вынуждены работать в сложных экономических условиях в связи со стагнацией экономики страны. В последние десять лет среднегодовой темп роста экономики составляет не более 1,5%, как результат многих дестабилизирующих причин: глобального технологического противостояния, высокого уровня конкуренции, ужесточения политики развивающихся рынков, санкционных факторов и неопределенности в системе хозяйственных отношений. Так, ограничения на ввоз продукции российской черной металлургии в США были установлены в форме повышения ставок ввозных пошлин до 25%. Согласно данным Росстата, чёрная металлургия является одной из ключевых отраслей России. Её доля в структуре ВВП достигает 5%, от неё зависят три базовые отрасли, дающие в совокупности 58% ВВП: промышленность, строительство и топливно-энергетический комплекс.

При интеграции компаний формируются структуры, в состав которых включаются организации, работающие со старыми системами финансирования, низким качеством управления и эффективностью операционной деятельности, а также наличием убытков, что ухудшает деятельность ВИС в целом. Масштаб формируемых ВИС дополнительно усложняет процесс их управления и улучшения

финансово-экономического состояния. Все это обуславливает необходимость повышения эффективности операционной деятельности ВИС, работающих в стратегически значимых отраслях страны: черной металлургии и тяжелого машиностроения, поскольку состояние внутренней экономики страны напрямую зависит от результатов их работы. Повышение эффективности операционной деятельности ВИС находится в сфере деятельности не только экономики, но и управления. Эффективным механизмом реализации изменений является реструктуризация корпораций. Однако проведение реструктуризации не всегда обеспечивает положительные результаты в связи с недостаточным научно-методическим обеспечением процессов преобразований. В связи с изложенным, развитие методологии и механизмов проведения реструктуризации ВИС, находящихся в нестабильном финансово-экономическом состоянии, является актуальной задачей.

Степень разработанности темы исследования. Подходам и методам проведения реструктуризации ВИС в отечественной и зарубежной литературе уделяется значительное внимание со стороны ученых и исследователей. Проблемам формирования холдингов и механизмам управления операционной деятельностью посвящены научные труды Дж. Гобсона, Р. Коуза, Дж. Робинсона, Й. Шумпетера. Исследования процессов проведения реструктуризации представлены работами Д. Депамфилиса, П. Друкера, А. Томпсона. Проблемы реинжиниринга бизнес-процессов описаны в работах М. Хаммера и Дж. Чампи, являющихся основоположниками изучения данных вопросов. В основе разработки теоретической модели оценки текущего состояния ВИС применена система сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон.

Значительный вклад в развитие теории корпораций и процессов реструктуризации внесли отечественные ученые: В.Г. Антонов, И.Ю. Беляева, Л.П. Белых, Ю.Б. Винслав, Л.Г. Голубкова, Е.В. Евтушенко, А.Ю. Жданов, А. Корчагин, Ф.С. Крейчман, О.В. Осипенко, Н.Ю. Псарева, А.Д. Радыгин, Ю.М. Цыгалов, И.С. Шиткина, М.А. Эскиндаров, А.Ю. Юданов. Особенности развития холдинговых компаний в инновационной экономике

раскрыты в трудах российских ученых В.Я. Горфинкеля и Т.Г. Попадюк. В зарубежных публикациях данные вопросы анализируются в работах американских ученых Б. Робенсона и Л. Сиснея.

Несмотря на наличие значительного количества проводимых исследований в части проведения реструктуризации холдинговых компаний, необходимо отметить отсутствие методических положений и рекомендаций, позволяющих на практике выбрать объект преобразования, разработать соответствующие мероприятия и провести реструктуризацию.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке концепции реструктуризации вертикально интегрированных структур металлургии и тяжелого машиностроения России на основе теоретико-методического обоснования процесса реструктуризации в условиях финансово-экономической нестабильности и разработке рекомендаций по повышению эффективности проведения реструктуризации.

В соответствии с целью исследования определены следующие задачи:

- исследовать институциональные и научные основы реструктуризации ВИС;
- проанализировать предпосылки и факторы проведения реструктуризации ВИС в России и выявить особенности, влияющие на показатели и параметры;
- разработать теоретико-методический подход к проведению реструктуризации, охватывающий весь процесс проведения реструктуризации ВИС;
- сформировать концепцию проведения реструктуризации и разработать модель выбора объекта и направления реструктуризации;
- разработать структурированный подход к проведению реструктуризации и рекомендации, направленные на повышение эффективности проведения реструктуризации ВИС.

Объектом исследования являются вертикально интегрированные структуры в сфере металлургии и тяжелого машиностроения.

Предметом исследования являются существующие методы и подходы,

используемые для проведения преобразований, а также управленческие отношения, возникающие в процессе проведения реструктуризации ВИС, работающих в сфере металлургии и тяжелого машиностроения.

Область исследования. Диссертация выполнена в соответствии с Паспортом научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки): п. 10.8. «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса»; п. 10.11. «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы».

Методология и методы исследования включают труды отечественных и зарубежных ученых и исследователей в области теории управления изменениями, менеджмента ВИС, моделирования операционной деятельности интегрированных структур; результаты авторского исследования и обобщение практических знаний о проведении преобразований ВИС. В процессе проведения исследования применялись: метод обобщения при выявлении характерных особенностей интегрированных структур России на этапах исторического развития; диалектическая логика с целью раскрытия изменений в экономических системах; узкоспециализированные научные методы для анализа эмпирических данных и выявления закономерностей при проведении преобразований ВИС; моделирование экономических показателей операционной деятельности ВИС при апробации разработанного подхода выбора объекта и направления реструктуризации, а также модели оценки текущего состояния ВИС.

Информационная база исследования включает: законодательные

и нормативные документы Российской Федерации, регламентирующие деятельность интегрированных структур; справочно-статистические базы данных о деятельности ВИС металлургии и тяжелого машиностроения; труды ученых, опубликованные в виде монографий и статей в специализированных изданиях; материалы научно-практических конференций и семинаров; информацию, размещенную на электронных сайтах сети «Интернет» о деятельности ВИС; результаты исследований, полученные автором лично, в части подходов в управлении процессами преобразования ВИС.

Эмпирическую базу исследования составили данные Росстата, Госкомстата, Госкомимущества, Росимущества. В диссертационном исследовании используется статистическая и аналитическая информация, полученная из периодической печати и сайтов сети «Интернет». Фактические финансово-экономические показатели деятельности ВИС по исследуемому перечню вопросов получены за период с 01.01.2016 по 01.01.2019 из годовой отчетности корпораций, что подтверждает достоверность проведенного исследования. Базой для сравнительного анализа являются данные из годовых отчетов за 2017-2018 годы о финансово-экономической деятельности ВИС. Обработка аналитических данных проводилась автором в прикладной программе «Microsoft Excel».

Научная новизна заключается в решении актуальной научной задачи - разработке научно-обоснованных методических подходов и рекомендаций проведения реструктуризации вертикально интегрированных структур, включающих систему показателей и параметров оценки состояния корпорации, механизмы проведения и оценки эффективности преобразования компаний.

Положения, выносимые на защиту:

- выявлены предпосылки и факторы, определяющие необходимость проведения реструктуризации вертикально интегрированных структур в России на основе институциональных и научных основ реструктуризации вертикально интегрированных структур (С. 59-60);
- разработана система показателей и параметров оценки финансово-экономического положения и управленческой структуры вертикально

интегрированной корпорации, позволяющая определить ее состояние и осуществить выбор объекта и направления реструктуризации на основе матрицы (С. 121-123);

– разработан алгоритм проведения реструктуризации, отличающийся от известных более глубокой детализацией ключевых этапов проведения преобразований закреплением точек принятия решений о целесообразности продолжения реструктуризации ВИС или завершении проекта; в результате повышается эффективность управления изменениями и обеспечивается достижение запланированных финансово-экономических показателей вертикально интегрированной структуры после проведения реструктуризации (С. 138-139);

– предложена концепция проведения реструктуризации ВИС на основе теоретико-методического подхода, предусматривающая применение: конструктивного концепта, дескриптивной модели системы показателей и параметров, а также разработанной системы факторов и параметров, позволяющей осуществить выбор объекта и направления реструктуризации корпорации; разработанная концепция отличается от существующих подходов реализации изменений в ВИС диапазоном охвата всего процесса проведения реструктуризации (С. 91-94; 106-108; 138-139; 160-162);

– обоснованы рекомендации, повышающие эффективность реструктуризации вертикально интегрированных структур, включающие использование чек-листа с полным перечнем задач и инструментами контроля процессов преобразований; рекомендации направлены на развитие организационной структуры управления корпорацией, а также механизмы оценки эффекта реструктуризации (С. 162-167; 170-172; 174-178).

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии и дополнении теории корпораций в области знаний проведения качественной и эффективной реструктуризации ВИС, при применении разработанных методических подходов, направленных на применение концепта, модели оценки и матрицы выбора направления реструктуризации с учетом особенностей ВИС.

Практическая значимость исследования заключается в повышении эффективности проведения реструктуризации, снижении рисков негативных последствий при реализации мероприятий, достижении запланированных целевых показателей и параметров по итогам внедрения изменений. Положения диссертационного исследования будут полезны для ВИС, работающих в сфере металлургии и тяжелого машиностроения. Сформированная концепция проведения реструктуризации позволит ВИС, находящимся в неудовлетворительном состоянии, стабилизировать финансово-экономическое положение, ликвидировать угрозу банкротства и повысить эффективность операционной деятельности за счет комплекса мероприятий, в том числе направленного на выявление непрофильных активов и их последующее отчуждение.

Проведение качественной реструктуризации оказывает влияние на эффективность операционной деятельности, организационную структуру управления и улучшение финансово-экономического состояния ВИС. Самостоятельную практическую значимость имеют:

- предпосылки и факторы, влияющие на необходимость проведения реструктуризации ВИС;
- алгоритм проведения реструктуризации ВИС;
- модель оценки текущего состояния ВИС;
- механизм выбора объекта и направления реструктуризации.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Все положения, выдвинутые в диссертации, не противоречат существующим подходам проведения преобразований вертикально интегрированных структур и полученным ранее научным результатам по исследуемой проблематике. Результаты и выводы сформированы на основе статистического анализа, подтверждены эмпирическими данными финансово-экономической отчетности десяти российских вертикально интегрированных корпораций, работающих в сфере металлургии и тяжелого машиностроения, за период более 15 лет и имеют высокую степень аргументированности.

Основные положения и результаты проведённого исследования

докладывались и получили одобрение: на Международной научно-практической конференции «Интеграция науки, образования и бизнеса как основа формирования инновационной экономики» (Москва, ОУП ВО «АТиСО», 19 апреля 2013 г.); на Международной научно-практической конференции «Государственно-частное партнерство как фактор устойчивого развития экономики» (Москва, ОУП ВО «АТиСО», 21 апреля 2015 г.); на научном семинаре «Секция управления экономикой» (Москва, Центральный дом ученых Российской академии наук, 19 октября 2015 г.); на III Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 1-2 декабря 2015 г.); на Международной научно-практической конференции «Социально-экономические механизмы управления в условиях кризиса» (Москва, ОУП ВО «АТиСО», 16 мая 2016 г.); на Международной научной конференции молодых ученых по проблемам профессионального, организационного и социального развития «Человек. Общество. Управление» (Москва, Финансовый университет, 25 мая 2016 г.); на IX Международном научном студенческом конгрессе (Москва, Финансовый университет, 12 апреля 2018 г.); на Международной научной конференции «Научные трансферты» (г. Пекин, Китай, Китайский университет Минзу, 28 ноября 2018 г.).

Применимость разработанной концепции проведения реструктуризации, её составных элементов и рекомендаций подтверждается использованием научных результатов в операционной деятельности вертикально интегрированных компаний металлургии и тяжелого машиностроения, согласно представленным справкам о внедрении.

В ООО «Евраз Холдинг» внедрен разработанный алгоритм управления проектом, включающий применение электронного чек-листа, с целью осуществления контроля и мониторинга реализации проектов на производственных площадках России и Казахстана, что позволило существенно повысить показатели качества реализации проектов в дочерних активах корпорации. Выводы и основные положения используются в практической работе Дирекции управления проектами ООО «Евраз Холдинг», внедрение электронного

чек-листа существенно улучшило процесс документооборота и повысило качество проектной деятельности.

В практической деятельности ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» используется разработанная модель оценки состояния, позволяющая усовершенствовать бизнес-процессы и повысить показатели операционной эффективности, а также применяются механизмы, способствующие снижению сопротивления изменениям, нейтрализации конфликта и формированию сбалансированных взаимоотношений персонала при реализации процесса закупки. Выводы и основные положения используются в практической работе отдела по повышению эффективности административных процессов ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» и способствуют повышению эффективности операционной деятельности корпорации.

В практической деятельности холдинговой компании интегрированной структуры (далее – ХК ИС) АО «НПК «Уралвагонзавод» внедрена разработанная методика выбора объекта и направления финансового оздоровления активов, разрабатываются мероприятия, направленные на повышение операционной эффективности проблемных активов, проводится оценка достигнутых результатов при их реализации, что позволяет существенно улучшить состояние корпорации. Выводы и основные положения используются в практической работе отдела финансового планирования и анализа ХК (ИС) АО «НПК «Уралвагонзавод» и способствуют повышению операционной эффективности работы холдинга.

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 13 статей общим объемом 9,15 п.л. (авторский объем 9,05 п.л.), в том числе 8 статей общим объемом 7,55 п.л. (авторский объем 7,45 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации соответствует цели, задачам и логике проведенного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 300 наименований, списка иллюстративного

материала и 7 приложений. Текст изложен на 286 страницах, включает 15 рисунков, 27 таблиц и 15 формул.

II Основное содержание работы

1) Выявлены предпосылки и факторы, определяющие необходимость проведения реструктуризации вертикально интегрированных структур в России на основе институциональных и научных основ реструктуризации ВИС.

Результаты исследования процессов интеграции и операционной деятельности ВИС металлургии и тяжелого машиностроения в России за последние 20-30 лет включают особенности развития и становления ВИС. Первый этап наиболее длительный, отражает характерное влияние внутренней экономики страны на формирование ВИС и заключался в концентрации производства и капитала в государственной собственности. Второй этап становления ВИС включает создание замкнутого производственного цикла и переход пакетов акций к частным собственникам. Третий этап развития ВИС характеризуется процессом проведения реструктуризации, целью которой являлось повышение операционной эффективности и конкурентоспособности.

На уровне законодательства до настоящего времени отсутствуют критерии, правила и рекомендации о необходимости проведения реструктуризации, контроль над управлением данным процессом и повышением операционной эффективности ВИС. Учитывая сложность проведения реструктуризации, высокие риски негативных последствий в результате неверно принимаемых решений и сферу деятельности ВИС – ключевые отрасли экономики России, к факторам, определяющим необходимость своевременно провести реструктуризацию ВИС, отнесены:

- ухудшение эффективности операционной деятельности ВИС при нарастающей убыточности сырьевых и основных производственных активов в структуре корпорации;

- наличие значительного объема долговой нагрузки (высокий уровень за кредитованности) и отсутствие источников её погашения;
- необходимость оптимизации хозяйственных затрат за счет снижения убыточности непрофильных и низколиквидных активов, а также изменения структуры бизнеса посредством отчуждения данных активов;
- повышение загрузки производственного оборудования за счет оптимизации промышленных площадок ВИС;
- потребность корпорации в расширении зоны присутствия на рынке и усилении конкурентных позиций.

2) Разработана система показателей и параметров оценки финансово-экономического положения и управленческой структуры вертикально интегрированной корпорации, позволяющая определить ее состояние и осуществить выбор объекта и направления реструктуризации на основе матрицы.

Экономические показатели являются индикаторами состояния ВИС, подтверждают качество сформированных процессов управления и, опосредованно, свидетельствуют о наличии сложностей в работе корпорации при условии не существенной доли влияния на результаты операционной деятельности. Специфика оценки результатов операционной деятельности ВИС и выявление проблемных моментов обусловлена масштабом производства и фактором времени. Перечень критериев, позволяющих осуществить выбор направления реструктуризации ВИС, до настоящего времени не сформирован. Несмотря на сложность проведения оценки операционной деятельности ВИС, получаемые результаты имеют огромное значение, так как позволяют определить объект и выбрать направление реструктуризации, поэтому достоверность проводимой оценки имеет особую важность.

Разработана система факторов и параметров, позволяющая на основе полученных результатов осуществить выбор объекта и направления реструктуризации. Данная система является одним из элементов предлагаемой концепции реструктуризации. Набор показателей и параметров взаимосвязан

между собой и на основе расчетов определяется положение, в котором находится корпорация: глубокий экономический кризис; нестабильное финансово-экономическое положение с прогнозом ухудшения; удовлетворительное положение с низкой производственной эффективностью. Кроме того, согласно разработанной системе, определяется текущее состояние: кризис ликвидности и платежеспособности; кризис результатов операционной деятельности; кризис стратегии развития.

Оценка текущей деятельности ВИС основана на проведении экономических расчетов по предлагаемым показателям, включенным в систему. Спектр показателей, используемых для анализа сформирован в разрезе трех блоков «Финансы», «Производство» и «Бизнес-процессы управления». Представленные блоки также соответствуют разработанной модели системы показателей и параметров (далее – СПП) для проведения реструктуризации. Для каждого блока предусмотрен перечень коррелирующих между собой специализированных показателей, представляющих систематизированную совокупность инструментов и принципов исследования для формирования выводов о состоянии корпорации. К ним относятся, например: рентабельность, соотношение собственного и заемного капитала, размер чистых активов и т.д. Показатели, характеризующие любой из блоков, являются ключевыми, поскольку позволяют выявить динамику изменения эффективности работы за определенный временной период. Блок «Финансы» включает 21 показатель, блоки «Производство» и «Бизнес-процессы управления» включают соответственно по 13 показателей. Каждый показатель системы имеет пороговые значения, которые являются для менеджеров индикаторами при выборе объекта и направления реструктуризации, в зависимости от полученных данных при расчетах и анализе операционной деятельности ВИС. Фрагмент матрицы системы показателей и параметров представлен в таблице 1.

Предлагаемая методика выбора объекта и направления реструктуризации через систему расчетов показателей и параметров на основе разработанной матрицы способствует выявлению существующих проблем и сложностей в операционной деятельности ВИС, поскольку ключевые показатели матрицы

систематизированы и оказывают влияние друг на друга.

Таблица 1 – Показатели и параметры блока «Бизнес-процессы управления» матрицы выбора объекта и направления реструктуризации

Блок СПП	Показатели и параметры матрицы	Финансово-экономическое положение ВИС	Направление реструктуризации
Финансы	Debt/Ebitda > 6;	Кризис ликвидности и платежеспособности	Экономика Обязательства по оплате Инвестиции
Производство	Рост объемов невозвратного брака в течение последних трех лет;		Кооперация Технология производства
Бизнес-процессы управления	Избыточная численность персонала, не сбалансированная структура персонала: значительная доля управленческого и вспомогательного персонала, низкая выработка на одного сотрудника;		Организационная структура управления Корпоративное управление
Финансы	Debt/Ebitda < 5-4;	Кризис результатов операционной деятельности	Экономика Обязательства по оплате Инвестиции
Производство	Наличие регулярных рекламаций в течение последних двух лет;		Кооперация Технология производства
Бизнес-процессы управления	Избыточная численность персонала, не сбалансированная структура персонала: значительная доля управленческого и вспомогательного персонала, низкая выработка на одного сотрудника;		Организационная структура управления Корпоративное управление
Финансы	Debt/Ebitda < 4-3	Кризис стратегии развития	Экономика Обязательства по оплате Инвестиции
Производство	Увеличение количества получаемых рекламаций и претензий к качеству произведенной продукции за год;		Кооперация Технология производства
Бизнес-процессы управления	Избыточная численность персонала, не сбалансированная структура персонала, низкая выработка на одного сотрудника;	Кризис стратегии развития	Организационная структура управления Корпоративное управление

Источник: разработано автором.

Полученные при расчетах показатели, имеющие значения хуже индикаторов, обозначенных в матрице, подтверждают наличие проблем в операционной деятельности и позволят выявить дисбаланс в работе корпорации. Согласно разработанной системе показателей и указанным направлениям реструктуризации, матрица может также использоваться в качестве ориентира для разработки мероприятий для повышения операционной эффективности ВИС.

3) Разработан алгоритм проведения реструктуризации, отличающийся от известных более глубокой детализацией ключевых этапов проведения преобразований, закреплением точек принятия решений о целесообразности продолжения реструктуризации ВИС или завершении проекта; в результате повышается эффективность управления изменениями и обеспечивается достижение запланированных финансово-экономических показателей вертикально интегрированной структуры после проведения реструктуризации.

Одним из важнейших факторов проведения качественной реструктуризации и достижения запланированных результатов, вне зависимости от выбранного объекта и направления, целей проведения преобразований является правильная организация и управление процессом реструктуризации ВИС. Процесс реструктуризации регламентирован и представлен в форме алгоритма.

Алгоритм предусматривает последовательность действий, направленных на реализацию реструктуризации ВИС металлургического и машиностроительного комплексов и позволяет обеспечить снижение рисков принятия руководством неправильных решений в ходе проведения преобразований. Разработанный алгоритм описывает весь процесс внедрения изменений, с выделением ключевых этапов: выполнение подготовительных работ, разработка плана-графика выполнения мероприятий, оценка изменения ключевых показателей.

Алгоритм фиксирует две точки принятия решений о продолжении проведения реструктуризации либо завершении проекта и поэтапно учитывает все элементы разработанной концепции реструктуризации, представлен на рисунке 1.



Источник: разработано автором.

Рисунок 1 - Алгоритм проведения реструктуризации

Алгоритм является еще одним элементом разработанной концепции реструктуризации.

4) Предложена концепция проведения реструктуризации ВИС на основе теоретико-методического подхода, предусматривающая применение: конструктивного концепта, дескриптивной модели системы показателей и параметров, а также разработанной системы факторов и параметров, позволяющей осуществить выбор объекта и направления реструктуризации корпорации; разработанная концепция отличается от существующих подходов реализации изменений в ВИС диапазоном охвата всего процесса проведения реструктуризации.

Разработанная концепция – авторский взгляд на процесс реализации реструктуризации ВИС, представлена на рисунке 2.

Суть концепции заключается в способе изменения взаимодействия элементов организационной структуры ВИС посредством контроля над всем процессом преобразований.



Источник: разработано автором.

Рисунок 2 - Концепция реструктуризации ВИС

Первый элемент концепции – конструктивный концепт, представляет собой документ, который отражает полную информацию о процессе проведения реструктуризации, включает описательную часть и финансово-экономические расчеты с учетом целевых ориентиров на период проведения реструктуризации. Структура концепта представлена на рисунке 3.



Источник: разработано автором.

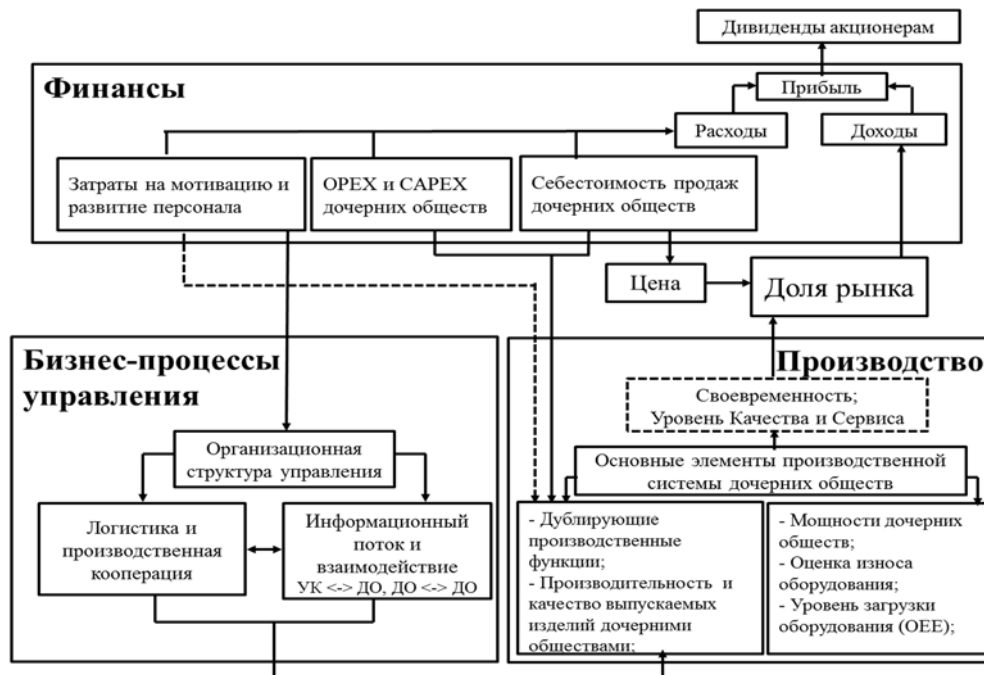
Рисунок 3 - Схема описательной части концепта реструктуризации ВИС

Второй элемент концепции – дескриптивная модель СПП, предусматривающая оценку количественных и качественных показателей и параметров, относящихся к фактическим и прогнозным результатам деятельности ВИС, представлена на рисунке 4.

Модель предусматривает анализ системы управления и взаимодействия между дочерними активами, входящими в структуру интегрированных

корпораций, и управляющей компанией. До настоящего времени к процессу реструктуризации не применялись и не разрабатывались модели.

Предлагаемая модель СПП ВИС по своей сути и структуре предусматривает концептуально новый подход к проведению оценки операционной деятельности ВИС.



Источник: разработано автором.

Рисунок 4 - Дескриптивная модель СПП ВИС для оценки текущего состояния

Цель модели СПП – провести всестороннюю оценку состояния ВИС, выявить проблемы и принять решение о необходимости проведения реструктуризации. Моделирование позволяет упорядочить процесс получения информации о ВИС и её элементах-участниках, взаимосвязанных между собой.

Ключевым принципом разработанной модели является поиск внутренней логики сбалансированного взаимодействия всех элементов ВИС. Состав блоков и элементов модели СПП имеет визуальную схожесть с моделью сбалансированной системы показателей Нортон-Каплана, но обладает рядом принципиальных отличий и особенностей предлагаемого авторского подхода проведения экспертизы ВИС:

- Идея разработанной модели СПП ВИС заключается в анализе

операционной деятельности ВИС с целью выявления имеющихся проблем и сложностей в текущий момент времени на основе оценки количественных и качественных показателей и параметров за фактический временной период.

Система сбалансированных показателей Нортон-Каплана позиционируется как целевой ориентир корпорации по достижению стратегии развития.

– Наличие в модели СПП ВИС блока «Бизнес-процессы управления» имеет принципиальное отличие по отношению ко всем разработанным до настоящего времени моделям, поскольку предусматривает анализ эффективности принимаемых руководством решений и оценку качества управления бизнес-процессами. Модель отражает степень влияния качественных показателей и параметров на результаты текущей деятельности корпорации и наглядно отображает взаимодействие между активами ВИС.

В модели Нортон-Каплана не предусмотрен аналогичный блок и не отражена особенность структуры ВИС со значительным количеством активов.

– Критерием сбалансированности разработанной модели целесообразно принять фактическое/прогнозное значение *ebitda*, так как данный показатель в наибольшей степени учитывает влияние фактора управления на все структурные элементы ВИС и отражает совокупные производственные и финансовые результаты деятельности с учетом немонетарных показателей.

– Модель СПП ВИС включает три основных блока «Финансы», «Бизнес-процессы управления» и «Производство». Блок «Обучение и карьерный рост», присутствующий в модели Нортон-Каплана, является в разработанной модели СПП ВИС элементом структуры затрат операционной деятельности.

Третий элемент концепции – матрица выбора объекта и направления реструктуризации является самостоятельным научным результатом и описана выше по тексту автореферата.

Четвертый элемент концепции – алгоритм проведения реструктуризации ВИС является самостоятельным научным результатом и описан выше по тексту автореферата.

Пятый элемент концепции – механизм контроля преобразований на базе применения чек-листа, также является самостоятельным научным результатом.

5) Обоснованы рекомендации, повышающие эффективность реструктуризации вертикально интегрированных структур, включающие использование чек-листа с полным перечнем задач и инструментами контроля процессов преобразований; рекомендации направлены на развитие организационной структуры управления корпорацией, а также механизмы оценки эффекта реструктуризации.

Завершающий элемент концепции – рекомендации по повышению эффективности проведения реструктуризации ВИС, включающие чек-лист с расширенной структурой задач, механизмом контроля процесса преобразований и предложения по развитию организационной структуры управления корпорацией.

Чек-лист является инструментом менеджмента для упрощения реализации сложных проектов и построения системы контроля, поскольку предусматривает сроки и согласование принимаемых решений ключевыми участниками процесса. Разработанный чек-лист представляет собой перечень последовательных действий, которые необходимо предпринять, чтобы провести реструктуризацию ВИС. Предлагаемая структура чек-листа включает девять обязательных блоков-направлений: маркетинг, экономика-финансы, производство и т.д. Для каждого блока разработан перечень соответствующих документов и необходимых для выполнения задач, определены сроки и ответственные.

Чек-лист фазы концепции представлен в таблице 2. Использование чек-листа позволяет принимать более эффективные управленческие решения, в том числе за счет проведения всесторонней оценки факторов рисков.

Подход к оценке достигнутого эффекта по итогам завершения реструктуризации основан на изменениях ключевых показателей деятельности ВИС, например: выручка от реализации, рентабельность продаж, рентабельность ebitda, рентабельность чистой прибыли, рабочий капитал, нераспределенная прибыль (не покрытый убыток) и т.д.

Таблица 2 – Чек-лист фазы концепции. 0 Этап. Инициация проекта реструктуризации

Нумерация	Блок / Подтверждающие материалы	Согласующий	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения
1	Маркетинг	-	-	-	-	-
1.1	Сведения об отрасли (перспективы развития на период проведения реструктуризации; факторы, влияющие на развитие отрасли)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-
2	Экономика / Финансы	-	-	-	-	-
2.1	Резюме проекта. Функциональные цели и задачи разрабатываемой концепции. Краткие сведения о деятельности дочерних обществ, включаемых в концепцию реструктуризации	1-й заместитель ГД	-	-	-	-
2.2	Экономическая оценка основных итогов деятельности ДО в динамике, первая версия финансово-экономической модели	1-й заместитель ГД	-	-	-	-
2.3	Обоснование основных причин, отнесения ДО к проблемным активам	1-й заместитель ГД	-	-	-	-
2.4	Бюджет фазы О	1-й заместитель ГД	-	-	-	-
3	Производство	-	-	-	-	-
4	Кооперация	-	-	-	-	-
5	Инвестиции	-	-	-	-	-
6	Технология	-	-	-	-	-
7	Кадровый потенциал	-	-	-	-	-
7.1	Состав команды проекта фазы О	ЗГД по персоналу	-	-	-	-
8	Обязательства	-	-	-	-	-
9	Управление проектом	-	-	-	-	-
9.1	Пакет документов для утверждения на Совете директоров проекта решения о старте реструктуризации ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-
9.2	График реализации I. Этапа. Подготовительный	1-й заместитель ГД	-	-	-	-
9.3	Оценка сроков реализации фаз Опции, Расчет, Исполнение	1-й заместитель ГД	-	-	-	-

Источник: разработано автором.

Полученный эффект от проведения мероприятий реструктуризации рассчитывается как дельта фактически достигнутых показателей деятельности ВИС к базовым показателям, определенным при целеполагании. Кроме того, объектом сравнения могут выступать показатели и параметры активов, входящих в ВИС. В качестве ориентиров возможно рассматривать показатели наиболее успешных активов, которые провели реструктуризацию. Предлагаемый подход позволяет проводить оценку эффективности операционной деятельности дочерних обществ и структурировать результаты в разрезе бизнес-направлений. Одним из ключевых показателей для анализа является собственный капитал и динамика его изменения. Уравнения темпов роста капитала представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Уравнения темпов роста капитала

Показатели темпов роста отчетного года	Отношение	Показатели темпов роста базового года
1) 100% меньше темпа роста капитала отчетного года	меньше	Темп роста выручки отчетного года меньше темпа роста прибыли отчетного (базового) года
2) Коэффициент оборачиваемости всего капитала отчетного года	больше	Коэффициент оборачиваемости всего капитала базового года
3) Отношение выручки от продаж отчетного года к средней годовой балансовой стоимости капитала отчетного года	больше	Отношение выручки от продаж базового года к средней годовой балансовой стоимости капитала базового года
4) Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала отчетного года	больше	Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала базового года

Источник: составлено автором.

Процесс внедрения изменений требует комплексного подхода, поскольку охватывает не только экономику, внутренние бизнес-процессы, но и вопросы управления, формирования организационной структуры и внутренней среды ВИС.

Эффективность разработанных предложений и рекомендаций заключается в повышении качества проведения реструктуризации, достижении запланированных целевых показателей и параметров, снижении рисков принятия ошибочных управленческих решений, сокращении числа системных ошибок и негативных последствий при внедрении преобразований.

III Заключение

При проведении научного исследования рассмотрено становление и развитие ВИС в России, выявлены их особенности и специфика. В работе систематизированы результаты выполненных преобразований ВИС, работающих в сфере металлургии и тяжелого машиностроения. Изучено влияние изменений на финансово-экономические результаты операционной деятельности. На основе анализа существующих подходов к проведению реструктуризации ВИС и полученных результатов, в работе сделан вывод о необходимости расширения методологических подходов к проведению преобразований, сформированы предпосылки и факторы реструктуризации ВИС. В периметр исследования так же вошли управленческие отношения, возникающие в процессе реализации изменений.

Предложенная концепция проведения реструктуризации ВИС расширяет методический инструментарий за счет разработанной системы показателей и параметров проведения оценки текущего состояния ВИС, дескриптивной модели, матрицы выбора объекта и направления реструктуризации, а также алгоритма и чек-листа. В работе представлена структура документа – концепт реструктуризации, предлагаемая к использованию при внедрении изменений. Доказано влияние процесса управления и неправильно принятых решений на результаты реструктуризации и деятельности ВИС в целом. Представлена методика оценки эффектов от проведения изменений. Предложена система обеспечения мониторинга качества реализации преобразований, разработаны рекомендации по развитию организационной структуры управления ВИС и методы оценки достигнутого эффекта проведенной реструктуризации.

Оптимизация механизмов совершенствования вертикально интегрированных структур способствует развитию национальной экономики, стимулированию инноваций и управленческих технологий в отраслях, оказывающих непосредственное влияние на внутреннюю экономику страны.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Контаурова, К.А. Холакратия - организационная структура управления компанией в системе инновационного менеджмента / К.А. Контаурова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 9 (часть 1) (62-1). – С. 780-784. – ISSN 1999-2300.
2. Контаурова, К.А. Повышение роли Совета директоров в управлении крупных корпораций с государственным участием / К.А. Контаурова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10 (часть 1) (63-1). – С. 888-890. – ISSN 1999-2300.
3. Контаурова, К.А. Организация оперативного управления инвестиционной деятельностью крупных корпораций с государственным участием / К.А. Контаурова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12 (часть 1) (65-1). – С. 760-762. – ISSN 1999-2300.
4. Контаурова, К.А. Методика диагностики вертикально-интегрированных структур с государственным участием на основе структуризации информационного потока / К.А. Контаурова // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2016. – № 4 (33). – С. 97-103. – ISSN 2078-9025.
5. Контаурова, К.А. Методика оценки состояния крупной корпорации на основе модифицированной модели Нортон-Каплана / К.А. Контаурова, Н.Ю. Псарева // ФЭС : Финансы. Экономика. Стратегия. – 2016. – № 8. – С. 13-17. – ISSN 1995-7637.
6. Контаурова, К.А. Алгоритм формирования и реализации концепции реструктуризации вертикально интегрированных структур / К.А. Контаурова // Экономические науки. – 2018. – № 1 (158). – С. 37-42. – ISSN 2072-0858.
7. Контаурова, К.А. Методический подход к планированию проектов реструктуризации вертикально интегрированной структуры / К.А. Контаурова // Экономические науки. – 2018. – № 3 (160). – С. 69-88. – ISSN 2072-0858.
8. Контаурова, К.А. Дескриптивная модель системы показателей и

параметров вертикально интегрированных структур / К.А. Контаурова // Экономические науки. – 2018. – № 8 (165). – С. 109-116. – ISSN 2072-0858.

Публикации в других научных изданиях:

9. Контаурова, К.А. Проблемы приватизации федеральных государственных унитарных предприятий / К.А. Контаурова // Интеграция науки, образования и бизнеса как основа формирования инновационной экономики : сборник статей : в 3 частях. Часть 1 ; научная редакция Н.Ю. Псаревой. – Москва : ИД «АТиСО», 2013. – С. 40-42. – ISBN 978-5-93441-396-6.

10. Контаурова, К.А. Корпоративная ответственность в решении социальных проблем / К.А. Контаурова // Современные корпоративные стратегии и технологии в России : сборник научных статей. Выпуск 9 : в 3 частях. Часть 3. – Москва : Финансовый университет, 2014. – С. 102-107. – ISBN 978-5-7609-0910-7.

11. Контаурова, К.А. Жизненный цикл реструктуризации корпораций с государственным участием / К.А. Контаурова // Современные исследования экономических проблем: российский и зарубежный опыт : сборник научных трудов. Выпуск № 1 (часть 2). – Москва : НИЦ «ИНТЕЛ+», 2016. – С. 72-75. – ISBN 978-5-4465-1115-0.

12. Контаурова, К.А. Оценка эффекта проведения процессов реструктуризации вертикально интегрированных структур с государственным участием / К.А. Контаурова // Социально-экономические механизмы управления в условиях кризиса : сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. Часть 1; под редакцией Н.Ю. Псаревой, З. Цекановского (Zbigniew Ciekanowski) (Польша), Ю.Н. Павлючука (Белоруссия). – Москва : ИИЦ «АТиСО», 2016. – С. 195-202. – ISBN 978-5-93441-457-4.

13. Контаурова, К.А. Is integrated structure a current trend or a necessity? = Интегрированная структура – современный тренд или необходимость? / К.А. Kontaurova // Materials of the International Conference «Research transfer» - Reports in English (part 1). – Beijing : PRC, 2018 – P. 75-79. – ISBN 978-5-905695-82-7.