

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

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Цыгалов Юрий Михайлович,
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2021

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретико – методические основы реструктуризации интегрированных структур.....	15
1.1 Формирование интегрированных корпоративных структур в России.....	15
1.2 Институциональные и научные основы реструктуризации вертикально интегрированных структур.....	32
1.3 Предпосылки реструктуризации вертикально интегрированных структур.....	44
Глава 2 Анализ процессов реструктуризации в вертикально интегрированных структурах в современной России.....	67
2.1 Исследование факторов и причин проблемных реструктуризаций в вертикально интегрированных структурах в России.....	67
2.2 Концепт проведения реструктуризации в вертикально интегрированных структурах.....	84
2.3 Модель оценки текущего состояния вертикально интегрированных структур.....	98
2.4 Матрица выбора объекта и направления реструктуризации вертикально интегрированных структур.....	117
Глава 3 Основные направления формирования концепции реструктуризации.....	138
3.1 Алгоритм проведения реструктуризации интегрированных структур.....	138
3.2 Совершенствование структуры управления вертикально интегрированных структур.....	150
3.3 Формирование концепции реструктуризации вертикально интегрированных структур.....	160

Заключение.....	184
Список литературы.....	189
Список иллюстративного материала.....	229
Приложение А Чек-лист фазы Концепция. 0 Этап. Инициация проекта реструктуризации.....	232
Приложение Б Чек-лист фазы Опции. I Этап. Подготовительный.....	234
Приложение В Чек-лист фазы Расчет. I Этап. Подготовительный.....	241
Приложение Г Чек-лист фазы Исполнение. II Этап. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры...	251
Приложение Д Чек-лист фазы Завершение. III Этап. Завершение реструктуризации, расчет достигнутых СПП, КРІ.....	260
Приложение Е Чек-лист фазы Мониторинг. IV Этап. Постреструктуризационный. Полученный опыт. Экспертиза СПП ВИС по итогам работы через 1-3 года.....	264
Приложение Ж Матрица выбора объекта и направления реструктуризации вертикально интегрированной структуры.....	272

Введение

Актуальность темы исследования. Большинство крупных корпораций, представленных в ключевых отраслях промышленности России: нефтегазовой, металлургической, энергетической, тяжелого машиностроения, являются интегрированными корпоративными структурами (далее ИКС). Корпоративные структуры обеспечивают основную часть поступлений в федеральный бюджет государства. Согласно указам Президента и решениям Правительства Российской Федерации, принятым в 2018 г., продолжают проводиться мероприятия, направленные на расширение состава ИКС. В частности, процесс формирования вертикально интегрированных структур (далее ВИС) продолжается до настоящего времени. Нововведением можно считать решение государства о передаче уже сформированных ВИС с выраженной отраслевой спецификой в государственные корпорации, такие как ГК «Ростех», ГК «Росатом», ГК «Роснано».

Российские ИКС вынуждены работать в сложных экономических условиях. В связи со стагнацией экономики страны в последние десять лет среднегодовой темп роста составляет не более 1,5%, дополнительно усугубляют ситуацию возникающие дестабилизирующие причины: глобальное технологическое противостояние, высокий уровень конкуренции, ужесточение политики развивающихся рынков, санкционные факторы и неопределенность в системе хозяйственных отношений. 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%, кроме того, 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, невысокой эффективностью

операционной деятельности и наличием убытков, что ухудшает деятельность ВИС. Масштаб формируемых ИКС дополнительно усложняет процесс их управления и улучшения финансово-экономического состояния. Все это обуславливает необходимость повышения эффективности операционной деятельности ИКС, 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 организации. 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 интегрированных корпоративных структур представляется весьма актуальным.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы реструктуризации интегрированных корпоративных структур, в части механизмов ее проведения, широко обсуждаются в отечественной и зарубежной литературе. Проблемам формирования и использования механизмов управления деятельностью холдингов посвящены научные труды Дж. Гобсона, Р. Коуза, Дж. Робинсона, Й. Шумпетера. Исследования процессов проведения реструктуризации представлены работами Д. Депамфилиса, П. Друкера, А. Томпсона. Вопросы реинжиниринга бизнес-процессов представлены в работах М. Хаммера и Дж. Чампи, являющихся основоположниками исследования данных вопросов. Основой формирования модели оценки текущего состояния ВИС послужила система сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон.

Значительный вклад в изучение холдинговых компаний 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. Вопросы особенности развития корпораций в инновационной экономике раскрыты в трудах российских ученых В.Я. Горфинкеля и Т.Г. Попадюк. В зарубежных публикациях развитие ИКС рассматривается в публикациях американских ученых Брайна Робенсона и Лекса Сиснея.

Несмотря на существование значительного количества исследований в области реструктуризации бизнеса, необходимо отметить отсутствие методических положений и рекомендаций, позволяющих на практике выбрать объект проведения реструктуризации, разработать мероприятия и провести реструктуризацию. Отсутствие методологии проведения реструктуризации ВИС и актуальность данного вопроса позволили сформировать гипотезу и цель диссертационного исследования.

Гипотеза исследования построена на том, что в условиях волатильной экономики, для стабилизации финансово-экономического состояния ВИС, повышения операционной эффективности и дальнейшего развития возможно осуществлять процесс реструктуризации, как меру, основанную на комплексном подходе изменения бизнес-процессов ВИС. Проведение реструктуризации на основании научно-обоснованных методических рекомендаций позволит обеспечить повышение эффективности операционной деятельности и стоимости ВИС.

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 в 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.

Методология и методы исследования применены из трудов отечественных и зарубежных авторов в области теории менеджмента, моделирования интегрированных корпоративных структур; изучен и обобщён опыт реализации процессов реструктуризации, использованы результаты авторского исследования. В процессе исследования использовались общенаучные методы познания: диалектический метод, позволяющий выявить логику развития экономических систем, их закономерности и противоречия, методы аналогии, анализа и синтеза, единства абстрактного и конкретного, исторического и логического, а также системный и методический подходы. В сочетании с общенаучными методами теоретического анализа применялись специальные методы эмпирического познания: социологические опросы, методы научного моделирования, анализа экономико-статистических показателей, сравнительного анализа, анализа

соответствий, анкетного опроса, интервьюирования, наблюдения и эксперимента, экспертных оценок.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, монографии и статьи в специализированных изданиях, электронные источники сети информации «Интернет», различные аналитические, статистические и справочные материалы, опубликованные Федеральной службой государственной статистики и Министерством образования и науки Российской Федерации; результаты исследований, полученные автором лично, а также материалы международных и отраслевых форумов и конференций по проблемам повышения эффективности операционной деятельности и управления процессами в сфере менеджмента крупных корпораций.

Эмпирическую базу исследования составили данные Росстата, Госкомстата, Госкомимущества, Росимущества, статистическая и аналитическая информация, полученная из периодической печати и сайтов «Интернет», фактические показатели финансово-хозяйственной деятельности крупных корпораций в сфере промышленности по исследуемому перечню вопросов. Финансово-экономические показатели и статистическая информация крупных корпораций взята из годовой отчетности компаний, что подтверждает достоверность исследования, за период с 01.01.2016 по 01.01.2019. Критерием сравнительного анализа послужили данные годовых отчетов за 2017 год о финансово-экономической деятельности компаний зарубежных стран: Франции, США, Великобритании, Китая. Для обработки аналитических данных использовались пакет прикладных программ «Microsoft Excel» и «Инек Аналитик».

Область исследования. Работа 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».

Научная новизна заключается в решении крупной 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 диссертационной работы 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 диссертационной работы заключается в повышении эффективности проведения реструктуризации, снижении рисков негативных последствий при реализации мероприятий, достижении запланированных целевых показателей и параметров по итогам проведения реструктуризации. 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 состояние, ликвидировать угрозу банкротства и повысить эффективность операционной деятельности за счет комплекса мероприятий, в том числе направленного на выявление непрофильных активов с последующим их отчуждением. 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 подтверждается:

- 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 в рамках данной работы достигнуты на основе статистического анализа с подтвержденными результатами на основании эмпирических данных выборки 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 диссертационного 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», 1 апреля 2015 г.), на научном семинаре: «Секция управления экономикой» (Москва, учреждение Российской академии наук Центральный дом ученых, 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 «Research transfer» (г. Пекин, Китай, Minzu University of China, China Agricultural University, 28 ноября 2018 г.) = «Научные трансферты» (г. Пекин, Китай, Китайский университет Минзу, Китайский сельскохозяйственный университет, 28 ноября 2018 г.).

Применимость разработанной в диссертационном исследовании 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 в диссертации 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 диссертации 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 в диссертации 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 диссертации 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 в диссертации 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 диссертации 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. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающим 300 наименований, списка иллюстративного материала и 7 приложений. Текст диссертационной работы изложен на 286 страницах, включает 15 рисунков, 27 таблиц и 15 формул.

Глава 1

Теоретико – методические основы реструктуризации интегрированных структур

1.1 Формирование интегрированных корпоративных структур в России

Появление и развитие интегрированных объединений в России имело место во все времена. К первым, наиболее ранним объединениям можно отнести купеческие гильдии, создаваемые для помощи и безопасности ведения торговли [91; 106].

Первые советские интегрированные структуры начали формироваться в начале 20-х годов XX столетия, преимущественно в виде трестов и синдикатов, что усилило концентрацию производства и капитала, концентрация обеспечила формирование торговых операций и оптовый сбыт готовой продукции, за 1922-1923 годы было образовано 24 крупнейших синдиката в ключевых отраслях промышленности. Дальнейшее усиление положения синдикатов было достигнуто за счет реализации функций снабжения трестов сырьем и материалами [169; 170].

Главным направлением государственной политики 1925 г. было содействие кооперированию крестьян, в стране появляется три типа объединений: коммун, артели и товарищества по общественной обработке земли (далее ТОЗы). С целью организации системы сбыта, и снабжения крестьянские кооперативы начинают объединяться в отраслевые организации, что способствует появлению профильных предприятий Хлебоцентр, Льноцентр, Плодовоцсоюз и другие отраслевые организации [106].

На очередном XIV съезде Всесоюзной Коммунистической партии большевиков (далее ВКП (б)) в декабре 1925 г., руководством страны был принят курс индустриализации страны и развития тяжелой промышленности. Укрупнение производственных единиц становится еще более необходимым условием концентрации денежной массы, в 1929-1930 гг. кооперативы были

распущены и созданы колхозы, началась массовая коллективизация. Деятельность колхозов полностью контролировалась государством: план производства, сева, уборки урожая, объем сдачи продукции, план заготовок и производства.

Для обеспечения колхозов сельскохозяйственной техникой создаются машинно-тракторные станции (далее МТС) в виде межколхозных акционерных предприятий, к концу первой пятилетки МТС становятся государственными предприятиями [174].

Происходит постепенный уход от рынка и хозрасчета, за счет введения системы контрактации, что приводит к централизованной системе распределения ресурсов и административной системе управления в стране в виде наркоматов [43]. Первый пятилетний план развития народного хозяйства СССР за период 1928-1932 гг. заключался в строительстве промышленных предприятий-гигантов: металлургические заводы в Магнитогорске, Челябинске, Новокузнецке. Построены Россельмаш, Тракторный завод в Челябинске, Уралвагонзавод, ГАЗ, ЗИЛ и другие производственные предприятия.

Второй пятилетний план развития народного хозяйства СССР проводился в период с 1933 по 1937 годы. Главная особенность второй пятилетки заключалась в освоении построенных в первой пятилетке заводов, массовом техническом обучении рабочих и создании новой индустриальной базы. Экономика формировалась по принципу централизованного распределения, согласно Госплана, Наркомата финансов и ограничивала сферу рынка только товарами народного потребления [175].

Третий пятилетний план развития народного хозяйства СССР утвержден на период с 1938 по 1942 годы и был направлен на перевооружение армии и флота, а также ускоренное развитие военно-промышленного комплекса: страна находилась на пороге войны. Был использован опыт кооперации, к каждому военному заводу присоединяли заводы-поставщиков, специализирующихся на производстве комплектующих: шасси, колес,

двигателей и т.д. Фактически в этот период началось формирование крупных вертикально- и горизонтально интегрированных структур. Учитывая нехватку продуктов питания в тылу, при крупных предприятиях создавались отделы рабочего снабжения – ОРСы в задачу которых входило изыскивать дополнительные ресурсы продовольствия за счет организации подсобного хозяйства [174].

В связи с завершением Великой Отечественной войны в 1945 г. было принято решение о сокращении производства вооружения. Четвертый пятилетний план за послевоенный период с 1946 по 1950 гг., был направлен на восстановление пострадавших от войны районов страны и демобилизацию. Совет народных комиссаров СНК СССР был преобразован в Совет Министров СССР, наркоматы – в министерства.

С приходом к власти Н.С. Хрущева (Первый секретарь ЦК КПСС и одновременно председатель Совета Министров 1953-1964 гг.) политика была более либеральной, проводилась децентрализация системы управления народным хозяйством и активизация деятельности местных партийных органов и организаций. В управление республикам было передано порядка 15 тысяч промышленных предприятий. Отраслевые министерства были ликвидированы, на их место вновь приходят территориальные органы управления в виде совнархозов, которые представляли собой громадные конгломератные территориально интегрированные структуры.

Образование совнархозов активизировало работу на местах и послужило толчком к формированию горизонтальных производственных связей между предприятиями. Ослабление контроля со стороны центрального аппарата создавало предпосылки развития теневой экономики, в промышленности и экономики СССР наметилось замедление темпов роста [264].

В связи с возникновением проблем, связанных с отказом от централизованного управления, возникает потребность в формировании новой организационной системы управления промышленностью. Начинается частичная реорганизация системы Совнархозов в РСФСР. Происходит

укрупнение экономических районов и сокращение числа Совнархозов до 43.

С 1965 г. партийное руководство начинает осуществлять новые хозяйственные реформы. Был произведен отказ от территориально-административной системы и концентрации производства. Административные районы были упразднены, вместо них были организованы промышленные министерства. Ключевыми принципами формирования управления экономикой были государственный централизованный контроль над собственностью и централизованное планирование производства. Одновременно развивалась научно-техническая база, специализация и кооперирование объединяемых предприятий на основе органического соединения в хозяйственных комплексах производства, научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях в целях обеспечения значительного роста производительности труда, повышения качества продукции, снижения себестоимости и улучшения иных технико-экономических показателей. Происходит формирование крупных промышленных структур, интегрированных преимущественно горизонтально. В рамках проводимых реформ промышленности предполагалось расширить хозяйственную самостоятельность предприятий. Формирование планов без согласования предприятий не допускалось, для целей материального стимулирования часть прибыли предприятия теперь оставалась в его распоряжении. Начиная с 1966 г. для 41 000 предприятий – 84% всех предприятий СССР, вводились новые условия работы [161].

При этом количество и полномочия министерств и ведомств неуклонно росло, в машиностроительной промышленности в 1965 г. было организовано 8 общесоюзных ведомств, а к концу 1975 г. число промышленных министерств достигло 35. Госснаб директивно определял поставщиков и потребителей реализуемой предприятиями продукции, сужая тем самым рамки их самостоятельности. Проведенные в отношении предприятий реформы не затрагивали министерства и принципы управления административно-командного аппарата, в результате права предприятий

постепенно были ограничены.

Мировой энергетический кризис и принятие решения о начале промышленной добычи углеводородного сырья и якутских бриллиантов и их экспорт обеспечил приток в страну нефтедолларов. СССР получил возможность решить многие социальные проблемы и последствия кризиса легкой промышленности, потребность в экономических реформах отошла на второй план. Вектор основного развития промышленности был направлен на территориально-производственные комплексы – ТПК: Западно-Сибирский по добыче и переработки нефти, Канско-Ачинский по добыче угля, ввод энергетических мощностей АЭС: Чернобыльской, Билибинской, Белоярской, Курской и другие производственно-промышленные комплексы.

Согласно постановлению «О некоторых мероприятиях по дальнейшему совершенствованию управления промышленности» от 02 марта 1973 г. была проведена реорганизация среднего звена управления. Основным звеном управления стали производственные и научно-производственные объединения (далее НПО), а средним звеном – промышленные объединения. НПО позволяли организовать техническую цепочку «исследование – освоение – производство».

Политика министерств и ведомств СССР в 1973 – 1975 годах была направлена на устранение многоступенчатости в управлении отраслями, подотраслями промышленности для того, чтобы сосредоточить непосредственно на предприятиях, комбинатах и объединениях решение большинства вопросов производственно-хозяйственной деятельности. В состав производственного объединения – комбината входили фабрики, заводы, научно-исследовательские, конструкторские, проектно-конструкторские, технологические и другие производственные единицы.

Плановая система управления постепенно становилась существенным фактором торможения экономики в связи с неспособностью старого механизма справляться с ростом объемов производства. Кроме того, приоритетным направлением экономики страны было удовлетворение

военных нужд, военно-промышленному комплексу ВПК было подчинено до 80% промышленного производства. Военные расходы составляли до 36% национального дохода страны, в то время как в США – 9%.

В 1979 г. была предпринята попытка реформирования промышленного сектора, но так как общая система руководства народным хозяйством осталась прежней, существенных результатов реформы не принесли. Централизация полностью сдерживала инициативу на местах. Минфин, Госнаб, Госплан и другие экономические ведомства были не в состоянии руководить огромной экономикой страны. Кризисное состояние сельского хозяйства и большинства отраслей легкой промышленности начала 1980 годов неизбежно вели к росту теневой экономики.

На очередном Пленуме ЦК КПСС в декабре 1982 г. была обозначена программа реформ, направленная на повышение эффективности плановой экономики в части решения проблем хозрасчета и самостоятельности предприятий и акционерных обществ. Расширение прав трудовых коллективов в части регулирования заработной платы, выбора руководящих работников предприятия, определение цены выпускаемой продукции также оказалось не эффективным и лишь ставили в зависимость директоров предприятий от принимаемых трудовыми коллективами решений. Как правило, такие решения не всегда были обоснованы, имело место превышение полномочий в пользу трудового коллектива [44].

В 1987 году были проведены более радикальные реформы, в рамках которых полномочия предприятий были расширены, произведенная сверх гозаказа продукция могла быть реализована предприятиями по свободным ценам.

Руководство СССР создает необходимые условия для перехода к преимущественно экономическим методам хозяйствования и комплексному социально-экономическому развитию предприятий. В 1988 г. ЦК КПСС и Советом Министров СССР была одобрена генеральная схема управления народным хозяйством РСФСР, включающая в себя республиканское звено и

перестройку деятельности министерств и ведомств с учетом перехода предприятий и организаций на полный хозяйственный расчет и самофинансирование. Согласно новой схеме управления народным хозяйством подведомственным объединениям были переданы функции управления предприятиями и организациями.

Произошел переход к двухзвенной системе управления. Сократилось количество союзно-республиканских и республиканских министерств и ведомств с 50 до 47 единиц, впоследствии количество министерств и ведомств сократилось до 32. Это повлекло сокращение числа структурных подразделений центрального аппарата и численности работников аппарата с 32,1 тыс. до 18,6 тыс. единиц или на 41,9%. Во все отрасли народного хозяйства был внедрен хозрасчет.

Укрепление предприятий, производственных объединений было обеспечено повышением уровня концентрации производства и созданием 1360 производственных, научно-производственных, проектно-ремонтно-строительных, промышленно-торговых и территориальных производственных объединений.

Созданные территориальные производственные объединения организовали свою деятельность как единый производственно-хозяйственный комплекс на принципах полного хозяйственного расчета и самофинансирования. В состав объединений входили самостоятельные предприятия, организации и объединения, действующие в соответствии с Законом СССР «О государственном предприятии, объединении» от 30.06.1987 № 7284-ХІ. Данный процесс усилил интеграцию науки и производства, укрепил заводской сектор за счет включения в состав научно-производственных и производственных объединений, научно-исследовательских, конструкторских и технологических организаций [45]. Учитывая политическую и социальную обстановку того времени, в виде массовых забастовок, противостояния центра и субъектов федерации принятые реформы не выполнялись.

Следующим этапом, оказавшим серьезное влияние на формирование интегрированных структур (далее ИС), послужил процесс приватизации государственного сектора. Приватизация создала предпосылки для объединения разрозненных предприятий. В результате смены собственника от государства к частному инвестору, сформировался механизм купли-продажи государственных предприятий. Согласно схеме, разработанной Комитетом Госимущества России, возглавляемого А.Б. Чубайсом, были сформированы два варианта приватизации [124]:

- льготное приобретение работниками предприятий около 50% акций своего предприятия;
- приобретение работниками предприятий контрольного пакета акций 51% на более жестких условиях.

В обоих случаях значительная часть акций должна была остаться в распоряжении трудового коллектива и руководства предприятия. Оставшаяся часть акций поступала в открытую продажу среди российского населения в обмен на приватизационные чеки.

Посредством системы ваучеров в период с 1992 по 1994 года происходили глобальные изменения режимов хозяйствования предприятий, включая выпуск продукции, технологии, организацию и управление. Законодательно данный этап включал ряд указов Президента Российской Федерации об ускорении приватизации и преобразованию государственных предприятий в акционерные общества [1-5; 11; 12; 14-18; 30].

По данным Госкомстата России, к середине 1992 г. структура собственности по составу и объему активов включала: 349 381 государственных и муниципальных предприятий с полной балансовой стоимостью более 35,6 млрд рублей; 80 809 федеральных объединений, организаций, предприятий и учреждений со стоимостью основных фондов более 24,1 млрд рублей [31].

В середине 90-х годов прошлого века планировалось уменьшить число государственных предприятий до 30%, организационно-правовая форма

остальных компаний должна была сформироваться в виде акционерных, арендных и кооперативных форм собственности. Эффективным инструментом быстрого перераспределения государственного имущества среди негосударственных инвесторов стала эмиссия и обращение приватизационных чеков.

Значительному количеству государственных и муниципальных предприятий, попавших в границы акционирования, по условиям приватизации 25% активов были запрещены к приватизации, для более 53% активов было необходимо решение государственных органов разного уровня, таким образом, более 50% государственных предприятий относились к категории запрещенных к приватизации [28; 31]. Несмотря на неоднозначные итоги приватизации в 1991-1996 годах, она заложила основы для формирования и развития интегрированных корпоративных структур в России.

Специфика развития приватизации в 1995-1997 гг. связана с завершением постприватизационного перераспределения собственности в ряде ключевых компаний России. При этом во многих компаниях формирование финальной стадии акционирования существенно затягивалось из-за противоборства федеральных и региональных властей, естественных монополий и промышленности. Вступление в силу закона «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ заложило основу нормативно-правового положения акционерных обществ, защиту прав и интересов акционеров [20].

Согласно отчету Госкомимущества России, за 1996 год, в результате выполнения Государственной программы приватизации по состоянию на 1 января 1997 года общее число приватизированных предприятий достигло 126 793. В 1999 году в государственной собственности находилось 150 тысяч предприятий, в т.ч. 3 896 хозяйственные товарищества и общества, 2 500 акционерные общества (далее АО), представляющих базовые отрасли народного хозяйства с долей государственного участия более 25% уставного

капитала. В отношении 580 АО использовалось специальное право на участие Российской Федерации в их управлении «золотая акция» [27].

Процесс приватизации дал толчок для создания ИС и заложил основы формирования корпораций двух типов: горизонтально и вертикально интегрированных.

Развитие отраслевых холдинговых предприятий металлургии и тяжелого машиностроения в период с 1997 по 2003 годы, ориентируется на расширение масштабов бизнеса: проводится диверсификация производственных направлений, закрепление контроля над финансовыми потоками и собственностью предприятий. Корпорации старались расширять состав активов принимая во внимание технологический цикл производства, тем самым создавая вертикальную интеграцию. Например, ООО «ЕвразХолдинг» в 2001 году приобрело активы АО «Нижнетагильский металлургический комбинат» и АО «Западно-Сибирский металлургический комбинат». ПАО «Мечел» в 2001-2003 годах приобретало активы в России и за рубежом, в состав компании вошли Белорецкий металлургический комбинат, Вяртсильский метизный завод.

Основные направления развития ИС обозначились за счет проведения приватизационных реформ, направленных на обновление экономического базиса страны. К 2003 году государственная собственность, доминирующая ранее в экономике, отходит на второй план [2].

Одним из направлений государственной политики 2007 года был курс на создание крупных государственных корпораций. Было создано шесть крупных структур: Внешэкономбанк, Российская корпорация Роснано, Фонд содействия реформированию ЖКХ, Государственная корпорация по строительству олимпийских объектов и развитию города Сочи Олимпстрой, Ростехнологии в настоящее время ГК «Ростех» и ГК «Росатом» [146; 152; 300].

К концу 2008 года наблюдается заметное снижение активности приватизационного процесса, в основном происходит динамичное развитие ИС и государственных корпораций, за счет расширения масштабов и

направлений их деятельности.

Начиная с 2009 года ИС осуществляют централизацию управления активами. Низкая операционная эффективность и управляемость заставила укрупнять организационные структуры, что обеспечило рост объемов и повышение стоимости предприятий. Долгосрочные цели собственников и снижение процентных ставок по кредитам обеспечили рост инвестиций в развитие. Интегрированные предприятия взяли курс на вертикальную интеграцию, формируя замкнутый цикл производства и повышая конкурентоспособность российской продукции на внутреннем и мировом рынках.

В соответствии с Программой приватизации по состоянию на июль 2017 года, было приватизировано 153 предприятия посредством продажи акций на общую сумму 9,78 млрд рублей. За счет выпуска новых акций и внесения долей в уставные капиталы головных компаний вертикально интегрированных структур было приватизировано два предприятия. Порядка 317 объектов государственной казны Российской Федерации были преобразованы в акционерные общества и объединены в вертикально интегрированные структуры. Программой приватизации 2017-2019 гг. предусмотрены планы по приватизации пакетов акций крупнейших компаний («Новороссийский морской торговый порт», «Акционерная компания «АЛРОСА» и другие компании) [25; 26; 46].

В 2018-2019 гг. продолжился процесс дальнейшего формирования ВИС. В соответствии с двенадцатью указами Президента Российской Федерации и восемью решениями Правительства Российской Федерации, проведены мероприятия по расширению состава ВИС [36-39; 183].

До настоящего времени осуществляется передача сформированных ВИС с выраженной отраслевой спецификой в государственные корпорации: ГК «Ростех», ГК «Росатом» и другие государственные корпорации [22-25; 29; 42; 46; 61]. Периоды становления и развития ВИС в России представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – История становления вертикально интегрированных структур в России

Временной период	Критерии объединения предприятий		
	вид промышленных объединений	краткая характеристика объединения	особенности объединения
1	2	3	4
Первый этап формирования ВИС (объединение)			
XIX век и ранее	купеческие гильдии	союзы купцов и крупных торговцев	создавались для помощи друг другу и безопасности ведения торговли
XX век 1920-1925 гг.	картелизация трестов и синдикатов	объединение предприятий, связанных между собой производством однородной продукции либо различными стадиями переработки сырья	концентрация производства и капитала с целью организации торговых операций и оптового сбыта готовой продукции, а также централизации закупок сырья; перевод большей части отраслей промышленности с государственного снабжения на хозяйственный расчет
XX век 1925-1929 гг.	совнархозы, кооперация хозяйств: комунны, артели и ТОЗы	общественное использование основных средств производства либо объединение для совместной обработки земли при сохранении частной собственности участников	кооперация с целью организации системы сбыта и снабжения, создание отраслевых организаций и профильных предприятий Хлебоцентр, Лыноцентр, Плодоовощсоюз и другие отраслевые организации
XX век 1929-1945 гг.	отраслевые наркоматы, колхозы, акционерные общества	укрупнение производственных единиц и концентрация денежной массы, централизованные функции руководства секторами экономики	уход от рынка и хозрасчета, за счет введения системы контрактации и системы обязательных государственных поставок, централизованная система распределения ресурсов в стране
XX век 1946-1956 гг.	министерства	централизованные функции руководства секторами экономики	централизованная система распределения ресурсов в стране
XX век 1956-1960 гг.	совнархозы	построение горизонтальных производственных связей между предприятиями, нарушение отраслевых связей, усиление роли региональных и местных органов управления производством	децентрализации системы управления народным хозяйством, упразднение общесоюзных и союзно-республиканских промышленных министерств; экономические административные районы, стали основной организационной формой государственного управления промышленностью и строительством

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
XX век 1956-1960 гг.	совнархозы	построение горизонтальных производственных связей между предприятиями, нарушение отраслевых связей, усиление роли региональных и местных органов управления производством	децентрализации системы управления народным хозяйством, упраздняются общесоюзные и союзно-республиканские промышленные и строительные министерства, экономические административные районы, стали основной организационной формой государственного управления промышленностью и строительством
XX век 1960-1964 гг.	совнархозы	укрупнение экономических районов и сокращение числа совнархозов до 43	централизация системы управления экономикой, создание совнархоза СССР для координации деятельности республиканских совнархозов и совнархозов экономических районов
XX век 1965-1972 гг.	промышленные министерства	отказ от территориально-административной системы, концентрация производства	государственный централизованный контроль над собственностью и централизованное планирование производства; развитие научно-технической базы, специализация и кооперирование предприятий в виде хозяйственных комплексов производства, научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций
XX век 1973-1986 гг.	научно-производственные и производственные объединения	предприятия объединяются на условиях создания технической цепочки «исследование – освоение – производство», в состав производственного объединения (комбината) входят фабрики, заводы, научно-исследовательские, конструкторские, проектно-конструкторские, технологические и другие производственные единицы	устранение многоступенчатости в управлении отраслями (подотраслями) промышленности

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
XX век 1987-1990 гг.	единый производственно- хозяйственный комплекс на принципах полного хозяйственного расчета и самофинансиро- вания	переход к двухзвенной системе управления; подведомственным объединениям были переданы функции управления предприятиями и организациями; сокращение союзно- республиканских и республиканских министерств и ведомств до 32; повышение уровня концентрации производства и создание 1360 производственных, научно-производственных, проектно-ремонтно- строительных, промышленно-торговых и территориальных производственных объединений	расширение полномочий предприятий, производимая сверх гозаказа продукция могла быть реализована предприятиями по свободным ценам; переход предприятий и организаций на полный хозяйственный расчет и самофинансирование
Второй этап формирования ВИС (создание замкнутого производственного цикла)			
конец XX века 1990-2000 гг.	предприятия в виде акционерных, арендных и кооперативных форм собственности; интегрированные структуры	концентрация предприятий в руках инвесторов, формирование интегрированных структур	приватизация государственной собственности по средствам ваучеров, глобальные изменения режимов хозяйствования предприятий; перераспределение государственного имущества среди негосударственных инвесторов посредством эмиссии и обращения приватизационных чеков
XXI век 2000- 2006 гг.	объединение предприятий в структуры двух типов горизонтального и вертикального	расширение перечня активов контура предприятий с учетом технологического цикла производства, создание вертикально интегрированных структур	расширение масштабов бизнеса, диверсификация производственных направлений, закрепление контроля над финансовыми потоками и собственностью предприятий
Третий этап формирования ВИС (реструктуризация)			
XXI век 2007 г.-по настоящее время	создание крупных корпораций в виде интегрированных структур, в том числе государственных	динамичное развитие ИС и государственных корпораций, за счет расширения масштабов и направлений деятельности, централизация управления активами, формирование в интегрированных структурах управляющих компаний	укрупнение организационных структур, курс на повышение операционной эффективности и рост инвестиций в развитие корпораций

Источник: составлено автором.

Рассмотренный в таблице 1.1 период становления ИКС подтверждает длительность и сложность их формирования. Процесс интеграции развивался параллельно со становлением внутренней экономики страны и являлся для государства необходимым средством управления промышленностью и тяжелым машиностроением, в частности. Проведенный анализ развития также позволил выявить особенности формирования ВИС, объекта исследования.

Результаты деятельности ИКС обеспечивают значительную часть поступлений в федеральный, региональный и местный бюджеты [32-35]. Объем налоговых поступлений корпораций, работающих в сфере металлургии и тяжелого машиностроения за 2014-2017 гг., представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Поступление и задолженность по налоговым платежам и сборам в бюджет Российской Федерации

В миллиардах рублей

Виды экономической деятельности	Оплата налоговых платежей и сборов				Задолженность по налоговым платежам и сборам			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всего, в т.ч.	12 606,3	13 707,1	14 387,7	22 985,3	286,0	287,6	385,3	812,6
обрабатывающие производства, в т.ч.	2 283,5	2 474,2	2 896,9	4 203,1	49,1	45,2	82,3	65,0
- металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	175,3	240,2	235,2	505,0	7,7	5,9	8,9	9,4
темп роста, коэффициент	-	1,4	1,0	2,1	-	0,8	1,5	1,1
- производство машин и оборудования	174,2	194,5	226,2	н/д	4,3	5,3	5,5	н/д
темп роста, коэффициент	-	1,1	1,2	-	-	1,2	1,0	-
- доля металлургического производства и производства машин и оборудования в обрабатывающем производстве, процент	15,3	17,6	15,9	н/д	24,4	24,8	17,5	н/д

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- доля металлургического производства и производства машин и оборудования в общем объеме налоговых поступлений, процент	2,8	3,2	3,2	н/д	4,2	3,9	3,7	н/д

Источник: составлено автором на основании статистических данных бюджетной, финансовой и денежно-кредитной системы России, 2018 г. [34]

Согласно данным, представленным в таблице 1.2, доля налоговых поступлений обрабатывающего производства в общем объеме поступлений по налогам и сборам составляет 18-20%. Размер задолженности обрабатывающих производств по налоговым платежам срок оплаты которой уже наступил, составляет 17-21% за период 2014-2017 гг. в общем объеме налоговой задолженности.

Доля металлургического производства и производства машин и оборудования в объеме обрабатывающего производства по налоговым платежам составляет в среднем 17%, при этом по задолженности в среднем более 22%. Учитывая, что срок оплаты по данной задолженности уже наступил, данную задолженность можно квалифицировать как просроченную. Динамика роста на конец 2017 г. составляет 184% до 812,6 млрд рублей, в т.ч. по обрабатывающему производству на 32,4% до 65 млрд рублей. В целом, просроченная задолженность ИКС металлургического производства составляет порядка 3,5%, машиностроительного производства 2,5%.

Налоги и сборы ИКС, работающих в сфере металлургии и тяжелого машиностроения составляют 16-17% от налоговых поступлений обрабатывающего производства и более 3% от платежей по налогам и сборам Российской Федерации, что является одной из существенных доходных статей бюджета Российской Федерации. Доля просроченной задолженности по налогам и сборам ИКС металлургии и тяжелого машиностроения в обрабатывающем производстве составляет более 22%, а в общем объеме

просроченной задолженности Российской Федерации более 4%. Наличие просроченной задолженности и ее рост за период с 2014 по 2017 годы, сигнализирует о недостаточности оборотных средств ИКС, их убыточности и необходимости повышения эффективности результатов операционной деятельности.

Подводя итог вышесказанному, необходимо отметить, что становление и развитие ИКС в России берет свое начало в 20-х годах XX столетия и имеет вековую историю. На процесс интеграции предприятий оказала существенное влияние система управления страной и политика в отношении внутренней экономики.

Процесс перехода от абсолютной госсобственности к частично-государственной или частной форме собственности происходил параллельно на протяжении всего периода становления ИКС. Система управления ИКС в виде централизации или децентрализации так же была следствием влияния факторов внутренней экономики страны. Оптимизация состава государственных предприятий в контуре ИКС произошла в период формирования рынка и частной собственности.

Сегодня за счет ИКС обогащается и укрепляется внутренняя экономика Российской Федерации, ведется работа по поиску и реализации новых подходов построения системы взаимодействия с интегрированными компаниями. Процесс интеграции крупных и средних предприятий продолжается и обеспечивает укрупнение производственных масштабов ИКС в различных секторах экономики: тяжелое машиностроение, металлургическая, горнодобывающая промышленность и многие другие сферы промышленной экономики страны [274].

ИКС являются флагманами внутренней экономики России, поэтому улучшение их финансово-экономического состояния является одним из важнейших и приоритетных направлений развития государственной политики страны.

1.2 Институциональные и научные основы реструктуризации вертикально интегрированных структур

Особого внимания заслуживает законодательная база Российской Федерации о сущности ВИС, подходов к их формированию и проведению реструктуризации. Процесс реструктуризация охватывает все элементы системы управления и производственной структуры ВИС: технологию производства, систему взаимоотношений внутри корпорации, процессы взаимодействия с внешней средой, информационные потоки.

Согласно п.1 ст. 65.1 ГК РФ, корпорация, корпоративное юридическое лицо - это юридическое лицо, учредители, участники которого обладают правом участия, членства в ней и формируют её высший орган. К корпорациям относятся хозяйственные товарищества и различные общества, объединенные по различным принципам партнерства, кооперативы, общественные организации и движения, ассоциации и союзы, нотариальные палаты и т.д. [9].

В России крупные промышленные объединения не относятся к корпорациям. В соответствии с полученными результатами проведенного исследования о процессе формирования интегрированных корпоративных структур, можно отметить, что интеграция предусматривает объединение предприятий, работающих в рамках одного производственного направления. Рассматриваемые в диссертационной работе крупные объединения металлургии и тяжелого машиностроения, сформированные по типу ВИС, также можно квалифицировать как корпорации согласно определению п.1 ст. 65.1 ГК РФ.

В соответствии с п.1 Временного положения о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества, холдинговой компанией является предприятие вне зависимости от его организационно-правовой формы, владеющее контрольными пакетами акций его дочерних активов. Контрольным пакетом акций является форма участия холдинга в капитале дочернего предприятия,

которая дает возможность холдингу принимать или отклонять решения на общем собрании его участников, акционеров, дольщиков [16]. Поскольку ВИС, предусматривают объединение различных промышленных предприятий в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью и принимают участие в их операционной деятельности, то ВИС по своей сути является не только корпорацией, а также холдинговой компанией или холдингом. В рамках диссертационной работы понятия «корпорация», «холдинг» и «холдинговая компания» для характеристики ВИС считаем тождественными.

Одним из первых законодательных актов о крупных объединениях предприятий – прототипах корпораций, стал Указ Президента Российской Федерации от 05.12.1993 № 2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации». Цель указа заключалась в создании предпосылок для обеспечения структурной перестройки российской экономики, посредством укрупнения предприятий и, как следствие, ускорение научно-технического прогресса, повышения экспортного потенциала и конкурентоспособности отечественных производителей. Затем был принят Федеральный закон «О финансово-промышленных группах» (далее ФПГ) от 25.10.1995 № 190–ФЗ.

В рамках закона ФПГ определялась как совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества полностью или частично объединившие свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании ФПГ. Цель технологической или экономической интеграции заключалась в реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест.

Государство стимулировало создание и деятельность ФПГ, передавало в доверительное управление закрепленные за государством пакеты акций предприятий, но ФПГ не нашли активного развития в российской экономике,

190-ФЗ утратил силу 22.06.2007 г [7].

Одним из ключевых критериев ВИС является наличие в структуре управляющей компании. Согласно ст. 1 Федерального закона от 19.07.1998 № 114-ФЗ, редакция от 04.06.2018 «О военно-техническом сотрудничестве Российской Федерации с иностранными государствами» управляющая компания интегрированной структуры определяется как российское юридическое лицо, в уставном капитале которого находятся акции, доли организаций - разработчиков и производителей продукции.

Согласно ст. 2 Федерального закона от 26.12.1995 № 208 «Об акционерных обществах» акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества, акционеров по отношению к обществу [20].

Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ, редакция от 27.06.2018 «О промышленной политике в Российской Федерации» дает определение интегрированной структуре, согласно п. 16, 17 ст. 3, как объединение ведущих совместную деятельность юридических лиц, которое при этом не является юридическим лицом. При этом головная организация интегрированной структуры определяется как юридическое лицо, входящее в интегрированную структуру, которое имеет возможность формировать решения, принимаемые остальными юридическими лицами [3].

Касательно изменения системы управления корпорацией с позиции комплексного подхода, на законодательном уровне также не предусмотрено четкое определение процесса «реструктуризации». В законодательстве сформированы определения смежных по смыслу процессов и понятий: «реорганизация», урегулирование долговой нагрузки «реструктуризация кредиторской задолженности».

В гражданском кодексе Российской Федерации предусмотрено определение «реорганизация». Согласно ст. 57 ГК РФ под реорганизацией юридического лица понимается процесс слияния, присоединения, разделения,

выделения и преобразования, который осуществляется по решению его учредителей, участников или органа юридического лица, уполномоченного на то учредительным документом. Реорганизация юридического лица возможна с одновременным сочетанием различных организационно-правовых форм: ПАО, АО, ООО, ЗАО и НАО. Кроме того, законом предусмотрена возможность преобразования юридического лица одной организационно-правовой формы в юридическое лицо другой организационно-правовой формы [9].

В налоговом кодексе Российской Федерации под реструктуризацией в основном понимается порядок и условия пересмотра долговой нагрузки и задолженности, в т.ч. просроченной перед кредиторами, по налогам и сборам, платежам в бюджетные и внебюджетные фонды, кредитам и займам. Ст. 20 НК РФ определяет порядок и условия проведения реструктуризации, имеющейся у организаций по состоянию на определенную дату задолженности, а также по пеням и штрафам, начисленным на указанную задолженность по данным учета налоговых органов на дату принятия решения о реструктуризации [10].

В правилах проведения арбитражным управляющим финансового анализа для оценки состояния должника в соответствии с Федеральным законом от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» реструктуризация рассматривается как процесс выявления внутрихозяйственных резервов предприятия с целью восстановления его платежеспособности. При этом проводится комплексный анализ наличия обязательств, которые могут быть оспорены или прекращены либо перенесены на более поздний срок исполнения путем заключения мирового соглашения с кредиторами [6].

Рассматривая нормативные документы, регламентирующие процесс реструктуризации как процесс изменения системы управления ВИС, можно отметить следующие законы.

В ст. 1 Федерального закона от 17.05.1996 № 81-ФЗ дано определение

«реструктуризация предприятий угольной промышленности» как комплекс мероприятий по перестройке производственной базы в целях создания эффективно функционирующих организаций, обеспечивающих социальную защиту и занятость высвобождаемых при реструктуризации работников, а также выработку решений направленных на устранение проблем экологического характера [8].

Согласно Указа Президента Российской Федерации от 27 апреля 2007 № 556 «Реструктуризация атомного энергопромышленного комплекса» определяется как процесс, направленный на устойчивое развитие деятельности, соблюдение требований ядерной и экологической безопасности, обеспечение сохранности, учета и контроля атомных объектов, энергетической надежности и сохранение государственного регулирования ценообразования продукции (работ, услуг) атомной промышленности [13].

Приказом Министерства экономики Российской Федерации от 15.12.1999 № 527 «реструктуризация» определяется как система экономических, производственных, технологических, организационных, правовых и иных мер по оптимизации состава организаций, выпускающих военную и гражданскую продукцию. Под проектом реструктуризации понимается совокупность экономических, организационных, правовых и иных документов вновь образуемой производственной структуры, вертикального или горизонтального типа. В рамках приказа введены две категории проектов реструктуризации: реорганизация предприятий посредством укрупнения и проекты внутренней реструктуризации. Приказом сформулированы основные этапы разработки и реализации проектов реструктуризации, а также принципы их оценки рабочей группой Межведомственной комиссии Российской Федерации [21].

В международном стандарте финансовой отчетности IAS № 37, пункт 10, под реструктуризацией понимается программа, контролируемая руководством и направленная на изменение масштабов и способов ведения деятельности предприятия. Пункт 70 стандарта закрепляет перечень событий,

подпадающих под понятие реструктуризации [65]:

- продажа или прекращение какого-либо направления деятельности;
- закрытие подразделений в какой-либо стране или регионе, а также изменение места расположения хозяйственной деятельности подразделений;
- изменение структуры управления;
- реорганизация, оказывающая существенное влияние на характер и направление деятельности предприятия.

В 2017 году вышел приказ Минпромторга России от 20.06.2017 № 1907 «Об утверждении рекомендаций по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности». Приказ нацелен на повышение эффективности операционной деятельности предприятий с точки зрения применения новых управленческих возможностей в различных отраслях промышленности, а также интегрированных структурах (холдинги, концерны, корпорации). В контур управления интегрированных структур входит значительное количество дочерних организаций, участвующих при выполнении крупных заказов во взаимоотношениях с большим количеством поставщиков, в т.ч. сетевыми компаниями. Бережливое производство направлено на решение проблем, связанных с потерями ресурсов, срывами сроков поставок и повышением контрактных цен реализации.

Приказом Росимущества от 01.03.2013 № 46, редакция от 22.12.2014 создано управление реструктуризации государственных организаций и управление приватизируемыми активами Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Одним из основных направлений деятельности управления является обеспечение приватизации, отчуждения федерального имущества, в том числе в рамках формирования ВИС.

Приказом Росимущества от 01.03.2013 № 52 определены ключевые функции управления:

- организация планирования, внедрения и развития корпоративного управления в организациях с участием Российской Федерации, в том числе в вертикально-интегрированных структурах и государственных корпорациях;

– осуществление методологического обеспечения, анализа и мониторинга качества корпоративного управления в юридических лицах с участием Российской Федерации;

– формирование оптимальной модели корпоративного управления для юридических лиц с участием Российской Федерации, в том числе вертикально интегрированных структур и государственных корпораций.

Рассмотрев существующую законодательную базу Российской Федерации в части формирования определения «реструктуризация» с позиции комплексного подхода проведения изменений в ВИС и регулирования данного процесса, можно отметить отсутствие законодательно закреплённого определения данного процесса. На законодательном уровне была сделана первая попытка формирования рекомендаций о необходимости повышения эффективности операционной деятельности ВИС. Кроме того, отмечается отсутствие методики и рекомендаций по проведению реструктуризации ВИС.

В научной литературе существует значительное количество определений «реструктуризация», сформулированные учеными [77; 126-133; 137-147; 153; 160-167; 180]. Ключевые понятия научно-экономической категории «реструктуризация» представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Определения и понятия научно-экономической категории «реструктуризация»

Ученые и исследователи холдинговых компаний	Понятие научно-экономической категории «реструктуризация»
1	2
Современный экономический словарь	<p>Термин «реструктуризация» - определен как комплексное преобразование деятельности организации, состоящее в изменении структуры производства, активов, пассивов, а также системы управления с целью повышения устойчивости, доходности, конкурентоспособности, преодоления убыточности, снижения угрозы банкротства.</p> <p>Реструктуризация так же определяется как преобразование организационной структуры управления общества [121; 168; 173].</p>

Продолжение таблицы 1.3

1	2
По материалам научно-практической конференции с международным участием	Понятие «реструктуризация» сформировано с позиции общего значения - целенаправленный процесс качественных изменений структуры активов, пассивов и системы управления предприятия или комплексная система кардинальных преобразований бизнеса [192].
Бондарь И.К.	Реструктуризация определяется с точки зрения комплекса правовых, организационно-экономических и технических мер, адресованных на изменение формы собственности, организационной структуры и управления, способствующих повышению эффективности и финансовому оздоровлению предприятия, одновременно рассматривается, как периодический обязательный процесс для всех предприятий, независимо от финансового состояния (не убыточное, убыточное, критическое), вида деятельности или формы собственности [272].
Безпалов В.В.	Реструктуризация рассматривается с позиции двух смыслов: в широком значении подразумевается процесс комплексного изменения методов управления на основе адаптации к потребностям и условиям рынка; в узком – подразумевается перечень действий, направленных на внутренние системы и структуры с целью их изменения [126].
Саратовцев Ю.И.	Определение реструктуризации сформировано с позиции решаемых задач, т.е. согласование внешней составляющей (рынка) с внутренней составляющей (бизнесом) [153].
Псарева Н.Ю.	Рассматривает реструктуризацию как процесс изменения организационной структуры холдинга и укрупнение бизнеса за счет формирования дочерних обществ на базе структурных подразделений организаций. Цель проведения такой реструктуризации заключается в сохранении контроля над хозяйственными единицами и оптимизации внутренних бизнес-процессов холдингов [166].
Цыгалов Ю.М.	Рассматривает реструктуризацию в более широком смысле, как перечень любых действий, приводящих к изменению структуры корпорации и/или способов управления активами. Ю.М. Цыгалов, отмечает отсутствие государственных регламентов процессов реструктуризации ссылаясь на исключительно внутренние преобразования предприятий в процессе реструктуризации и интересы акционеров [180].
Позиция автора	Реструктуризация – процесс, основанный на принципах проектного подхода, комплексной диагностики предприятия и выявления проблем в текущих функционирующих бизнес-процессах, выбор объекта и направления проведения реструктуризации за счет изменения взаимодействия элементов организационной структуры управления корпорации, в значительной степени зависящий от стадии развития корпорации и существующей организационной структуры.

Источник: составлено автором.

Основываясь на значительном вкладе в отечественную науку исследований о холдинговых компаниях российских ученых: И.Ю. Беляевой, Ю.Б. Винслава, А.Ю. Жданова, Н.Ю. Псаревой, Ю.М. Цыгалова и М.А. Эскиндарова и законодательстве в диссертационной работе предлагается позиция автора к определению научной категории «реструктуризация».

Реструктуризация представляет собой процесс, основанный на принципах проектного подхода, комплексной диагностики предприятия и выявления проблем в текущих функционирующих бизнес-процессах, выбор объекта и направления проведения реструктуризации.

Предложенное в диссертационном исследовании определение реструктуризации наиболее полно отражает описываемую суть процесса. Функциональный подход к проведению реструктуризации основан на комплексной системе мероприятий, направленных на конкретный объект с целью изменения принципов его функционирования. В процессе реализации мероприятий бизнес-процессы подвергаются изменению, что приводит к изменению показателей и параметров реструктуризуемого актива, а также изменению функций и методов его управления, оказывая влияние на структуру капитала, долю собственности, численный и структурный состав персонала и т.д.

Процесс управления реструктуризацией основывается на ряде принципов, регламентирующих правила и порядок ее проведения. Традиционно выделяют следующие принципы [126]:

- концептуальность – единство подходов, методов и оценки проводимой реструктуризации;
- целенаправленность – изменение бизнес-процессов должно иметь четкие цели и задачи;
- системность – предполагает установление взаимосвязей между элементами и объектами реструктуризации для формирования целостности и границ проекта;
- последовательность – соблюдение алгоритма и плана мероприятий

проведения реструктуризации;

- корпоративность – вовлечение персонала на разных уровнях проведения реструктуризации от цеховых специалистов до руководящего состава (менеджмента);

- инновационность – поиск перспективных изменений и методик улучшения работы;

- стабилизация и управляемость – изменения, происходящие во время реструктуризации, должны соответствовать плану мероприятий, и не должны иметь стихийный характер;

- оперативность и гибкость – при проведении реструктуризации может возникнуть потребность в проведении быстрых и оперативных мер в связи с изменением внутренней или внешней среды;

- эффективный контроль – функция управления, направленная на получение обратной связи от персонала корпорации, работающего в новых условиях и анализ достигнутых показателей каждого этапа реструктуризации;

- прозрачность – персонал, вовлеченный в процесс реструктуризации, должен знать и понимать сущность проводимых мероприятий, цели реструктуризации и поставленные задачи.

Наиболее важными из описанных выше принципов реструктуризации на наш взгляд являются: концептуальность, целенаправленность, системность, последовательность и прозрачность. В дополнение к сформированным в литературе принципам реструктуризации, учитывая структуру и особенности ВИС считаем целесообразным дополнить перечень критериев:

- соответствие стратегии развития – мероприятия реструктуризации должны учитывать цели стратегии развития ВИС;

- сохранение технологического единства заключается в построении технологического процесса, учитывающего совокупные мощности участников ВИС при расширении производственных границ либо модернизации производственных мощностей;

- комплексность – разработка мероприятий реструктуризации с учетом

внешних факторов, в т.ч. международные санкции и оценкой рисков, оказывающих влияние на деятельность ВИС и стоимость корпорации на рынке;

– использование потенциалов – выявление скрытых и незадействованных резервов при проведении реструктуризации с возможностью вовлечения их в операционную деятельность [249; 250-252];

– проектный подход – реструктуризации рассматривается как совокупность проектов, направленных на достижение поставленной цели;

– принцип холакратии заключается в использовании элементов децентрализации управления командой проекта, с целью повышения взаимодействия и ответственности команды [198; 248; 258; 287; 288];

– принцип фасилитации означает создание условий вовлеченности персонала ВИС в процесс реструктуризации.

Основным инструментом для работы с негативно настроенным персоналом в рамках диссертационного исследования предлагается использовать – фасилитацию.

Фасилитация представляет собой конструктивное обсуждение сложившейся проблемы, не требующее от участников придерживаться каких-либо специальных правил и способов коммуникации, позволяющее персоналу любого уровня активно принимать участие в обсуждении. Динамичная фасилитация не использует стимулирующие сценарии, а вызывает перемены в отношении сотрудников к происходящим процессам [275]. Суть фасилитации заключается в создании положительной атмосферы для понимания и ясности обсуждаемой проблемы. Благодаря высокому уровню причастности каждого участника, который в ходе такой работы осознает необходимость принимаемых решений, впоследствии реализация мероприятий проходит с существенно меньшими проблемами либо вовсе без особых проблем. Переход к основам фасилитации при работе с отрицательно настроенным персоналом формирует новый тип управления, т.е. на смену традиционному менеджменту приходит инновационный менеджмент.

Подводя итог выше сказанному, можно сделать вывод о постепенном развитии законодательной базы в отношении процесса реструктуризации. Учитывая тенденции укрупнения бизнеса и значительного увеличения количества ВИС в ключевых отраслях экономики России: металлургии, машиностроении, энергетике, нефтяной отрасли и т.д., реструктуризация, как процесс, направленный на повышение операционной эффективности деятельности ВИС за счет внедрения изменений, является действительно актуальным вопросом, требующим дальнейшего изучения и развития как с научной точки зрения, так и на законодательном уровне.

Существующим Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ и Правилами проведения арбитражным управляющим финансового анализа от 25.06.2003 № 367 определены принципы и условия финансовой несостоятельности проблемных активов. При этом, применение Закона и Правил возможно при условии достижения активами ВИС критического банкротного состояния. Кроме того, описанные подходы в проведении финансового анализа не учитывают специфику ВИС в целом и их применение в текущей редакции не представляется возможным. Помимо этого, выводов, сделанных только на основе анализа экономических показателей операционной деятельности активов ВИС будет недостаточно для разработки плана мероприятий реструктуризации. Принимая во внимание масштабы ВИС комплексная проверка результатов должна включать не только экономические показатели деятельности, но и не монетарные активы: качество управления, ресурсный потенциал, трудовые резервы и т.д. Поэтому на уровне законодательства вопросам реструктуризации уделяется недостаточное внимание. В настоящее время в законодательной базе не сформулированы критерии, правила и рекомендации о проведении реструктуризации и повышении операционной эффективности ВИС, отсутствует методология по контролю над управлением процессом реструктуризации.

С другой стороны, отсутствие жестких правил и норм дает возможность

руководителям ВИС свободу выбора подходов и методик проведения реструктуризации. Учитывая сложность проведения реструктуризации, высокие риски возникновения негативных последствий в результате неправильно принятых решений руководством корпораций, а также ключевые отрасли экономики, в которых сформировались ВИС, то недостаточное регулирование данного процесса со стороны законодательства может оказать отрицательное влияние на развитие отрасли страны в целом. Повышение эффективности деятельности ВИС является одним из важнейших процессов для отраслей экономики России.

Реструктуризация ВИС исследуется учеными с разных точек зрения. Единогласно ученые определяют процесс реструктуризации как «комплексную структурную перестройку внутренних бизнес-процессов корпорации», но с точки зрения методологических аспектов проведения реструктуризации, ученые пока не пришли к единому мнению. Одна сторона научного мира считает, что стандарты должны в большей степени иметь рекомендательный характер, другая часть ученых придерживается позиции жесткой стандартизации, основываясь на действиях арбитражных управляющих в рамках закона о банкротстве.

1.3 Предпосылки реструктуризации вертикально интегрированных структур

В формировании современных ВИС России можно выделить три этапа становления. Первый этап наиболее длительный, отражает характерное влияние внутренней экономики страны на формирование ВИС, на данном этапе осуществлялась концентрация государственной собственности и дальнейший переход государственного пакета акций в частные руки.

Наиболее наглядными примерами в сфере черной металлургии являются: ПАО «Северсталь», ООО «ЕвразХолдинг», ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», ПАО «Мечел».

ПАО «Северсталь» - вертикально интегрированная горнодобывающая и металлургическая корпорация, образовалось на базе Череповецкого металлургического комбината. В 1993 году по Указу Президента Российской Федерации государственное предприятие Череповецкий металлургический комбинат зарегистрировано как акционерное общество «Северсталь». В последствии АО «Северсталь» объединило под своим началом предприятия, добывающие уголь, железную руду и другие минералы, производящие метизы и трубы, сталелитейные заводы Северной Америки и Европы.

ООО «ЕвразХолдинг» - вертикально интегрированная горнодобывающая и металлургическая корпорация, образованная в 1992 году. Входящее в состав группы активов государственное производственное объединение «Нижнетагильский металлургический комбинат» был приватизирован в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества» в 1993 г. Приобретение Нижнетагильского металлургического комбината (далее ЕВРАЗ НТМК) и Западно-Сибирского металлургического комбината (сейчас является частью Объединенного ЕВРАЗ ЗСМК) произошло в 2001 г. В последствии ООО «ЕвразХолдинг» объединило под своим началом предприятия, добывающие и обогащающие уголь, железную руду; металлургические заводы России; производственные мощности мелкосортного проката стран СНГ и Северной Америки, европейские заводы по производству феррованадия, включая транспортные активы.

ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» - крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом. Продажа государственного пакета акций была осуществлена в ходе приватизации в декабре 2004 г.

В настоящее время до 90 % российского производства черных металлов контролируется частными ВИС: ООО «ЕвразХолдинг», ПАО «Северсталь», ОАО «НЛМК», ПАО «Мечел» и ОАО «ММК».

Второй этап формирования ВИС характеризуется выстраиванием вертикальной структуры управления активами. Благоприятная среда внутреннего и внешнего рынков в 2003-2007 годах обеспечили формирование финансовых резервов металлургических компаний, что положило начало выстраиванию вертикальной интеграции и формированию замкнутого цикла производства. За этот период собственниками металлургических компаний была существенно расширена структура активов. Приобретались горноперерабатывающие комбинаты, сталелитейные заводы, а также сырьевые центры и активы за рубежом, создавались торговые компании и представительства. К 2006 году сырьевые дивизионы ведущих металлургических холдингов, за исключением ОАО «ММК», обеспечивали 75-100 % потребности внутреннего рынка в основных видах металлургического сырья [180].

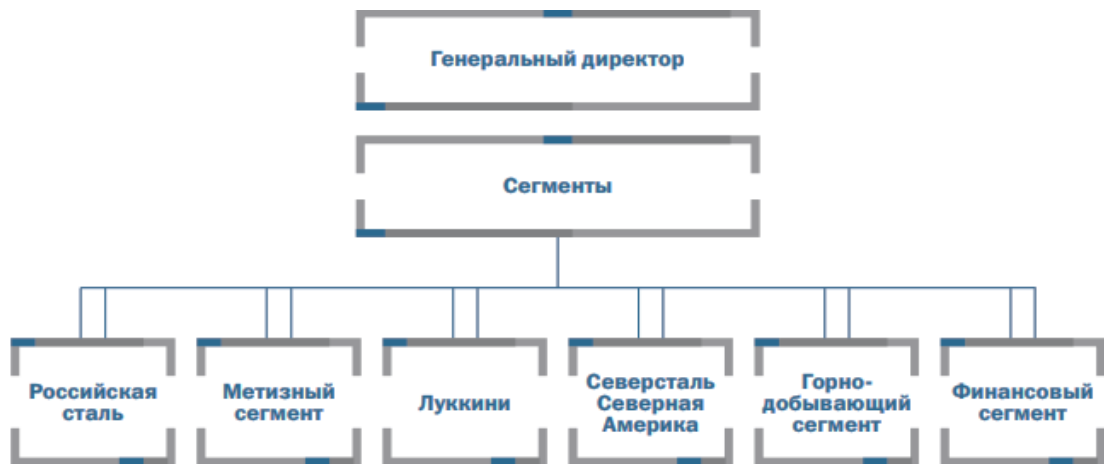
Количественные преобразования металлургических корпораций имели осмысленный характер и были направлены на формирование вертикальной интеграции. Преобразования на втором этапе формирования ВИС шли по двум основным направлениям: проводилась оценка недостающих звеньев в цепи замкнутого производственного цикла, рассматривалось приобретение недостающих активов, затем проводилась работа по оценке эффективности приобретенных и существующих активов.

В результате начинал формироваться стратегический план оптимизации производственных мощностей и затрат. В структуре активов ВИС создавались новые дочерние общества, призванные улучшить сбыт продукции корпорации и повысить стабильность снабжения сырьем и материалами. Таким образом, третий этап становления ВИС заключался в проведении работы по повышению эффективности операционной деятельности активов корпораций с помощью проведения реструктуризации.

С самого начала корпоративного развития вертикальной интеграции ПАО «Северсталь» было начато расширение дочерних активов в рамках технологической цепочки. Для бесперебойного обеспечения сырьем были

приобретены горнодобывающие предприятия «Карельский окатыш» 1994 г., Оленегорский ГОК 1995 г., «Угольная компания «Кузбассуголь» 2001 г., «Воркутауголь» 2003 г. Покупка сталепрокатных заводов: Череповецкого 1994 г., Волгоградского 2004 г. и Орловского 2003 г. завершило создание вертикально интегрированного холдинга. При этом имеет место и горизонтальная интеграция, направленная на расширение контролируемого рынка сбыта сталепрокатных изделий на машиностроительные заводы. Приобретение Ульяновского автомобильного 2000 г. и Заволжского моторного 2001 г. заводов расширили интеграцию в сферу глубокой переработки металла.

Организационная структура ПАО «Северсталь», представлена на рисунке 1.1.



Источник: годовой отчет ПАО «Северсталь» за 2006 год [58].

Рисунок 1.1 - Организационная структура ПАО «Северсталь» до 2007 г.

Для целей эффективного управления всеми активами группы начиная с 2003 г. создается управляющая компания «Северсталь-групп». Впоследствии управляющая компания будет неоднократно переименовываться, но при этом оставаться в структуре холдинга. Начиная с 2003 г., за десятилетний период ПАО «Северсталь» приобретала зарубежные активы, как в Европе, так и в Америке:

– в начале 2000-х годов приобретение двух заводов легковых

автомобилей в Ульяновске и Набережных Челнах, которые в последствии вошли в «Северсталь-авто»;

– 2004 г. приобретение обанкротившейся компании Rouge Steel, которая впоследствии была переименована в Dearborn;

– 2007 г. смена наименования «Северсталь-авто» на Sollers; приобретение 22 % акций ирландской золотодобывающей компании «Celtic Resources»;

– 2008 г. сделка по приобретению американского металлургического предприятия Sparrows Point у компании ArcelorMittal, компании WCI Steel в г. Уоррен, штат Огайо США и позже переименование её в Severstal Warren Inc. и приобретение железорудных активов у компании African Iron Ore Group в Либерии;

– 2011 г. приобретение бразильской железорудной компании SPG Mineracao.

Помимо изменений в структуре управления активами, Северсталь проводила политику, направленную на оптимизацию и снижение затрат. Положительный эффект вертикальной интеграции за период с 2011 г. по 2015 г. при производстве слябов составил по железной руде 110%, сокращение денежных затрат на одну тонну готовой продукции (сляб), оценивался в два раза с 363,5 долл. США/тонн в 2011 г. до 180,3 долл. США/тонн в 2015 г. [59].

ПАО «Северсталь» не однократно проводила реструктуризацию состава структуры холдинга, в связи, с чем в 2011-2014 гг., были реализованы не профильные и проблемные активы [265]. В 2011 г. были проданы американской компании Renco Group три завода, расположенные в США (Severstal Warren, Severstal Wheeling и Severstal Sparrows Point). В 2014 г. были проданы еще два завода Severstal Dearborn и Severstal Columbus компаниям AK Steel и Steel Dynamics, соответственно. Так же была совершена сделка по продаже PBS Coals Inc., угледобывающего актива канадской публичной компании Corsa Coal Corp. Продажа американских неликвидных активов

позволила компании сократить убытки и сэкономить операционный бюджет на развитие и поддержание предприятий холдинга.

Ряд недостатков в управлении, а также низкая эффективность операционной деятельности ПАО «Северсталь» стали основными факторами оптимизации структуры корпорации для более стабильного ее развития в перспективе. С точки зрения управления и подходов к ведению бизнеса, руководство корпорации сфокусировалось на стратегическом развитии.

С целью усиления оперативного контроля, а также повышения операционной эффективности деятельности в 2014 г. в структуре Холдинга была создана управляющая компания ЗАО «Северсталь Менеджмент» и оптимизирована система управления корпорацией. Концентрация управления в ЗАО «Северсталь Менеджмент» позволила повысить качество управления за счет разделения функций управления и производства, обеспечила прозрачность для инвесторов и клиентов. Сформированная модель бизнеса была направлена на концентрацию производственных активов и формирование стратегии развития ВИС [269; 270]. Новая организационная структура управления корпорацией представлена на рисунке 1.2.



Источник: годовой отчет ПАО Северсталь за 2018 год [59].

Рисунок 1.2 - Новая организационная структура управления ПАО «Северсталь» в 2018 г.

С 2015 года ЗАО «Северсталь менеджмент» были переданы функции единоличного исполнительного органа всех административных и

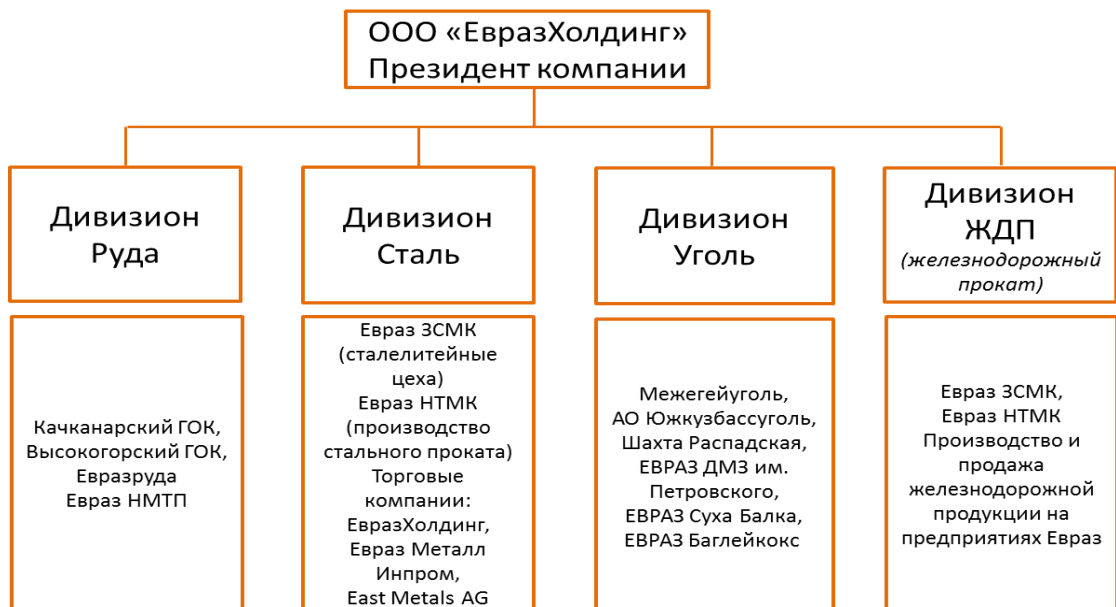
управленческих направлений деятельности предприятий группы. Управленческая структура компании существенно изменилась, были созданы дивизионы, которые объединили активы по продуктово-географическому принципу.

В соответствии с новой управленческой структурой стальной, трубный, метизный и сервисный бизнесы, а также предприятия по заготовке лома вошли в дивизион «Российская сталь». Иностранные активы группы, европейская Lucchini Group и североамериканские Severstal North America и SeverCorr, вошли в новый дивизион с соответствующим названием — «Северсталь Интернэшнл». Активы по добыче железной руды, угля и золота были объединены в дивизион «Северсталь-ресурс». Для упрощения управленческой структуры в ПАО «Северсталь» было создано четыре функциональных направления и четыре сервисных [269; 270].

Таким образом, в основу модели бизнеса корпорации была заложена вертикальная интеграция и замкнутый производственный цикл, начиная от обеспечения сырьем для металлургического производства до выпуска готовых изделий из стали (метизов, крепежа, автомобилей). Выбранная стратегия ведения бизнеса способствует бесперебойному функционированию металлургического производства и повышению рентабельности корпорации.

Схожие подходы к корпоративной вертикальной интеграции демонстрирует ООО «ЕвразХолдинг». В 1992 году была образована компания Евразметалл, которая занималась торговлей стальной продукцией и поставками сырья и оборудования для российских сталелитейных заводов. В 1995 году была образована «ЕАМ Групп», объединившая угольные, горнорудные и сталелитейные предприятия. В 1995 году «ЕАМ Групп» заключает соглашение о стратегическом партнерстве с фирмой «Дюферко», благодаря чему становится владельцем контрольного пакета акций Нижнетагильского металлургического комбината (далее НТМК) путем приватизации государственных акций последнего. В 1999 году «ЕАМ Групп» расширила свои активы за счет присоединения двух крупных

металлургических комбината Западно-Сибирского ЗСМК и Новокузнецкого НКМК. В 1999 году в контуре Евраза создается новая управляющая компания ООО «ЕвразХолдинг», в тот момент в состав активов корпорации входили: НТМК, ЗСМК, НКМК, АО «Евразруда», Высокогорский и Качканарский ГОКи и Находкинский морской порт. В 2004-2005 годах Евраз приобретает «Шахту 12», 50-процентный пакет акций ОАО «Южжзбассуголь» и долю ведущего производителя коксующегося угля в России ОАО «Распадская». Выход Евраза на рынки Европы в 2005 году был обеспечен приобретением прокатного завода «Палини и Бертоли» в Италии и крупнейшего производителя листовой стали «Витковице Стил» в Чехии. В 2006 году «Евраз» расширяет свои бизнес-направления, приобретая акции ведущих мировых производителей ванадиевых, титановых сплавов и химикатов компанию «Стратиджик Минералз Корпорейшн» «Страткор» в США и «Хайвелд Стил энд Ванадиум Корпорейшн» в ЮАР [266]. Организационная структура ООО «ЕвразХолдинг» по состоянию на 2012 г. представлена на рисунке 1.3.



Источник: годовой отчет ООО «ЕвразХолдинг» за 2012 год [62].

Рисунок 1.3 - Организационная структура ООО «ЕвразХолдинг» до 2012 г.

За десятилетний период в процессе формирования интегрированной

структуры, Евразом было приобретено значительное количество зарубежных активов:

– 2006 г. покупка американской сталелитейной компании Oregon Steel Mills;

– 2007 г. приобретение американской компании по производству проката Claymont Steel и приобретение части активов украинской металлургической группы «Приват», акции ОАО «Суша Балка», акции Днепропетровского металлургического завода им. Петровского, акции коксохимического завода «Баглейкокс», акции завода «Днепрококс», акции Днепродзержинского коксохимического завода и акции Южного горно-обогатительного комбината;

– 2008 г. покупка контрольного пакета 51 % китайской металлургической компании Delong Holdings;

– 2009 г. приобретение контрольного пакета 50 % плюс две акции крупной украинской металлургической компании «Индустриальный союз Донбасса»;

– 2012 г. приобретение акций угольной компании АО «Распадская», оставшийся пакет акций;

– 2013 г. запуск новую шахты по добыче коксующихся углей «Ерунаковская-VIII» в Кемеровской области и завода по производству арматуры в Костанае (республика Казахстан) ЕВРАЗ Каспиан Сталь;

– 2014 г. запуск рельсобалочного цеха ЕВРАЗ ЗСМК после масштабной реконструкции. Цех способен выпускать весь спектр рельсов, включая 100-метровые, по инновационной технологии дифференцированной закалки воздухом.

В 2014 году Евраз запустил программу реструктуризации организационной структуры и операционных издержек, положительный эффект по ebitda от вертикальной интеграции и реструктуризации за 2015 г. составил 321 млн долл. [62].

За последние три-пять лет ООО «ЕвразХолдинг» также неоднократно

пересматривал структуру управления активами, делая упор на повышение операционных результатов работы Холдинга за счет продажи непрофильных и убыточных активов.

В 2012 году был реализован актив ООО «Причалы Коминтерна», специализировавшийся на строительстве угольного терминала в акватории Малого Аджалыкского лимана Южный в Одесской области. В 2013 году был продан ряд убыточных активов холдинга: Высокогорский ГОК, активы Евразруды в Хакасии, Мундыбашская обогатительная фабрика в Кемеровской области, Центральная ТЭЦ в Новокузнецке, шахта «Грамотеинская» в Кемеровской области, закрыт завод EVRAZ Claymont в США. В 2015 году был выведен из состава Холдинга южно-африканский завод Highveld Steel and Vanadium. В 2016 году был продан непрофильный актив Находкинский морской торговый порт. В 2017 – 2018 гг. реализованы украинские активы: шахты и Днепропетровский металлургический завод. Организационная структура Евраза была пересмотрена, оставшиеся активы сгруппированы в управление по территориальному принципу. Организационная структура ООО «ЕвразХолдинг» по состоянию на 2018 г., представлена на рисунке 1.4.



Источник: годовой отчет ООО «ЕвразХолдинг» за 2018 год [63].

Рисунок 1.4 – Новая организационная структура управления ООО «ЕвразХолдинг» в 2018 г.

В условиях усиления управленческой политики ЕВРАЗ, направленной на программы и мероприятия по повышению доходности бизнеса, продаж и операционной эффективности, в управляющей компании холдинга в 2015 году были проведены организационные изменения: создан новый Блок коммерции и развития бизнеса. Функционал нового блока предусматривал продажи стали, руды и ванадия через сбытовые и логистические структуры компании, кроме того, новый Блок сосредоточил компетенции в области технического развития металлургического и рудного бизнеса, маркетинга и оперативного планирования, управления проектами и внедрения операционных улучшений. В функционал Блока вошло централизованное снабжение и управление энергетическими компаниями ЕВРАЗа. Кроме того, Блок был наделен функциями управления ванадиевыми активами компании и предприятием ЕВРАЗ Каспиан Сталь в Казахстане.

В настоящее время «Евраз Груп С.А.» Evraz Group является одной из крупнейших в мире вертикально интегрированных металлургических и горнодобывающих компаний.

Интеграция ОАО «ММК» в 2002-2003 гг. произошла за счет расширения активов в структуре корпорации по недостающим направлениям бизнеса с целью формирования замкнутого производственного цикла. В 2004-2007 гг. Холдингом проводится реструктуризация, направленная на объединение дочерних активов по производственно-территориальному признаку и отчуждение убыточных, низко ликвидных активов. Создается дивизиональная структура управления.

Начиная с 2015 г., корпорация уделяла пристальное внимание повышению эффективности операционной деятельности, эффект от снижения операционных затрат в 2015 г. составил 135 млн долл.

Целью проведения реструктуризации, являлись преобразования, направленные на снижение производственной себестоимости металлопродукции путем ограничения рентабельности услуг дочерних обществ и формирование вертикальной интеграции корпорации. Из состава

холдинга были выведены непрофильные активы: организации розничной торговли, агропромышленного комплекса, объекты социальной сферы.

Третий этап развития ВИС характеризуется процессом проведения реструктуризации, целью которой являлось повышение операционной эффективности. По завершению формирования полного цикла производства и вертикальной интеграции, корпорации разворачивают стратегию развития в направлении повышения эффективности операционной деятельности и конкурентоспособности. Волатильность внешней среды и неожиданно возникающие факторы, оказывающие сдерживающее влияние на развитие бизнеса: санкции и иные внешние ограничения, послужили толчком для сокращения рисков получения убытков, поиском возможностей сохранения достигнутых объемов выручки. Расширение сортамента, диверсификация производства, контроль над бесперебойной поставкой сырья, материалов и ПКИ, а также над сбытовой базой корпораций, вот не полный перечень направлений, на развитие которых стали уделять внимание ВИС.

Изучив опыт становления и развития ключевых ВИС в черной металлургии за последние 20 лет, можно отметить схожие черты развития интеграции и аналогичные этапы формирования ПАО «Северсталь», ООО «ЕвразХолдинг», ОАО «ММК» и многих других корпораций ПАО «Мечел», АО «ОМК», ООО «Металлоинвест» и т.д.

Корпорация, созданная по типу ВИС, обладает значительными преимуществами для устойчивого развития в сложных экономических условиях:

- гарантированная загрузка производственных активов ВИС за счет наличия сырьевых предприятий в структуре корпорации;
- снижение рисков влияния негативных факторов внешней среды: рост цен на сырье и материалы, санкции, падение цен на производимую продукцию для активов, входящих в структуру ВИС;
- развитие стратегических активов за счет инвестиционной политики;
- существенно большие возможности для развития НИОКР и

инноваций за счет приобретения профильных активов и финансирования инвестиционной и инновационной деятельности;

- увеличение концентрации денежных потоков и расширение возможностей для привлечения внешнего финансирования;

- экономия средств в результате централизации функций управления, в т.ч. закупочной деятельности, своевременность обеспечения производства;

- возможность применения внутренних механизмов финансирования для поддержания проблемных активов в структуре ВИС;

- увеличение вероятности получения государственной поддержки в виде субсидий и компенсаций.

Несмотря на значительные преимущества, ВИС обладают недостатками, в основном заключающимися в сложностях при выборе подходов к управлению в результате значительных масштабов бизнеса, построению качественной организационной структуры и операционной эффективности.

В настоящее время ВИС все больше ориентированы на повышение операционной эффективности и поиск путей оптимального построения организационного управления, а также устранение сложностей и проблем при руководстве холдингом.

Необходимо отметить, что вопросы организации эффективного управления актуальны не только для металлургических корпораций, но и для крупных холдингов, работающих в сфере тяжелого машиностроения. Построение интеграции для холдингов данной сферы является более сложным процессом в связи со спецификой производственной деятельности. Поэтому большинство холдингов России до настоящего времени объединены по принципу горизонтальной интеграции.

Холдинговая компания АО «НПК «Уралвагонзавод» является одним из крупнейших научно-производственных комплексов России, включает в себя металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции.

Указом Президента Российской Федерации от 27.08.2007 № 1102 и от 25.06.2012 № 891 была создана интегрированная структура акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» (далее Холдинг). В течение 2007-2017 гг. на основе горизонтальной интеграции в холдинг были включены 77 предприятий, 40 из которых, вошли в основной производственный контур. АО «НПК «Уралвагонзавод» объединяет под своим началом производственные площадки, расположенные в различных городах России, предприятия научно-технического комплекса, конструкторские бюро, сервисные и ремонтные компании. Масштабы корпорации и отсутствие вертикальной интеграции оказало влияние на структуру управления. В рамках холдинга были выделены несколько крупных дочерних активов, объединяющих в своей структуре более мелкие активы. Таким образом, управление Холдингом до настоящего времени построено в виде субхолдингов и нескольких управляющих компаний в рамках одной корпорации. Специфика производства, масштабы холдинга и сложное финансовое состояние активов, вошедших в контур холдинга в течение последних 10 лет, оказывает существенное негативное влияние на показатели операционной деятельности, таблица 1.4.

Таблица 1.4 – Основные показатели проблемных активов АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2015-2017 гг.

В млн руб.

Шифр актива	Выручка			Чистая прибыль			Долговые обязательства		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	54 850	93 038	97 533	-10 077	2 414	615	96 521	84 807	93 402
Б	4 483	6 206	7 230	-1 914	-908	-2 145	10 496	10 582	11 250
В	15 263	9 825	10 066	-1 287	244	-904	8 913	6 488	6 369
Г	5 933	7 258	7 474	-47	-580	-1 307	10 668	11 232	12 020
Д	1 449	1 755	1 396	2	-108	0	300	291	402

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Е	1 393	1 973	1 305	-1 244	-973	-1 217	3 381	4 064	4 564
Ж	535	150	457	-33	-51	-159	161	172	186
З	309	454	344	14	14	-82	106	119	119
И	48	47	0	-17	-3	-12	14	19	21
К	7 761	15 638	33 974	-1 234	48	279	14 825	13 927	11 811
Л	0	0	0	98	-5 404	3 470	106	3 929	4 279

Примечание – Показатели деятельности активов имеют высокую коммерческую важность, в таблице к названию проблемных активов применены шифры.

Источник: разработано автором, по данным бухгалтерской отчетности организаций за 2015-2017 гг. [64].

Показатели деятельности Холдинга напрямую зависят от финансово-экономических результатов работы дочерних активов. Представленные в таблице 1.4 основные финансово-экономические показатели ключевых активов Холдинга за 2015-2017 гг. свидетельствуют о сложном экономическом состоянии Холдинга в целом. По итогам 2017 г. 93% выручки Холдинга генерируют 13 организаций в том числе, шесть из которых имеют убыточную основную деятельность. К наиболее проблемным активам можно отнести компании А, Б, В, Г, Е и К. Данные компании формируют не только убытки, но и имеют стабильно высокий объем долговой нагрузки. Кроме того, анализ операционной деятельности Холдинга выявил ряд проблем и сложностей в том числе, за счет низкой эффективности управления и интеграции, таблица 1.5.

Таблица 1.5 – Перечень ключевых проблем активов АО «НПК «Уралвагонзавод»

Ключевые проблемы	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Низкая загрузка производственных мощностей	-	●	●	●	●	●	-	●	●	●	●
Избыточные промышленные площадки	●	-	●	●	-	●	-	●	-	●	-
Убыточные контракты, проблема ценообразования	●	●	●	●	-	●	●	-	-	-	●
Высокий уровень накладных расходов	●	-	●	●	-	●	-	-	-	-	●

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Закредитованность	●	●	●	●	-	●	-	-	-	●	-
Большой объем просроченной кредиторской задолженности	●	●	●	●	-	●	●	-	-	-	-
Низкая производительность труда				●	-	●	●	●	-	-	-
Высокая социальная нагрузка	●	●		●	-	●	-	-	-	-	-
Отсутствие перспектив развития актива	-	-	-	-	-	●	-	●	●	●	-

Источник: разработано автором.

Сложное финансово-экономическое состояние, низкая эффективность операционной деятельности являются ключевыми проблемами и серьезными предпосылками для начала проведения реструктуризации.

Таким образом, потребность в проведении реструктуризации возникает при условии наличия следующих факторов в операционной деятельности ВИС:

- ухудшение эффективности хозяйственной деятельности при нарастающей убыточности сырьевых и производственных активов;
- наличие значительного объема проблемной долговой нагрузки, без источников погашения;
- снижение загрузки производственного оборудования и необходимость оптимизации промышленных площадок с целью снижения операционных затрат;
- потребность в выявлении внутренних резервов и оптимизации текущих затрат для снижения убытков, связанных с влиянием негативных внешних факторов;
- потребность в оптимизации структуры бизнеса, в т.ч. за счет реализации непрофильных активов, с целью сокращения затрат на содержание убыточных или низко ликвидных активов [276; 277];
- изменение организационной структуры управления в связи с низкой ее эффективностью, в т.ч. при недостаточной интеграции структуры Холдинга;
- усиление позиций корпорации на рынке, повышение ее стоимости и

потребность в получении большей прибыли.

Согласно рейтингу, крупнейших компании России 2018 года, в ключевых отраслях российской промышленности: нефтегазовой и металлургической организационная структура всех компаний сформирована посредством ВИС, таблица 1.6.

Таблица 1.6 – Рейтинг крупнейших частных компаний России за 2018 г.

Место в Forbes	Наименование компании	Сфера деятельности	Выручка за 2017 г., млрд рублей	Офис головного актива/управляющей компании	Численность персонала, чел.	ВИС
1	Лукойл	Нефть и газ	5 475,2	Москва	103 600	V
3	Сургутнефтегаз	Нефть и газ	1 175,0	Сургут	113 582	V
5	Татнефть	Нефть и газ	681,2	Альметьевск	54 000	V
7	Евраз	Черная металлургия	631,3	Лондон	70 200	V
8	НЛМК	Черная металлургия	587,1	Липецк	53 200	V
9	Новатэк	Нефть и газ	583,2	Москва	8 145	
10	Русал	Цветная металлургия	581,3	Москва	61 976	V
12	Норильский никель	Цветная металлургия	536,8	Москва	79 000	V
13	Сибур	Нефтехимия	455,0	Москва	27 344	V
14	Северсталь	Черная металлургия	450,0	Череповец	49 462	V
16	ММК	Черная металлургия	439,9	Магнитогорск	17 955	V
17	Группа УГМК	Цветная металлургия	403,0	Верхняя Пышма	75 452	V
20	Металлоинвест	Черная металлургия	363,6	Москва	48 527	V
23	СУЭК	Уголь	332,0	Москва	33 583	V
24	Мечел	Черная металлургия	299,1	Москва	60 000	V

Источник: рейтинг Форбс крупнейших частных компаний России в 2018 году [268].

В контур диссертационного исследования входят ВИС работающие в сфере металлургии и тяжелого машиностроения. Согласно прогнозу социально-экономического развития на период 2019-2020 годы в черной металлургии основные крупные проекты по созданию новых производственных мощностей завершены в 2018 году.

Инвестиционная политика компаний в основном будет направлена на реструктуризацию и модернизацию действующих производств: техническое перевооружение, капитальные ремонты и реконструкцию [46].

Современные интегрированные корпорации представлены в различных сферах экономики России: финансовой, нефтегазовой промышленности, металлургии, энергетике и машиностроении, таблица 1.7.

Таблица 1.7 – Рейтинг крупнейших корпораций России

В миллиардах рублей

Место в рейтинге Forbes России	Номер в мировом рейтинге Forbes	Наименование компании	Сфера деятельности	Выручка	Прибыль	Стоимость активов	Рыночная стоимость компании	Численность сотрудников, тыс. чел.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	15	Газпром	Нефть и газ	117,6	31,7	302,6	159,8	401
2	68	Лукойл	Нефть и газ	111,4	10,4	90,6	55,3	150
3	71	Роснефть	Нефть и газ	59,2	11,3	106	79,6	168,4
4	90	Сбербанк	Банковское дело	31,8	6	282,4	74	241
5	149	ТНК-ВР	Нефть и газ	60,2	9	37,1	51,6	50
6	200	Сургутнефтегаз	Нефть и газ	20,3	4,3	46,6	39,9	111
7	255	Банк ВТБ	Банковское дело	12,6	1,9	139,3	26,4	67,9
8	339	Норильский никель	Металлургия	12,7	3,3	23,9	37,9	81,1
9	429	АФК Система	Телекоммуникации	28	0,9	43,9	9,7	142
10	482	Русал	Металлургия	10,9	2,9	26,5	11,1	72
11	529	Татнефть	Нефть и газ	10,7	1,5	18,5	15,1	74,2
12	587	Транснефть	Нефть и газ	14,6	3,9	54,1	3	104,9

Продолжение таблицы 1.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	604	Новатэк	Нефть и газ	5,4	3,7	11,9	43,2	4,8
14	649	Ростелеком	Телекоммуникации	9,1	1	14	15,2	170,2
15	661	НЛМК	Металлургия	8,3	1,3	13,9	14	53,7
16	712	Холдинг МРСК	Электроэнергетика	18,3	0,7	25,1	5,4	187,1
17	767	РусГидро	Электроэнергетика	13,7	0,3	21,3	11,4	6
18	831	ФСК ЕЭС	Электроэнергетика	3,7	0,6	35,1	14,6	23,3
19	860	Северсталь	Металлургия	13,5	-0,6	19,3	14,6	69,6
20	988	Мечел	Металлургия	9,7	0,7	15,8	4,5	93
21	1034	Магнит	Розничная торговля	11,4	0,4	4,8	11,7	123,5
22	1234	Уралкалий	Химическая промышленность	1,7	0,5	2,4	23,9	23
23	1335	ММК	Металлургия	7,7	0,3	16,7	5,4	59,3
24	1354	X5 Retail Group	Розничная торговля	11,2	0,3	8,6	6,7	100
25	1540	Банк Москвы	Банковское дело	2,9	-2,2	27,4	6	9,7
26	1574	Интер РАО ЕЭС	Электроэнергетика	2,6	0,4	5,1	11,2	47
27	1810	Полюс Золото	Металлургия	1,7	0,3	4	8,4	19,9
28	1810	ТМК	Металлургия	6,8	0,4	6,9	3	45,7

Источник: рейтинг крупнейших корпораций России [267].

Российские корпорации активно участвуют в интеграционных процессах, согласно ежегодному рейтингу Forbes они ранжируются по четырем основным показателям: выручка, прибыль, стоимость активов и рыночная стоимость. Большинство крупных корпораций России, входящих в ТОП-10, являются интегрированными структурами, что также

подтверждает высокую потребность внутренней экономики страны в интеграционных процессах.

Подводя итогу, можно отметить, что проведенный анализ становления и развития ИКС в российской экономике выявил схожие причины и черты для формирования интеграции. Структура ключевых корпораций черной металлургии России представлена в виде вертикальной интеграции с очень сложной организационной структурой управления, в контур которой входит значительное количество активов, формирующих замкнутый цикл производства и специализирующихся на различных направлениях бизнеса: добыче полезных ископаемых (шахты, карьеры), переработке (горно-обогатительные комбинаты), выпуске готовой продукции (заводы, комбинаты). Третьим этапом формирования ВИС для всех металлургических корпораций становится реструктуризация. Проводя реструктуризацию, ВИС пытаются найти решение накопленных проблем за счет внедрения новой структуры управления, оптимизации расходов и отчуждения непрофильных активов с целью укрепления своей устойчивости, повышения операционной эффективности и развития.

Следует отметить, что металлургические корпорации России отдали предпочтение вертикальной интеграции, разделяя составные сегменты компании по функциональному либо территориальному признаку. В России нет ни одной металлургической компании, сформированной по принципу горизонтальной интеграции активов. Металлургические ВИС постоянно пытаются найти оптимальную модель для управления своим быстрорастущим бизнесом и регулярно проводят реструктуризацию организационной структуры. В результате интеграционные процессы формирования корпоративных структур идут нарастающими темпами, демонстрируя долговременную устойчивость корпораций. Металлургическая отрасль в России занимает лидирующие позиции кооперирования и формирования ВИС.

Стремление к расширению масштабов, также характерно для

предприятий машиностроительного сектора экономики. Одним из векторов укрепления бизнеса данных корпораций, является формирование в рамках ИС замкнутого производственного цикла, в связи с чем, в контур корпораций регулярно присоединяются недостающие активы производственного цикла.

Выводы по главе 1

Становление и развитие ИКС в России шло на протяжении более чем ста лет. За данный период времени на процесс интеграции оказывали влияние внутренняя политика и экономика страны. Концентрация государственной собственности и переход от абсолютной госсобственности до частично-государственной или частной формы происходит на первом этапе становления ИС. Первый этап длился достаточно долго вплоть до 90-ых годов XX века. На втором этапе развития ИКС происходит формирование вертикальной структуры управления активами за счет расширения масштабов производства и построения замкнутого производственного цикла. Третий этап становления ИКС включает проведение реструктуризации, поскольку собственники металлургических и машиностроительных предприятий взяли курс на повышение операционной эффективности деятельности. Укрупнение корпораций оказало влияние на организационную структуру, внутренние бизнес-потоки и существенно осложнило операционное руководство.

Механизм повышения эффективности операционной деятельности заключается в необходимости поиска эффективных моделей управления и внутреннего взаимодействия структурных блоков интегрированных корпораций на вертикальных и горизонтальных уровнях. Роль интегрированных корпораций в последние десятилетия сложно переоценить, но бескомпромиссная система внутренних взаимоотношений, жесткая организационная структура управления и существенные масштабы производства с историческими особенностями каждого вошедшего в холдинг предприятия, накладывают отпечаток на развитие корпорации в целом. В

Российской Федерации объединение промышленных корпораций в системообразующие ИКС в том числе, имеющих вертикальную интеграцию характерно для ключевых отраслей промышленности.

Структура управления крупными корпорациями формируется исходя из требований, выдвигаемых масштабами производства, стратегией развития и сильно зависит от структуры собственности и юрисдикции компаний холдинга, а также «личных предпочтений акционеров». Интегрированные корпорации ориентируются на повышение операционной эффективности и совершенствование системы управления от горизонтального взаимодействия к функциональному развитию технологических циклов и комплексному регулированию внутренних бизнес-процессов. Специфика ВИС, создаваемых в соответствии с политикой корпораций, состоит в следующем:

- системообразующие интегрированные структуры имеют монопольное положение по разработке и производству товарной продукции;
- во главе интегрированной структуры стоит головная (управляющая) компания, которая несет ответственность за техническое обеспечение и оснащение предприятий;
- стремление к формированию замкнутого цикла для оптимизации операционных издержек;
- интеграция – как фактор повышения стоимости корпорации на рынке.

Таким образом, приоритет в стимулировании развития интегрированных корпораций начинает интересовать государство, как институт социальной системы по регулированию общественных процессов на национальном уровне, поскольку роль интегрированных компаний в развитии и укреплении инновационной экономики страны является весьма существенной. В условиях высокой конкуренции, ограничивающих внешних факторах многие ВИС вынуждены оптимизировать расходы и проводить реструктуризацию, направленную на фундаментальные изменения организационной структуры холдинга, бизнес-процессы управления, снижение издержек и повышение операционной эффективности.

Несмотря на важность процесса реструктуризации для ВИС, законодательством до настоящего времени не определена методология проведения реструктуризации. Как правило, реализация мероприятий реструктуризации в корпорациях регламентируется внутренними нормативными документами и основана на опыте руководителей ВИС. Результатом такого рода преобразований может быть риск ухудшения деятельности ВИС либо не эффективно выполненная реструктуризация.

Проведенный анализ становления и развития ВИС в рамках диссертационного исследования позволил выявить основные предпосылки проведения реструктуризации, как третьего этапа формирования ВИС. Изучение практического опыта развития ВИС и научных основ проведения реструктуризации позволили предложить понятие научно-экономической категории «реструктуризация» и дополнить перечень принципов, регламентирующих порядок проведения и организации контроля над ее реализацией в условиях инновационной экономики.

Глава 2

Анализ процессов реструктуризации в вертикально интегрированных структурах в современной России

2.1 Исследование факторов и причин проблемных реструктуризаций в вертикально интегрированных структурах в России

Реструктуризация сложный и затратный по времени и ресурсам проект, требующий пристального внимания со стороны руководства ВИС. Эффективно проведенная реструктуризация способна создать предпосылки для продвижения корпорации вперед, но не соблюдение принципов, не грамотное управление изменениями и не соблюдение правил реализации реструктуризации может привести к возникновению факторов, влекущих риски и отрицательные результаты, а также разрушению бизнеса.

Рассмотрим примеры проведения проблемных преобразований. Данные результаты гораздо реже освещаются в научных изданиях, чем успешные проекты, но все же имеют место быть.

На крупном предприятии тяжелого машиностроения АО «Концерн» реструктуризация за период 2005-2015 гг. была инициирована несколько раз, в связи с отсутствием положительных результатов. Перечень основных проблем, с которыми столкнулись менеджеры ВИС [19; 60; 162]:

- существующая линейно-функциональная модель управления не соответствовала внедряемым новым производствам и расширению структурных потоков на дочерних предприятиях. Это существенно осложнило процесс управления дочерними обществами и взаимодействия активов внутри Концерна;

- отсутствие стратегии развития Концерна оказало отрицательное влияние на достижение запланированных в рамках реструктуризации ключевых показателей и параметров, кроме того, не были учтены тенденции рынка;

- развитие диверсификации не было предусмотрено, реструктуризация

была ориентирована на усиление военного направления по линии государственного оборонного заказа (далее ГОЗ) и военно-технического сотрудничества (далее ВТС). Изменение макропараметров внешней среды, снижение спроса стран на приобретение военной техники и сокращение государственных программ финансирования Российской Федерации оказало существенное влияние на деятельность Концерна, ухудшив финансовые результаты за счет снижения загрузки производственных мощностей и падения объемов выручки;

– формирование центров компетенций на нескольких предприятиях Концерна обеспечило резкое расширение производственной линейки ГОЗ и ВТС, что вызвало конкуренцию внутри интегрированной структуры при распределении заказов, а также недозагрузку производственных мощностей;

– расширение производственных мощностей потребовало значительных инвестиционных вложений. Существующее оборудование предполагалось задействовать в меньшей степени, что также обеспечило простои и недозагрузку;

– объединение на одной промышленной площадке разрабатывающих и производственных подразделений вызвало среди подразделений проблемы и конфликты. Приоритет сроков исполнения между разработчиками и производством не был определен, что также сказалось на неравномерной загрузке подразделений. Кроме того, возникли проблемы с формированием цены в результате отсутствия позаказного учета, при учете затрат применялся котловой принцип;

– формирование на некоторых предприятиях Концерна единичных мононаправлений и/или мелкосерийного производства. Длительный цикл разработки готовых изделий существенно увеличил производственные риски предприятий-мононаправлений. Возникающие перебои в спросе на готовые изделия, прежде всего, отражались на предприятиях, специализирующихся на производстве единичных изделий и мелком опте. Кроме того, на их результаты деятельности оказывала влияние неравномерная загрузка кооперации, а также

накопление затрат незавершенного производства.

Таким образом, попытка проведения реструктуризации Концерном оказалась неэффективной, поскольку отсутствие стратегии и неверно выбранный курс развития, направленный только на производство военной продукции, оказался весьма рискованным. Сокращение гособоронзаказа и снижение спроса мирового рынка на военную технику существенно ухудшили финансовые показатели деятельности Концерна. Дублирование центров компетенций в периметре корпорации сформировало внутреннюю конкуренцию и недозагрузку мощностей. Кроме того, были произведены серьезные инвестиционные вложения, срок окупаемости которых существенно вырос в том числе и за счет низкой загрузки. Расширение номенклатуры по ГОЗ и ВТС требовало организации позаказного учета, которой также не был сформирован в тот момент. Расширение номенклатуры готовых изделий серийного производства оказало влияние на рост операционных затрат за счет увеличения потребления материалов, в том числе и при отработке новой линии производства. Концентрация специализированных производств на отдельных предприятиях Концерна и отсутствие мероприятий по диверсификации в части развития выпуска гражданской продукции также привели к ухудшению результатов деятельности. Предприятия, специализирующиеся на выпуске серийной продукции одного вида, очень сильно зависели от внешних факторов и при отсутствии загрузки были вынуждены полностью остановиться и нести убытки. Кроме того, менеджментом Концерна не была проведена оценка рисков реструктуризации и не проработаны соответствующие мероприятия по их ликвидации. Недостаточный опыт менеджмента также был одним из факторов неудачного проведения реструктуризации.

Интегрированной структурой ООО «ЕвразХолдинг» за период 2006 – 2015 гг. также проводилась реструктуризация, направленная на изменение организационной структуры управления активами. Производственные активы, расположенные на территории разных городов и

государств, были переподчинены руководителям направлений, ответственным за развитие бизнес-направлений: дивизион Уголь, куда вошли активы Украины, дивизион Железнодорожный прокат объединил руководство активами Урала, дивизион Сталь, стальное производство Урала. Впоследствии на территории Украины создается «промежуточная» управляющая компания. В результате, промежуточное контролирующее звено сформировало дополнительный информационный поток, временные и денежные затраты, повысив операционные издержки и долю административно-управленческого персонала в структуре себестоимости продукции Холдинга. Позднее в 2017-2018 гг. украинские активы были реализованы в связи с ограниченными возможностями для расширения и развития бизнеса и отсутствием приоритетов в работе в данном регионе у руководства корпорации [273].

Таким образом, создание субхолдинга, объединившего горно-обогатительный комбинат (далее ГОК), шахты и металлургический завод на Украине оказалось малоэффективным, поскольку увеличило временные (на подготовку отчетности) и операционные затраты Холдинга.

Руководством ПАО «Северсталь» в 2000 году был одобрен план производственной и организационной реструктуризации. Под производственной реструктуризацией того периода понималась модернизация производства, направленная на увеличение доли конвертерной стали в общем объеме выплавляемой стали; выведение из производственного цикла мартеновских агрегатов; рост доли, непрерывно разливаемой стали. Организационная реструктуризация заключалась в выделении ряда подразделений в дочерние фирмы, которые на условиях рыночной конкуренции обслуживали потребности металлургического производства. Кроме того, предусматривалась реструктуризации системы управления. На базе ремонтно-механических предприятий, машиностроительных, сервисных и вспомогательных цехов завода было создано собственное машиностроительное предприятие. В рамках комплексной программы

реструктуризации планировалось расширение присутствия на рынке, грамотный маркетинг, продвижение ассортимента продукции и сервисного обслуживания. В частности, была создана своя сбытовая сеть. Предприятие постепенно превращалось в холдинг, приобретая фирмы, необходимые для полноценного и самостоятельного функционирования.

К концу 2002 года организационная структура ПАО «Северсталь» включала три независимые дивизиона: Metallургический, в т.ч. непрофильные активы, Автомобильный и Сырьевой. Функции оперативного управления были переданы в каждый дивизион, таким образом, произошел полный отказ от управляющей компании. Деятельность управляющей компании преобразовалась в инвестиционный фонд и сконцентрировалась на определении стратегии развития трех независимых дивизионов [269].

Полный отказ от контроля над операционными результатами деятельности корпорации создал сложности в формировании общей картины результатов бизнеса, прогнозе и планировании. Начиная с 2008 г. корпорация вновь запускает проект реструктуризации структуры управления. Активы были перегруппированы в разрезе трех дивизионов, но с расстановкой других акцентов, направленных на повышение операционной эффективности и диверсификации бизнеса, в результате были созданы дивизионы: «Российская Сталь», «Сталь Интернешнл» и «Ресурс».

Дополнительно на уровне ТОП-Менеджмента были выделены управляющие функции: корпоративное развитие, экономика и финансы, работа с персоналом и производство, сервисные направления: связи с общественностью, средства массовой информации (далее СМИ), правовые вопросы [270].

Непрофильный актив ОАО «Северсталь-авто», созданный в 2002 году для управления автосборочными предприятиями Северстали, с целью повышения эффективности бизнеса, был продан по весьма нестандартной схеме. Акции ОАО «Северсталь-Авто» в качестве дивидендов были переданы акционерам металлургического комбината посредством решения Общего

годового собрания акционеров ОАО «Северсталь». С 2007 г. основным владельцем компании стал бывший генеральный директор, в 2008 г. Северсталь-авто была переименована в ОАО «Соллерс» в состав которой вошли «Северстальавто-Елабуга», «Северстальавто-Исузу», Завод микролитражных автомобилей, ОАО «Ульяновский автозавод» (далее УАЗ), ОАО «Заволжский моторный завод» (далее ЗМЗ) и в последующем ООО «Соллерс-Дальний Восток». На паритетных началах в 2011 году было создано совместное предприятие с Ford Motor Company. На 01.06.2019 ОАО «Соллерс» владеет пятидесятипроцентными долями в совместных предприятиях по производству автомобилей Isuzu, Ford, Mazda, Toyota. При этом необходимо отметить, что за 10 лет ОАО «Северсталь-авто» превратилась в конгломерат заводов. Ориентация на выпуск автомобилей в режиме промышленной сборки не принесла за данный период положительного эффекта. К июлю 2019 года выпуск в России автомобилей Ford завершен и закрыты три завода в Набережных Челнах, Всеволожске и Елабуге. Накопленный убыток Российских заводов за первый квартал 2019 г. составил 174 млн долл., более 2 000 специалистов запланированы к сокращению [271].

Таким образом, проведенная в 2002 году реструктуризация не увенчалась успехом. Концентрация ТОП-менеджмента исключительно на разработке стратегии развития была в корне не верной, поскольку не учитывала реальных операционных результатов деятельности компании. Полный отказ от контроля над операционной деятельностью привел к отсутствию у руководства понимания достигнутых результатов, уровне загрузки цехов, достоверных финансово-экономических показателей и невозможности осуществления контроля над достижением плановых показателей.

Анализируя деятельность непрофильного актива ОАО «Северсталь-Авто», необходимо обратить внимание на отсутствие эффективного управления столь крупным и стратегически значимым для России активом.

Еще одним неудачным примером производственной реструктуризации

является ООО «Г» входящий в холдинговую компанию АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Примечание – Показатели деятельности активов и их наименования имеют высокую коммерческую важность, в диссертационном исследовании к названию проблемных активов и холдингов применены шифры.

В 2015 г. предыдущим руководством предприятия был разработан план реорганизации производства дорожно-строительной техники (далее ДСТ), в рамках которого предусматривалось перемещение производственных мощностей ДСТ из нескольких производственных площадок для концентрации производства в западной части завода. Высвободившиеся промышленные цеха и территория планировалась под оптимизацию посредством реализации или сдачи в аренду восточной части завода. За счет концентрации ДСТ планировалось получить эффект от экономии затрат на внутрицеховой логистике, энергетике и сокращении времени производственного цикла. Отсутствие технологического плана оптимизации мощностей привело к серьезным нарушениям производственных и технологических цепочек. В погоне за достижением экономии высвобождаемые цеха сразу же обесточивались, отключалось отопление, ряд станков советского выпуска за ненадобностью был демонтирован, в т.ч. центральный конвейер для серийного выпуска тракторов класса 10 и 15 тонн тяги. В ходе проведения данной реструктуризации менеджментом было изменено решение о сохранении иной номенклатуры выпускаемых тракторов, в отличии от предусмотренных планами концентрации. Начатая в 2015 г. реструктуризация так и не была завершена в связи со сменой руководства, в результате ряд цехов, задействованных в текущем производстве, был обесточен, понесены существенные расходы на перемещение оборудования и демонтаж. Экономически не обоснованные и не продуманные решения привели к падению объемов производства ДСТ в 4 раза. Передача на аутсорсинг изготовления основных узлов ДСТ также не привела к положительному результату за счет удорожания стоимости деталей в

себестоимости готовых изделий, снижения объемов собственных работ и качества изготовления деталей внешними соисполнителями.

Таким образом, проводимая в 2015 году производственная реструктуризация ООО «Г» привела к убыткам и усугубила сложное финансово-экономическое состояние предприятия. Отсутствие технологического плана перемещения производственного оборудования и непродуманные решения руководства по демонтажу значительной части производственного оборудования нанесли серьезный урон деятельности завода. Кроме того, в границы реструктуризации не попала оптимизация корпоративной структуры владения активами, которая также требовала принятия серьезных и взвешенных решений.

Известный ученый, доктор Эдвардс Уильям Деминг (William Edwards Deming) работал над выявлением и анализом проблем в работе корпорации. В основе его подхода лежат соотношения 94% к 6%, т.е. причины, сокрытые в некачественной организации работ, выпуске бракованной готовой продукции и системе управления корпорацией составляют 94%, тогда как 6% составляют причины, связанные с виной персонала [151].

Отсутствие единого центра управления изменениями и вовремя доведенных целей проводимой реструктуризации до ключевых участников процесса не гарантирует качества усилий сотрудников корпорации в процессе внедрения изменений, поскольку каждый прилагает усилия в своем направлении, тогда как все усилия должны быть направлены в одном направлении. Второй немаловажной проблемой проведения реструктуризации в соответствии с подходом Э. Деминга является негативно настроенный персонал, не приемлющий внедрение изменений [136].

Проанализировав полученные результаты по итогам проведения проблемных реструктуризаций машиностроительных и металлургических корпораций, можно отметить аналогичные факторы и системные ошибки, допущенные менеджментом корпораций в связи с

неправильно принятыми решениями:

а) Отсутствие стратегии или не реализуемость имеющейся стратегии. Параметры разработанной стратегии слишком завышены по отношению к реальным возможностям корпорации, что создает невозможность их достижения в дальнейшем. Отсутствие стратегии формирует дополнительные сложности при разработке мероприятий реструктуризации и финансово-экономической модели, в связи с масштабами ВИС.

б) Неправильно выбранная организационная структура корпоративного управления. Перестройка системных элементов корпорации будет эффективной при условии обновления организационной структуры управления. Не правильно выбранный подход к формированию корпоративного управления может нарушить информационные потоки и оказать отрицательный эффект на экономические показатели деятельности. Расширение корпоративного контура за счет выделения, создания или приобретения новых активов должно сопровождаться изменениями в корпоративную систему управления. После внедрения новой организационной структуры, а также бизнес-процессов и во избежание возврата к старым правилам взаимодействия элементов корпорации, необходимо проводить поддерживающие мероприятия, до момента полного внедрения изменений.

в) Неправильно выбран объект и направление реструктуризации, в результате корпорацией не достигается запланированный эффект и устранение имеющихся проблем ВИС.

г) Несоблюдение сроков проведения реструктуризации влечет к затягиванию реализации мероприятий. В результате персонал не понимает цели изменений и полученного эффекта.

д) Отсутствие четких и взаимосвязанных мероприятий реструктуризации. С целью устранения проблем, разрабатываемые мероприятия должны быть понятными, достижимыми и измеримыми, иметь детализацию задач и ответственных. Чем четче сформулировано мероприятие,

тем яснее цель и понятнее результат. Мероприятий, имеющих поверхностный характер, будет недостаточно, по итогам завершения реструктуризации проблема не будет устранена, либо полученный эффект не будет соответствовать запланированному.

f) Отсутствие технико-экономического обоснования и экономической целесообразности реконструкции производственных цехов. Отсутствие плана реконструкции производственных цехов и оценки рисков является предпосылками для неправильно принимаемых решений при проведении реструктуризации.

g) Неэффективно вложенные инвестиции. Принятие решения о формировании дублирующих центров компетенций в рамках ВИС может создать конкуренцию внутри корпорации при условии недостаточности заказов. В результате экономический эффект вложенных инвестиции будет снижен за счет простоя оборудования.

h) Концентрация предприятий ВИС на одном производственном мононаправлении. Формирование в контуре холдинга организаций, специализирующихся на мелкосерийном производстве либо одном направлении, повышает риск утраты стабильности для данных предприятий в случае снижения спроса. Разрабатывая мероприятия реструктуризации, руководителям необходимо предусматривать диверсификацию и проводить анализ новых тенденций рынка.

i) Отказ от создания управляющей компании. Принимая во внимание масштабы корпорации, в контур которой может входить более 50 обществ, в т.ч. крупные заводы, отказ от создания управляющей компании будет не эффективным. Недостаточный контроль операционной деятельности создаст предпосылки для невыполнения планов производства, а также может повлечь возникновение сложностей между предприятиями одного контура при согласовании загрузки, авансировании, финансировании инвестиций. При этом формирование слишком большой управляющей компании, влечет увеличение затрат (накладных расходов) и информационного потока между

предприятиями и управляющей компанией, не повышая эффективность операционной деятельности. Дополнительным отвлечением времени и денежных ресурсов на покрытие расходов по содержанию управляющего аппарата, является создание промежуточных управляющих компаний, субхолдингов в рамках одного холдинга.

ж) Отсутствие анализа рисков при проведении реструктуризации и плана по их ликвидации может привести к серьезным негативным последствиям и убыткам. В большинстве случаев менеджеры не уделяют должного внимания рискам либо вовсе пренебрегают [47-50].

к) Отсутствие или недостаточность опыта ТОП-менеджмента при проведении реструктуризации. Реструктуризация ВИС – это серьезный вызов для руководства, недостаточность опыта или его отсутствие у менеджмента может оказать негативное влияние на деятельность корпорации как в связи с неправильно принятыми решениями, так и недостаточно проработанными мероприятиями. Учитывая отсутствие до настоящего времени комплексной нормативной базы по регулированию реструктуризации на законодательном уровне, положительный опыт менеджмента в данном вопросе является приоритетным.

л) Не проводится анализ источников финансирования мероприятий реструктуризации. Финансирование на проведение мероприятий реструктуризации является одним из важнейших вопросов, требующих решений менеджмента. Наиболее остро данный вопрос стоит для проблемных активов. Проблемы в виде накопленных убытков, кассовых разрывов, недостаточность собственных оборотных средств, наличие долговой нагрузки (кредиты, займы, просроченная кредиторская задолженность) и потребность в инвестиционных ресурсах не позволяют привлекать заемное финансирование в связи с отсутствием финансовой устойчивости, низкой платежеспособностью и ликвидностью. Кроме того, многие менеджеры изначально недооценивают потребность в финансовых ресурсах и в процессе проведения реструктуризации сталкиваются с нехваткой финансирования.

m) Недоверие и негативное отношение персонала к руководству и реструктуризации. Формирование единого центра управления изменениями и регулярная работа с персоналом корпорации позволит повысить качество проводимых изменений и снизит социальную напряженность в коллективе. В результате вводимые изменения будут быстрее закрепляться и правильнее исполняться сотрудниками.

n) Отсутствие единой унифицированной системы оценки эффективности проведенной реструктуризации. Масштабные изменения, длительность проекта и отсутствие критериев осложняет проведение оценки результатов реструктуризации. Каждая корпорация с целью проведения оценки итогов деятельности вынуждена самостоятельно разрабатывать подходы оценки полученного эффекта. Конкуренция среди корпораций, работающих в одной сфере деятельности, не позволяет делиться опытом проведения реструктуризации.

o) Наличие сложностей юридического характера в части инициирования процедуры банкротства, получения государственных субсидий.

p) Недостаточность регулирования процесса реструктуризации ВИС на законодательном уровне.

Неполная проработка законодательной базы по вопросам реструктуризации, отсутствие методических рекомендаций и правил проведения реструктуризации создает серьезные сложности для менеджмента ВИС. Руководители корпораций, сталкиваясь с проблемами в операционной деятельности пытаются решать их точечно, в итоге это не приводит к устранению причины проблем и спустя какое-то время сложности возникают вновь. На проведение реструктуризации соглашаются далеко не многие руководители, поскольку существует высокий риск возникновения ошибок, которые еще больше усугубят состояние ВИС, таблица 2.1.

Таблица 2.1 – Факторы и причины проведения неэффективной реструктуризации

Факторы и причины неэффективной реструктуризации ВИС	Последствия
1	2
Отсутствие стратегии развития или низкая вероятность достижения показателей и параметров имеющейся стратегии.	Отсутствие возможности достижения прогнозных показателей и параметров стратегии. Риск влияния отрицательных последствий на деятельность ВИС в связи с принятием решений и внедрением разработанных мероприятий реструктуризации, не учитывающих действительные возможности ВИС [67-70; 74; 75; 86; 224; 230; 235].
Разработанная организационная структура корпоративного управления не соответствует масштабу корпорации.	Нарушение информационных потоков и отрицательный эффект на экономические показатели деятельности. Низкие результаты деятельности либо их ухудшение по итогам завершения реструктуризации (изменение взаимодействия элементов организационной структуры корпорации) [111; 123; 297].
Не правильно выбран объект и направление реструктуризации.	Отсутствие возможности достижения запланированных показателей и параметров (эффектов) реструктуризации, сохранение имеющихся проблем ВИС. Синергетический эффект усугубления имеющихся внутренних системных проблем операционной деятельности ВИС [73; 76; 90; 120].
Отсутствие дисциплины соблюдения сроков реструктуризации.	Затягивание реализации мероприятий, нарастание негатива среди персонала ВИС, низкая вероятность достижения запланированного эффекта [132; 148; 207].
Отсутствие четких и взаимосвязанных мероприятий реструктуризации.	По итогам завершения реструктуризации сохранение ранее имевшихся системных проблем и их усугубление, негативное влияние на будущие результаты операционной деятельности ВИС [105; 108].
Отсутствие технико-экономического обоснования и экономической целесообразности реконструкции производственных цехов.	Неправильно принимаемые решения при проведении реструктуризации, ухудшение показателей и параметров операционной деятельности ВИС [88; 89; 94; 96; 97; 102].
Не эффективно вложенные инвестиции (принятие решения о формировании дублирующих центров компетенций в рамках ВИС).	Возникновение конкуренции между активами ВИС, низкая загрузка, наличие простоев. Экономический эффект от вложенных инвестиции будет снижаться в результате простоя оборудования [104; 107].
Концентрация предприятий ВИС на одном производственном моно-направлении. Формирование в контуре холдинга организаций, специализирующихся на мелкосерийном производстве либо одном производственном направлении.	Возрастает риск утраты стабильности для монопредприятий при снижении спроса либо уменьшении потребностей в рамках деятельности ВИС в следствие внешних факторов (санкции, рост курсов валют и прочие внешние факторы) [93; 94; 98; 99].

Продолжение таблицы 2.1

1	2
<p>Отказ от создания управляющей компании.</p> <p>Формирование слишком большой управляющей компании либо создание промежуточных управляющих компаний, субхолдингов в рамках одного холдинга.</p>	<p>Низкая эффективность управления операционной деятельностью активов контура [138; 165; 186; 223; 261; 262]. Недостаточный контроль над операционной деятельностью приведет к:</p> <ul style="list-style-type: none"> - невыполнению планов производства; - возникновению сложностей при согласовании загрузки, авансировании, реализации инвестиционной политики между дочерними обществами. <p>Увеличение затрат (накладных расходов) и информационного потока между активами и управляющей компанией, снижение эффективности операционной деятельности.</p>
Отсутствие анализа рисков при проведении реструктуризации и плана по их ликвидации.	Возникновение серьезных негативных последствий и убытков ВИС [79-84; 112].
Отсутствие и/или недостаточность опыта ТОП-менеджмента при проведении реструктуризации и нормативной базы по регулированию реструктуризации на законодательном уровне.	Отрицательная динамика деятельности ВИС в связи с неправильно принятыми решениями и недостаточно проработанными мероприятиями реструктуризации [194; 196; 197; 212; 231; 233; 299].
Оценка источников финансирования мероприятий реструктуризации не проводится	Не возможность реализации запланированных мероприятий реструктуризации в связи с отсутствием финансовых источников и возможностей для привлечения заемного финансирования (накопленные убытки, кассовые разрывы, долговая нагрузка (кредиты, займы), просроченная кредиторская задолженность).
Отсутствие доверия и негативное отношение персонала к руководству и реструктуризации	Высокая социальная напряженность в коллективе, саботаж сотрудников – ухудшение деятельности ВИС, возникновение проблем и сложностей при проведении реструктуризации [221; 222].
Отсутствие единой унифицированной системы оценки эффективности проведенной реструктуризации	Не корректная оценка результатов реструктуризации, упущенная выгода ВИС либо завышенные результаты [194; 209].
Наличие сложностей юридического характера в части инициирования процедуры банкротства, получения государственных субсидий	Преждевременное введение процедуры банкротства. Не возможность получения государственных субсидий, ухудшение операционной деятельности ВИС [195; 209].
Недостаточность регулирования процесса реструктуризации ВИС на законодательном уровне	Ухудшение финансово-экономического состояния ВИС в связи с неэффективно проведенной реструктуризацией [116-119].

Источник: разработано автором.

Реализация изменений предполагает значительные преобразования, которые неизбежно отражаются на персонале ВИС. В организационных

управленческих моделях каждый сотрудник ВИС занимает определенную позицию и поддерживает систему ценностей, сложившуюся в течение определенного времени (как правило, длительного). Реструктуризация создает флуктуации в слаженном коллективе и оказывает влияние на действия сотрудников, которые могут не входить в границы новой системы управления. Таким образом, менеджменту при проведении реструктуризации необходимо обращать особое внимание на социальный аспект и проводить мероприятия, направленные на поддержание высвобождаемого персонала.

Подходы управления изменениями, классифицированные по пяти типам, были предложены в 1983 году К. Торли и Х. Уирдениусом. В рамках диссертационного исследования рассмотрим подходы управления изменениями через призму реструктуризации корпораций [141]:

а) Директивная стратегия – наиболее жесткий способ проведения политики реструктуризации, стратегия основана на принуждении принятия новшеств сотрудниками корпорации. Стратегия эффективна при проведении организационных изменений в сжатые сроки и при наличии ограничивающих факторов развития корпорации: условия кризиса, системные сбои в работе. Требуется высокого статуса авторитарного руководителя, способного стойко справиться с сопротивлением и ажиотажем сотрудников.

б) Стратегия, основанная на переговорах – осуществление переговоров с группами сотрудников, трудовым коллективом в целом, готовность проявлять уступки при внедрении изменений, при этом административное руководство/руководитель является единственным центром принятия решений. Вводится использование соглашений и/или ключевым показателем эффективности (далее КПЭ) по производительности, качеству и другим основным направлениям операционной деятельности.

в) Нормативная стратегия – фокус на достижение заинтересованности и повышение ответственности сотрудников корпорации при реализации политики реструктуризации, постановка общих целей и ответственности каждого сотрудника при их достижении,

привлечение внешних консультантов.

d) Аналитическая стратегия – стратегия проведения реструктуризации строится на основании сбора, анализа и синтеза информационных потоков корпорации с целью выявления проблем и «узких мест» в работе бизнес-процессов. Взаимоотношение персонала формируется на основе проектного управления с привлечением сторонних экспертов и консультантов.

e) Стратегия, ориентированная на действие – основана на вовлечении в процесс внедрения изменений большого числа специалистов корпорации, для активной проработки имеющихся проблем, формирования на их основе программ корректирующих мероприятий и выработке концептуальных решений с последующим тестированием.

Сила сопротивления в открытой либо скрытой форме и реакция персонала на нововведения изучалась Джоном Коттером John P. Kotter и Леонардом Шлезингером Leonard A. Schlesinger. Ими были выделены четыре причины сопротивления изменениям [294]:

- собственный интерес – для некоторых людей важнее то, как изменения отразятся на них самих, чем ожидаемый положительный эффект для компании;

- непонимание – проблемы коммуникаций и недостоверной информации;

- низкая терпимость к изменениям – убежденные люди наиболее заинтересованы в сохранении и стабильности своей работы, игнорируя необходимость повышения эффективности корпорации;

- различная оценка ситуации – некоторые сотрудники компании могут не соглашаться с причинами для проведения изменений, а также с преимуществами и недостатками в процессе внедрения изменений.

Неудачный опыт предыдущих изменений так же является причиной негативного отношения сотрудников к проведению реструктуризации.

Взаимоотношения персонала внутри корпорации, производственные площадки которых расположены в регионах Российской Федерации, строятся

на стереотипах и забюрократизованности. В основу коммуникаций заложены правила и регламенты, нарушение которых просто не допустимо. Стабильность исполнения процедур и стандартов обезличивает корпорацию и не дает раскрыться накопившемуся и дремлющему «в ней» многие годы потенциалу. Кризис регулярного исполнения правил и поручений делает ВИС закостенелой и негибкой с недостаточной ориентацией на результат. Попытка провести оптимизацию некоторых бизнес-процессов с большой вероятностью спровоцирует негатив и диссонанс в разных слоях корпорации, порождаемый страхом и недоверием сотрудников. Под удар ставятся основные ценности корпорации: надежность, стабильность и большое количество формально закрепленных договоренностей, создававшихся на протяжении ряда лет. Градообразующие заводы в моногородах, испытывают наибольшее давление от опасений и недоверия персонала к руководству и лидерам, инициирующим изменения.

Подводя итог проблемам корпораций при проведении преобразований, в диссертационном исследовании были обобщены причины и факторы проблемных реструктуризаций. Проведенный анализ подтверждает наличие аналогичных характерных критериев проведения реструктуризации для металлургических и машиностроительных корпораций. Во избежание сложностей и недостатков, возникающих в процессе реализации реструктуризации, особенно важно учитывать факторы, оказывающие влияние на результаты реструктуризации. Отсутствие опыта менеджмента, не правильно принятые решения, не ясность источников финансирования мероприятий реструктуризации при уже начавшихся переменах могут ухудшить текущее финансово-экономическое состояние корпорации и привести к разрушению. Социальная обстановка не менее значимый фактор, оказывающий влияние на корпорацию и требующий особого внимания. Неопределенность, возникающая в процессе внедрения изменений, неразрывно связана со страхом персонала от ощущения грядущих личностных потерь – рабочего места, социальных преференций и дополнительных льгот,

статуса и престижа занимаемой должности, что создает предпосылки с их стороны оказывать существенное сопротивление проводимой реструктуризации. Поэтому руководство корпорации, принимая решение о проведении реструктуризации должно учитывать особенности ВИС, существующую организационную структуру и текущие принципы работы.

2.2 Концепт проведения реструктуризации в вертикально интегрированных структурах

Проведение реструктуризации в ВИС многогранный процесс, в который должны быть вовлечены руководство и значительное количество сотрудников корпорации. Реструктуризация оказывает существенное влияние на операционную деятельность ВИС, затрагивая многие внутренние бизнес-процессы, не соблюдение правил, критериев и принципов ее проведения может усугубить существующие проблемы, нанести урон и привести к разрушению корпорации.

Понимая высокие риски этого процесса, многие руководители осознанно не поддерживают проведение реструктуризации в корпорации, при этом неся бремя существующих проблем операционной деятельности либо пытаясь периодически предпринимать точечные меры по их устранению.

Беляева И.Ю. выделяет следующие проблемы реализации принятых программ реструктуризации: непоследовательность действий руководителей, отсутствие четко формализованных целей и наличие конфликтных ситуаций между менеджерами и собственниками [77; 185].

Бекетова О.Н. также отмечает отсутствие плана проведения реструктуризации в существующих методиках, критериев выбора вида реструктуризации и системы оценки эффективности ее проведения [241].

Рычихина Н.С. говорит о низкой эффективности реструктуризации хозяйствующих систем, а также о потребности в разработке научного подхода к определению социально-экономической системы в реструктуризации [240].

Давыдовский Ф.Н. отмечает недостаточный уровень научно обоснованного методологического и методического обеспечения реструктуризации компаний [236]:

- не возможность применения правил проведения реструктуризации, разработанных на западе, для компаний, работающих в России (низкая вероятность применения западных методологий проведения реструктуризации);

- отсутствие в научном мире единых правил реструктуризации и принципов ее проведения;

- отсутствие единых подходов и терминов определения реструктуризации;

- отсутствие единой методики выбора объекта реструктуризации и формирования концепции ее проведения;

- отсутствие взаимосвязей между теоретическими, научными результатами и практическими достижениями;

- значительное количество существующих методик проведения реструктуризации включают лишь рекомендации, применительно к конкретному предприятию либо холдингу и содержат субъективную оценку руководителей компаний или ученых;

- недостаточные компетенции и образование менеджмента корпораций для реализации столь сложной и многогранной задачи.

Методологическим аспектам проведения реструктуризации со стороны ученых уделяется пристальное внимание, но в научном мире пока однозначно не сформирован подход, в какой период времени стоит инициировать проведение реструктуризации, с чего начинать, по каким правилам стоит реализовывать данный процесс [126-160; 171-181; 205; 206; 289-296].

Касательно правил реализации реструктуризации мнение ученых разделилось. С одной стороны, предполагается, что стандарты должны носить в большей степени рекомендательный характер, в рамках которого возможно выбрать набор инструментов, применительно к текущей ситуации. Вторая

сторона научного мира придерживается позиции жесткой стандартизации, основываясь на действиях арбитражных управляющих в рамках закона о банкротстве [163].

Как правило, предприятия, нуждающиеся в проведении реструктуризации, имеют ряд проблем в операционной деятельности, и, как правило, находятся в крайне сложном финансово-экономическом состоянии. В рамках изучения данного вопроса, целесообразно рассмотреть Приказ Минпромэнерго Российской Федерации N 57 и Минэкономразвития Российской Федерации N 134 от 25.04.2007 «Об утверждении Методических рекомендаций по составлению плана (программы) финансового оздоровления». Данные методические рекомендации унифицируют форму плана финансового оздоровления, как документа с экономически обоснованными мероприятиями, направленными на улучшение финансово-экономического состояния и устранение рисков возникновения банкротства. Кроме того, план финансового оздоровления, разработанный и согласованный в установленном порядке, предоставляет проблемному активу право на реструктуризацию кредиторской задолженности по платежам в федеральный бюджет и государственные внебюджетные фонды.

В соответствии со ст. 74 Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», финансовое оздоровление является процедурой, вводимой на основании решения, принятого на первом собрании кредиторов в период введенной процедуры наблюдения. Процедура наблюдения вводится в отношении должника по решению арбитражного суда на основании заявления кредитора о признании должника банкротом ст. 62 от 26.10.2002 №127-ФЗ [6].

В соответствии с законом № 127-ФЗ процедура финансового оздоровления вводится в отношении должника в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения на срок не более двух лет. В законе понятие «реструктуризация» в отношении проблемных активов не применяется. Согласно ст. 2 меры, в

отношении должника, направленные на восстановление платежеспособности и предупреждение банкротства на любой стадии квалифицируются как процедура санации.

В 2008 году по инициативе Министерства экономического развития Российской Федерации и Европейского Банка Реконструкции и Развития в рамках реализации проекта по развитию российского законодательства о работе и оздоровлении проблемных активов, находящихся в тяжелом финансово-экономическом состоянии, началась работа по созданию соответствующих стандартов. За период 2008-2012 гг. под руководством Ряховской А.Н. была сформирована рабочая группа на базе Подкомитета по антикризисному управлению и проблемным долгам Комитета по безопасности предпринимательской деятельности ТПП Российской Федерации и Российского Союза Саморегулируемых Организаций Арбитражных Управляющих РССОАУ. В результате был опубликован «Проект Федерального Стандарта по анализу финансового состояния должника и результатов его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности в ходе процедур, применяемых в деле о банкротстве», до сих пор Проект не утвержден, в связи с рядом неоднозначных оценок и проблемных вопросов.

Анализ значительного количества научных работ подтверждает существование методологических и иных проблем, возникающих в процессе проведения реструктуризации производственных предприятий. В настоящее время определены лишь границы процесса реструктуризации, большинство существующих методик проведения реструктуризации достаточно субъективны. Таким образом, имеются существенные недостатки в методике выбора объекта, проведения и оценки эффективности реструктуризации.

В настоящее время менеджеры, ответственные за проведение реструктуризации на предприятиях, руководствуются правилами проведения арбитражными управляющими финансового анализа, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 25.06.2003 № 367. Стоит отметить значимость разработанной более 15 лет назад методики,

которая ни разу не была пересмотрена. Безусловно, для целей проведения анализа финансового состояния предприятия, находящегося в критическом состоянии, данная методика актуальна, но имеет существенные ограничения в применении для проведения анализа деятельности ВИС и активов, требующих реструктуризации. Методика не включает ряд факторов и критериев, указывающих на ухудшение операционной деятельности актива, а также не дает ответа на вопрос о необходимости проведения и выбора направления реструктуризации.

На законодательном уровне методические рекомендации и правила проведения реструктуризации, также полностью не сформированы. Это осложняет работу руководителей предприятий, принявших решение о проведении реструктуризации. С другой стороны, для опытных менеджеров имеется свобода действий и выбора направления, объекта и разрабатываемых мероприятий реализации реструктуризации ВИС.

В рамках проводимого диссертационного исследования процесса реструктуризации ВИС металлургического и машиностроительного комплексов мы обозначили перечень фактических проблем и сложностей, с которыми сталкиваются корпорации, не учитывая правила проведения реструктуризации. Кроме того, нами сформирован перечень дополнительных вопросов, ответы на которые в текущей ситуации отсутствуют, а именно:

- с чего начинать процесс реструктуризации?
- нужно ли формировать какие-либо документы для проведения реструктуризации кто их формирует и в какой ситуации?
- что является субъектом реструктуризации и каковы ее цели?
- могут ли быть альтернативы?

Обозначенные вопросы охватывают достаточно широкий круг нерешенных до настоящего времени проблем и требуют для ответа, формирование концептуального подхода к проведению реструктуризации. На наш взгляд концепция реструктуризации должна включать в себя полный спектр ответов на обозначенные вопросы, рассмотрим перечень

существующих в настоящее время концепций реструктуризации предприятий,
таблица 2.2.

Таблица 2.2 – Перечень концепций реструктуризации

Автор концепции	Наименование концепции	Комментарий
1	2	3
И.В. Мусатова [239]	<ul style="list-style-type: none"> - наступательная концепция направлена на диверсификацию производства; - оборонительная концепция заключается в сокращении масштабов деятельности; 	<p>концепции реструктуризации рассматривается с позиции изменения масштабов производства сокращения или расширения за счет диверсификации</p>
М.В. Бикеева [244]	<ul style="list-style-type: none"> - маркетинговая концепция; - концепция совершенного предприятия; - концепция минимализма; - концепция организационного развития; - концепция создания бизнес-единиц; - концепция формирования рыночного пространства; - концепция предпринимательской экосистемы; - ресурсная концепция; - концепция реинжиниринга бизнес-процессов; 	<p>автор проводит систематизацию разработанных концепций реструктуризации, характеризуя каждую, а также предлагает авторский вариант, основанный на поиске баланса внутреннего и внешнего состояния предприятия</p>
И.А. Сушников и Ю.В. Трифонов [243]	<p>концепция ключевой компетентности;</p>	<p>заключается в применении уникальных технологий, привлечении талантливых, высококвалифицированных сотрудников и принципах поиска, направленных на развитие, передовые технологии</p>
М.А. Цекоев [238]	<ul style="list-style-type: none"> - позитивная концепция; - институционально-эволюционная концепция; - кибернетическая концепция; - системная концепция; - неоклассическая концепция; - функциональная концепция; - ситуационная концепция; - стратегическая концепция; - проектная концепция; - синергетическая концепция; - смешанная; 	<p>проведен аналитический обзор различных видов концепций; авторский подход к описанию концепций реструктуризации основан на методологическом подходе проведения реструктуризации (для целей применения единого подхода к наименованию концепций реструктуризации, слово «подход» рассматривается тождественным слову «концепция»)</p>

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3
Е.И. Юрина [242]	интеграционная концепция реструктуризации как взаимодействие трех компонентов: внешней среды, бизнес-окружения и внутренней среды;	особенностью интеграционной концепции реструктуризации в России является совмещение развития гибких горизонтальных структур со стремлением к усилению контроля над бизнес-структурой в целом
Н.С. Рычихина [240]	вводит понятие инновационной концепции реструктуризации;	предлагаемая концепция заключается в преобразовании структуры функционирования социально-экономической системы на основе поиска и внедрения управленческих инноваций, которые позволят перейти системе на новый этап «жизненного цикла»
McKinsey [234]	концепция реструктуризации заключается в изменении структуры и функций предприятия, при этом изменение структуры предприятия не должно приводить к изменению сути объекта реструктуризации	в результате предприятие должно сохранить свои свойства, претерпев при этом ряд внешних и внутренних изменений

Источник: составлено автором.

Таким образом, целевая ориентация концепции реструктуризации основана на выборе направления, преследуемых целях и задачах реструктуризации ВИС. Каждая из обозначенных выше концепций определена соответствующими принципами. Например, ресурсная концепция реструктуризации основана на эффективном использовании имеющихся уникальных ресурсов, которые при правильном использовании способны усилить конкурентные преимущества предприятия на рынке. При этом можно отметить, что разработанные учеными концепции реструктуризации включают только принципиальный подход, например ориентация предприятия на внутренние либо внешние факторы, изменение масштабов деятельности и т.д. Но в каждой из описанных концепций отсутствует система взаимосвязанных действий (механизмов), позволяющих решить задачу, как проводить реструктуризацию ВИС и что для этого необходимо. Таким образом, разработанные концепции не дают ответа на выше

обозначенные вопросы.

В рамках проводимого диссертационного исследования концепция проведения реструктуризации предусматривает взаимосвязанную систему путей проведения реструктуризации ВИС, учитывающую системные ошибки и неправильно принятые ранее руководством ВИС решения, включает: документационное оформление процесса в виде формирования концепта реструктуризации; модели оценки текущего состояния ВИС, матрицы выбора объекта и направления реструктуризации, а также алгоритма ее проведения с учетом применения механизмов контроля и оценки эффективности.

Формирование концепции реструктуризации позволит снизить вероятность ошибочно принимаемых стратегических решений ВИС либо полностью их устранить, за счет применения разработанных механизмов проведения комплексного анализа проблем и оценки экономической целесообразности результатов принимаемых решений.

Одним из ключевых факторов, влияющим на принятие верных решений в процессе реструктуризации, является технико-экономическое обоснование разрабатываемых мероприятий. Формирование единого документа, включающего информацию об активе, накопленных проблемах, разработанных мероприятиях, направленных на решение выявленных проблем и оценку рисков, является необходимым условием для успешного проведения реструктуризации, а также исключения неправильно принимаемых решений руководством.

В рамках диссертационного исследования предлагается применить конструктивный концепт реструктуризации ВИС для металлургических и машиностроительных комплексов. Концепт (от лат. «concertus» - собрание, восприятие, содержание понятия, зачатие) – общее понятие, представление.

Конструктивный концепт реструктуризации представляет собой документ, отражающий полную информацию о процессе проведения реструктуризации ВИС, начиная от истории и текущего финансово-экономического состояния актива до целевых ориентиров по завершении

проекта. Концепт включает в себя описательную часть и финансово-экономическую модель с экономическими расчетами и прогнозами, рисунок 2.1.



Источник: разработано автором.

Рисунок 2.1 - Схема описательной части концепта реструктуризации ВИС

Суть предлагаемого конструктивного концепта заключается в структурировании большого объема информации, касающейся предстоящей реструктуризации: анализ, результаты проводимой экспертизы, выявленные проблемы и «узкие места» в деятельности ВИС. Перечень предлагаемых мероприятий и их технико-экономическое обоснование также находит отражение в концепте. Разрабатываемые мероприятия должны быть направлены на стабилизацию и улучшение финансово-экономического состояния ВИС, сокращение расходов, повышение эффективности операционной деятельности, устранение существующих проблем. Примерная структура описательной части концепта:

а) краткая характеристика выбранного направления реструктуризации, цели и задачи;

б) общие сведения об ВИС, структуре владения активами (дочерних и зависимых обществах);

1) сведения об акционерах, филиалах и представительствах, существующая структура органов управления;

2) сведения о действующих судебных разбирательствах ВИС и дочерних и зависимых обществах;

с) сведения об отрасли и положении ВИС;

1) текущая ситуация в отрасли и оценка перспектив её развития на период проведения реструктуризации, конкурентная среда ВИС;

2) сведения о социально-экономическом положении города, в котором располагаются основные производственные мощности ВИС;

d) сведения о текущей деятельности ВИС и активов:

1) состояние производственных мощностей, состав и структура, коэффициент загрузки производственного оборудования;

2) трудовые ресурсы (численность персонала по категориям занятости, направлениям и дирекциям);

3) виды выпускаемой продукции (номенклатура, текущие и планируемые объемы производства и реализации в годовом исчислении в натуральном и стоимостном выражении);

4) анализ ресурсной базы: источники сырья, материалов, комплектующих и услуг;

5) направления сбыта продукции (заключенные контракты, заявки от покупателей);

б) сведения о производственной кооперации ВИС с указанием контрагентов, объемов закупок (реализации) в годовом исчислении в натуральном и стоимостном выражении;

е) финансовый анализ итогов деятельности ВИС и проблемных активов:

1) финансовая модель на период реализации реструктуризации (основные показатели деятельности ИС и проблемных активов: бюджет доходов и расходов, баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет инвестиций);

2) анализ коэффициентов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность ИС и активов;

- 3) анализ активов и пассивов ВИС и проблемных активов;
- 4) анализ долговой нагрузки (кредиты, займы), сведения о просроченной кредиторской и дебиторской задолженности ВИС и проблемных активов;
- 5) анализ существующих проблем ВИС и активов, а также проблем, выявленных в процессе проведения экспертизы ВИС и активов;
- 6) подробное обоснование причин неудовлетворительного финансового состояния ВИС и проблемных активов;
- 7) анализ источников финансирования мероприятий реструктуризации (собственные средства, привлеченные заемные/кредитные, условия привлечения средств и источники их погашения, реализация непрофильных активов);
- f) прогноз финансового состояния ВИС и проблемных активов:
 - 1) финансовая модель на период реализации реструктуризации и сценарное планирование итогов реструктуризации (прогноз основных показателей деятельности ВИС и проблемных активов: бюджет доходов и расходов, баланс, бюджет движения денежных средств);
 - 2) расчет целевых показателей деятельности ВИС и активов;
- g) план проведения реструктуризации ВИС:
 - 1) анализ направлений реструктуризации, цели и задачи мероприятий;
 - 2) общекорпоративные мероприятия ВИС;
 - 3) индивидуальные мероприятия для каждого проблемного актива;
 - 4) план-график реализации мероприятий реструктуризации;
 - 5) чек-лист и статус выполнения мероприятий каждой фазы реструктуризации [204];
- h) анализ рисков и факторов, влияющих на проведение реструктуризации, мероприятия, направленные на снижение их воздействия [51-53].

Помимо формирования концепта реструктуризации, необходимо

учитывать вероятные ошибки, которые совершают менеджеры в процессе реализации мероприятий. Наиболее часто совершаемые менеджерами ошибки, при внедрении изменений, были описаны Д. Коттером (John Kotter) в 1995 г. Допущенные ошибки приводили к значительно меньшим результатам, чем планировались [293]. Перечень ошибок и проблем в процессе внедрения изменений, таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Перечень возникающих проблем и ошибок менеджеров

Ошибки менеджеров	Возможные проблемы при внедрении изменений
самоуспокоенность менеджеров в процессе внедрения изменений, анализ обстановки и корпоративной среды не проводится	новая стратегия не может быть внедрена должным образом
менеджеры не создают центр управления изменениями и не уделяют должного внимания планированию	программы снижения затрат и повышения качества не обеспечивают ожидаемых результатов
до ключевых «держателей» процессов план-прогноз не доводится в полном объеме	поглощённая изменениями корпорация не получает ожидаемой синергии
внедрение изменений не доводится до конца, окончательные изменения в организации не закрепляются	реинжиниринг процессов длится слишком долго, что приводит к существенному росту расходов
дополнение автора в рамках диссертационного исследования	
неверный прогноз предварительных результатов	преждевременно полученные результаты приводят к неверному прогнозу итогов завершения реструктуризации
не правильно сформированные ожидания у руководства (генерального директора, акционеров)	неверные выводы о качестве проводимой работы сотрудниками
отсутствие заинтересованности у ТОП-менеджмента и ключевых держателей бизнес-процессов	сложности в процессе внедрения изменений; отсутствие поддержки в закреплении новых правил приводит к возврату к устоявшейся ранее культуре и старым моделям действий
отсутствие лидера реструктуризации	замедление реализации мероприятий реструктуризации, негативно настроенный персонал

Источник: составлено автором.

Проводя анализ перечня проблем, описанных в таблице 2.3, составленных на основании исследования Д. Коттера, можно отметить, что данные правила также актуальны для процесса реструктуризации ВИС.

В рамках проводимого исследования автором разработаны правила,

которые необходимо учитывать и соблюдать для успешного проведения реструктуризации ВИС. Правила проведения реструктуризации представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Правила проведения реструктуризации ВИС

Правила (константы) проведения реструктуризации	Обоснование необходимости соблюдения правила
1	2
Сильный лидер-руководитель при проведении реструктуризации	Лидер реструктуризации - основа успешного проведения реструктуризации
Заинтересованный ТОП-менеджмент корпорации	Отсутствие заинтересованности среди ТОП-менеджмента не позволит принимать качественные решения и реализовать разработанные мероприятия
Вовлеченный персонал корпорации в процесс реструктуризации	Персонал корпорации быстрее всего ощущает изменяющиеся условия работы и является первым пользователем нового/обновленного функционала
Комплексная экспертиза финансово-экономического состояния ВИС	Экспертиза необходима для целей выявления всего перечня проблем корпорации
Качественно сформированный концепт реструктуризации (описательный документ), финансово-экономическая модель (расчеты показателей за фактический период и период проведения реструктуризации) и план-график реализации	Максимально подробно и качественно составленный концепт реструктуризации позволяет сформулировать правильные выводы для разработки перечня эффективных мероприятий и устранить выявленные в процессе экспертизы проблемы
Разработка эффективных мероприятий	Мероприятия должны быть максимально конкретными, вытекающим одно из другого и не противоречивыми
Значительные ресурсы: временные, трудовые, финансовые	Процесс реструктуризации очень трудоемкий и требует значительных затрат по времени. Процесс реализации реструктуризации в случае оптимизации технологических цепочек предусматривает вовлечение большого количества персонала, а также финансовые вложения
Четкая постановка целей каждого этапа реструктуризации ВИС	Процесс реализации реструктуризации строится на основе алгоритма. Четкая постановка цели каждого этапа позволит получить менеджменту желаемый результат
Соблюдение сроков выполнения мероприятий и реализации плана-графика	Соблюдение сроков реализации мероприятий позволит достигать своевременно поставленных целей и получать максимальный эффект в соответствии с запланированным планом-графиком реализации реструктуризации

Продолжение таблицы 2.4

1	2
Мониторинг выполнения плана-графика концепта реструктуризации	Мониторинг выполнения мероприятий стимулирует участников процесса реализовывать их своевременно и эффективно
Периодическое освещение целей и результатов реструктуризации	Периодическое освещение целей и результатов проведения реструктуризации оказывает положительный эффект на настроение персонала, исключает излишнюю обеспокоенность и снижает уровень социального напряжения

Источник: составлено автором.

Подводя итог необходимо отметить, опыт предыдущих лет подтверждает, что реструктуризация достаточно болезненная, но необходимая процедура для крупных корпораций, стремящихся уловить тенденции рынка, повысить свой потенциал и эффективность. Для достижения положительных результатов реструктуризации ВИС, необходимо тщательно анализировать операционную деятельность с целью выявления проблем и разработки эффективных мероприятий для их устранения. Кроме того, руководителям столь сложного процесса необходимо соблюдать выше обозначенные правила, учитывать критерии и принципы реструктуризации. Не соблюдение принципов и правил проведения реструктуризации создает предпосылки для неудач в достижении поставленных целей. Непоследовательность действий и нечетко сформированные цели, одна из ключевых проблем менеджмента российских корпораций, проводящих реструктуризацию. Отсутствие анализа рисков и плана мероприятий по их ликвидации ведет к ухудшению состояния ВИС в случае неправильно принимаемых руководством решений. На уровне законодательства и в отечественной практике не сформирована методология и механизмы проведения успешной реструктуризации, что создает дополнительные сложности для повышения эффективности деятельности ВИС. Предложенный в рамках диссертационного исследования концепт реструктуризации позволит структурировать весь объем информации о ВИС. Четкая структура документа обеспечит необходимость заполнения всех разделов, что окажет положительное влияние на выявление проблем и

сложностей в работе ВИС, а также снизит вероятность того, что выявленные проблемы останутся без внимания или будут не решены. Кроме того, в научном сообществе до настоящего времени не проработана методология финансового анализа ВИС, не решены вопросы о правилах проведения, выборе объекта и направления реструктуризации.

2.3 Модель оценки текущего состояния вертикально интегрированных структур

С целью проведения эффективной реструктуризации достаточно важно провести качественный анализ текущей операционной деятельности ВИС. Низкая степень проработанности существующей методологической базы и отсутствие рекомендаций по проведению реструктуризации создает серьезные сложности для многих ВИС металлургического и машиностроительного комплексов для запуска проекта реструктуризации. Имеющиеся проблемы стали основными предпосылками для разработки модели оценки текущего состояния ВИС.

Принятие решения Советом директоров о запуске процесса реструктуризации является одним из серьезных шагов в развитии ВИС [260]. Реструктуризация, как способ улучшения результатов операционной деятельности, является наиболее эффективным, оказывающим влияние на многие активы в структуре корпорации и внутренние процессы, поэтому особенно важным является формирование границ проекта и подготовка концепта.

Определим перечень ключевых факторов, оказывающих существенное влияние на успешное проведение реструктуризации:

а) Формирование границ реструктуризации - определение перечня внутренних процессов, включаемых в концепт, с целью доработки и изменения.

1) Определение границ реструктуризации ВИС металлургического

и машиностроительного комплексов необходимо для оценки масштабов проведения мероприятий проекта преобразований.

2) При проведении экспертизы операционной деятельности ВИС в границы концепта должны входить перечень монетарных и немонетарных показателей, а также бизнес-процессы внутренней среды ВИС.

б) Определение временного ресурса для реализации концепта реструктуризации.

1) Определение сроков реализации мероприятий позволит контролировать своевременность их выполнения и повысит эффективность реализации реструктуризации ВИС.

Таким образом, для проведения реструктуризации важно учитывать масштабы реализации мероприятий и фактор времени, что соответствует критериям проекта. В связи с этим справедливо рассматривать реструктуризацию как проект. Проведение реструктуризации требует выполнения следующих условий и критериев:

- наличие значительного временного ресурса;
- наличие лидера-руководителя и заинтересованной команды менеджмента;
- четко сформированных целей каждого этапа реструктуризации;
- мониторинг графика и сроков выполнения задач по достижению целей каждого этапа;
- понимание сути и реальных возможностей процессного подхода этапа;
- вовлечение среднего звена и персонала корпорации, а также систематическое освещение целей и результатов реструктуризации внутри корпорации;
- комплексная оценка рисков, возможных к возникновению в процессе перестройки производственных технологических цепочек.

Фундаментальную основу разработки концепта реструктуризации составляют результаты комплексного анализа операционной деятельности

ВИС. В зависимости от причин интеграции ВИС и специфики выявленных проблем оцениваемого объекта определяется категория реструктуризации. Как в отечественной, так и западной литературе представлены различные градации реструктуризации по типу, виду, форме. В рамках проводимого исследования рассматривается три категории реструктуризации: финансовая, организационная и технологическая. Детальное рассмотрение финансовой и технологической реструктуризации выходит за рамки настоящей работы. Достаточно отметить, что каждая категория реструктуризации имеет свои особенности и требует дальнейшего исследования.

Организационная реструктуризация в соответствии с проводимым диссертационным исследованием направлена на изменение структуры управления ВИС и всех устойчивых связей между ее элементами. Принимая во внимание масштаб задействованных изменений и перечень реализуемых мероприятий реструктуризации, необходимо учитывать принцип совместимости управляющей и управляемой подсистем. Внедряемые мероприятия оказывают воздействие на элементы структуры и изменяют механизмы взаимодействия между ними. В результате неправильно принятых решений ВИС может быть нанесен серьезный ущерб.

Финансово-экономические показатели результатов деятельности являются следствием наличия проблем в операционной деятельности, применяемых механизмах управления ВИС, а также принятых ранее руководством не правильных решений. Например, представленные в таблице 1.4 основные показатели деятельности одиннадцати проблемных активов за 2015-2017 гг. подтверждают их неудовлетворительное финансово-экономическое состояние: наличие убытков, снижение выручки и выработки на одного сотрудника, значительная долговая нагрузка.

Таким образом, финансово-экономический анализ показателей является источником информации о состоянии ВИС и позволяет на первоначальном этапе выявить наличие сложностей в работе. К ключевым показателям деятельности ВИС можно отнести следующие: динамика выручки от продаж,

прибыль от продаж, рентабельность продаж, чистая прибыль, рентабельность чистой прибыли, ebitda, рентабельность ebitda, численность, выработка на одного сотрудника, объем долговой нагрузки (кредиты, займы, просроченная кредиторская задолженность), соотношение долга к ebitda ($debt/ebitda$), а также коэффициенты ликвидности и платежеспособности.

На основании полученных результатов анализа финансового состояния актива подтверждается его кризисное, неудовлетворительное, сложное или надлежащее состояние. При этом модель финансовой отчетности не дает ответы на вопросы об эффективности бизнес-направлений деятельности. Анализ финансового состояния не отражает перечень проблем и «узких мест» в работе текущих бизнес-процессов ВИС, а также не включает оценку немонетарных результатов деятельности и качество системы управления. Соответственно для проведения дальнейшей экспертизы ВИС требуется применение иных подходов и методов системного анализа.

Начиная с прошлого столетия, учеными разработано большое количество различных прескриптивных и дескриптивных экономических моделей: управления, развития, повышения эффективности работы и т.д. Существующие модели применимы в различных секторах экономики: плановой, рыночной, смешанной.

В ходе поиска вариантов стабилизации экономического состояния ВИС, экономисты проводят сопоставление структуры затрат между номенклатурой выпускаемой продукции пытаясь выявить наиболее маргинальные направления деятельности и взять их за основу. При этом проводить анализ наиболее маргинальных бизнес-направлений технически сложно в связи со значительным объемом выпускаемой номенклатуры изделий.

Сложность и невозможность проводить сопоставимость данных приводит к противоречивым выводам в отношении наиболее маргинальных направлений производственной деятельности. Несмотря на то, что данный подход поддерживается экономистами, в действительности он нашел ограниченное применение.

Комплексная экспертиза деятельности ВИС должна быть основана на объективном подходе количественного и качественного анализа показателей операционной деятельности. Финансово-экономические показатели и параметры деятельности отражают свершившиеся события, а также прямо или косвенно раскрывают причинно-следственные результаты, оставшиеся за рамками финансовых границ. Данный подход с различных сторон нашел свое отражение в работах: П. Друкера, Э. Деминга, Л. Мейселя, К. Мак-Нейра, Л.В. Контаровича, Д. Нортон и Р. Каплана и многих других ученых-экономистов [278-286; 292; 298].

Изучая опыт исследователей, можно утверждать, что, наиболее близко к решению проблемы в части создания экономической модели, направленной на анализ показателей деятельности корпорации, подошли ученые Д. Нортон и Р. Каплан. Ученые расширили измерительную систему показателей деятельности предприятия за счет включения в оценку показателей немонетарного характера, что привело к созданию концепции системы сбалансированных показателей.

Сбалансированная система показателей (далее ССП) – оценочная система управленческого учета, базирующаяся на стратегии и направленная на установление взаимосвязей стратегического и операционного уровней управления. Стратегическая цель организации и перечень ключевых показателей рассматривается с позиции четырех взаимосвязанных направлений. В результате предлагаемая модель позволяет сформировать необходимые мероприятия для достижения стратегических целей и показателей.

Согласно ССП Нортон-Каплана необходимо провести разработку карты стратегических задач и составить с тактической картой сбалансированных показателей. Составим стандартную карту ССП и установим ключевые стратегические задачи, таблица 2.5.

Таблица 2.5 – Стандартная карта ССП Нортон-Каплана

Модель ССП Нортон-Каплана	Стратегическая задача	Целевые показатели
финансы	рост объемов выручки до N, повышение рентабельности	чистая прибыль, млн руб. выручка, млн руб. прибыль/активы, процент выручка/активы, процент рентабельность, процент и т.д.
клиенты	увеличение рынка сбыта на N процентов	доля рынка, процент своевременность доставки товара, время и соблюдение сроков и т.д.
внутренние процессы	увеличение объемов производства до N увеличение скорости логистических потоков до N	объем товарного выпуска, шт. общее время доставки товара, дни и т.д.
обучение и рост	повышение уровня квалификации персонала	затраты на обучение и все связанные с этим затраты, млн руб. и т.д.
Примечание – N целевой ориентир ключевых показателей для достижения задач стратегии		

Источник: составлено автором.

Из представленной стандартной карты в таблице 2.5 видно, что каждая стратегическая задача имеет описание в форме тактических целевых показателей, направленных на ее достижение. При этом, согласно ССП Нортон-Каплана, карта целей не имеет шаблона и должна разрабатываться менеджерами на предприятиях самостоятельно с учетом особенностей предприятия. Результатом применения модели ССП является формирование стратегических целей и параметров их достижения за счет сочетания объективных количественных показателей, легко поддающихся учету с субъективными параметрами будущего роста [135].

Модель Нортон-Каплана достаточно эффективна для формирования стратегии развития ВИС, но несмотря на комплексный подход ССП к достижению стратегических целей, на наш взгляд модель имеет некоторые недостатки для ее применения при проведении экспертизы операционной деятельности ВИС в процессе реструктуризации. Перечень недостатков при применении ССП при реструктуризации, представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Недостатки применения ССП для реструктуризации ВИС

Принципы ССП	Недостатки ССП для применения при реструктуризации
<p>формирование целевых показателей строится «сверху-вниз», т.е. сначала ставится цель, за тем для ее достижения определяется перечень целевых показателей;</p>	<p>формирование целевых показателей для проблемных активов ВИС будет не эффективным, поскольку фактические показатели деятельности, как правило, находятся за пределами нормальных значений (убытки, отрицательная рентабельность, низкая выработка и другие ключевые показатели операционной деятельности); установка в качестве целевого показателя с отрицательным значением будет не корректным, а установка показателя с учетом динамики роста «увеличение прибыли до N» с высокой степенью вероятности будет не достижимо для проблемного актива;</p>
<p>модель предусматривает общую концепцию оценки и не содержит четких правил применения на практике, поэтому разрабатываемые карты задач и показателей для каждой компании индивидуальны;</p>	<p>отсутствие у менеджмента опыта и соответствующей квалификации может повлечь формирование не правильных целевых ориентиров; вероятность включения недостаточного или слишком большого спектра показателей;</p>
<p>идея модели заключается в формировании стратегии;</p>	<p>идеология модели не включает взаимосвязь между «стратегией» и «текущей операционной деятельностью»; модель ориентирована на «выходные показатели», подход выявления «узких мест» отсутствует, при этом оценка текущей деятельности ВИС перед реструктуризацией направлена на выявление сложностей и проблем в работе ВИС с целью разработки соответствующих мероприятий для их устранения;</p>
<p>элементы модели «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Обучение и рост»; ориентация модели только на рынок и потребителей;</p>	<p>недостаточное внимание модели к инвестиционной составляющей, развитию технологий и внешним факторам, оказывающим влияние на деятельность ВИС; не предусмотрен элемент, учитывающий оценку качества организационной структуры и механизмы управления; в модели не учтена специфика структуры ВИС (управляющая компания, количественный состав дочерних обществ, производственная кооперация);</p>
<p>логика модели в формировании внутренних причинно-следственных связей и сбалансированности показателей.</p>	<p>метод определения сбалансированности, выявления причинно-следственных связей, степени влияния показателей друг на друга и взаимосвязи критериев отсутствует.</p>

Источник: составлено автором.

В дополнение к изложенным недостаткам ССП, необходимо отметить существенные вопросы, сформулированные Романовым А.Н. и Одинцовым Б.Е. [259]:

- что должно балансироваться при применении модели ССП?
- за счет чего происходит достижение сбалансированности предприятием в случае его отсутствия?
- посредством чего количественные целевые показатели можно коррелировать с их качественными характеристиками?

Логика модели ССП Нортон-Каплана кардинально отличается от целей реструктуризации. В нашем понимании экспертиза финансово-экономического состояния ВИС должна предусматривать оценку показателей деятельности большинства ключевых операционных процессов ВИС. В результате применение ССП при проведении экспертизы текущей операционной деятельности ВИС не представляется возможным в силу следующих причин:

- модель ССП направлена на достижение организацией операционных показателей, запланированных в стратегии развития, за счет формирования задач;
- модель ССП не предусматривает работу с процессом управления в активах и ВИС в целом;
- модель ориентирована на работу с предприятием, не имеющим в структуре дочерних и зависимых обществ;
- модель не предусматривает проведение комплексной оценки показателей деятельности, данный процесс является следствием достижения показателей, предусмотренных в стратегии развития;
- применение модели Нортон-Каплана обеспечивает динамичное развитие и прирост стоимости капитала корпорации, при этом процесс реструктуризации в большей степени характерен для проблемных активов, первым шагом к улучшению их финансово-экономического состояния является процесс, направленный на выявление проблем и стабилизацию

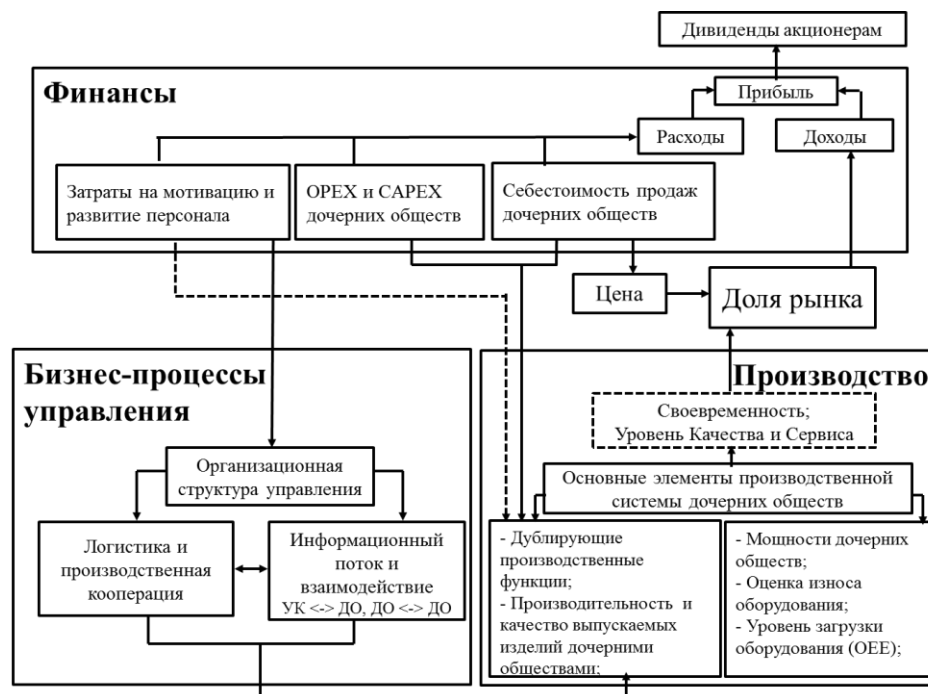
деятельности актива, а за тем лишь развитие.

В научном сообществе неоднократно обсуждались вопросы и проблемы проведения реструктуризации, но финансово-экономическая модель проведения реструктуризации до настоящего момента так и не была разработана. Проводимое исследование направлено на всесторонне исследование столь сложного процесса проведения реструктуризации. Нами сделана попытка разработать и найти инструменты, позволяющие максимально снизить и исключить риски реализации реструктуризации.

В диссертации применяется научный подход и предложены рекомендации по вопросу проведения экспертизы ВИС и перед началом реструктуризации руководствоваться разработанной дескриптивной моделью системы показателей и параметров ВИС (далее СПП ВИС). Модель СПП ВИС разработана на основе теории подобия, где абсолютное подобие заключается в замещении одного объекта другим, аналогичным ему, учитывая особенности организационного строения ВИС. Теория подобия в работе рассматривается в широком смысле, для объектов, организованных в виде сложных систем, со значительным количеством элементов-участников дочерних обществ (далее ДО). В большинстве обстоятельств элементы-участники системы едины и не могут быть разделены на отдельные подсистемы, поскольку, если сложная система делится на части, то образуются автономные подсистемы. Общая задача моделирования направлена на разработку модели и методологии, позволяющей упорядочить получение информации о системе, её элементах-участниках, взаимосвязанных между собой ДО, с целью проведения текущей оценки ВИС и выбора объекта реструктуризации. При недостатке получаемой информации либо не соответствии прогнозных данных фактическим получаемым результатам о деятельности ВИС, выносится предположение о более детальном анализе объекта (бизнес-процесса) и выбранный объект впоследствии подвергается реструктуризации. Цель моделирования состоит в создании прообраза объекта, который в достаточной мере отражает комплекс логических взаимосвязей между

участниками ВИС – функционирующий объект. Разработанная дескриптивная модель СПП ВИС представлена на рисунке 2.2.

Разработанная модель СПП ВИС по своей сути и структуре предусматривает концептуально новый подход к оценке операционной деятельности ВИС, несмотря на внешнюю схожесть с моделью СПП Нортон-Каплана. Основная цель разработки модели СПП заключается в необходимости оценки как монетарных, так и не монетарных результатов деятельности с учетом специфики структуры ВИС. Разработанная модель дает возможность детально проанализировать систему управления и взаимодействия ДО ВИС, выявить неэффективные коммуникации и дублирование функций в ряде бизнес-процессов: производственных, логистических, финансовых. Предлагаемая модель отражает влияние управления на показатели и параметры деятельности ВИС. Кроме того, СПП дает возможность сформировать объективное представление об итогах операционной деятельности ВИС перед проведением реструктуризации.



Источник: разработано автором.

Рисунок 2.2 - Дескриптивная модель системы показателей и параметров ВИС для оценки текущего состояния

Предлагаемая модель СПП рассматривает операционную деятельность

через призму трех основных блоков: «Финансы», «Бизнес-процессы управления», «Производство», включающих показатели и параметры для проведения текущей оценки ВИС или каждого отдельного актива, входящего в состав интегрированной структуры. Модель разработана с учетом особенностей ВИС, поэтому при проведении анализа ВИС в целом, учитываются консолидированные финансовые потоки и исключаются внутригрупповые обороты.

Построение модели возможно в следующих границах:

- консолидированная оценка текущего состояния интегрированной корпорации прошлых и будущих периодов (прогноз);
- оценка текущего состояния дочерних активов ВИС прошлых и будущих периодов (прогноз).

Ключевым принципом разработанной модели является поиск внутренней логики сбалансированного взаимодействия всех элементов ВИС. Состав блоков и элементов, по отношению к базовой модели Нортон-Каплана представлен в кардинально новом ракурсе. Рассмотрим подробнее структуру модели СПП ВИС.

Блок «Финансы» оценивает экономические показатели на основе текущей отчетности (факт) либо прогнозной (бюджет, программа развития, стратегия) и является индикатором положения ВИС в соответствии с достигнутыми целями. Оценка результатов операционной деятельности корпораций через призму финансовой (бухгалтерской) и управленческой отчетности является тривиальной и общепринятой во всем мире. Экспертиза показателей и параметров финансового блока строится на основе анализа доходной и расходной части отчетности.

В представленной модели СПП «Финансовый блок» является генератором денежного потока и финансового результата деятельности (прибыль/убыток), включает два основных элемента: доходы и расходы.

Элемент «доходы», включает в себя выручку от основной и прочей деятельности, учитывает влияние занимаемой доли рынка и уровень

установленных цен.

Элемент «расходы» учитывает основные центры формирования затрат:

– затраты на мотивацию и развитие персонала в разработанной модели являются составным элементом затрат блока «Финансы». Долговременный рост и совершенствование развития ВИС обеспечивается высококвалифицированным персоналом, поэтому особенно важно планировать статьи расхода на развитие и сохранение персонала. Персонал, не имеющий соответствующей подготовки, не оправдывает инвестиционные расходы ВИС на информационные программы, высокотехнологичное инженерное оборудование, разработку и реализацию инноваций.

Например, механики цеха в связи с отсутствием знаний о правилах работы фрезеровочных станков не знали о возможности применения автоматических барабанов. Замена фрез для смены режимов обработки штамповок производилась вручную, что приводило к увеличению цикла производства деталей и снижению производительности станков за счет увеличения времени обработки штамповок.

В разработанной модели стрелками обозначены взаимосвязи между элементами, входящими в разные блоки. Элемент «Обучение и развитие персонала» имеет прямое влияние и взаимодействие с блоками «Бизнес-процессы управления» и «Производство».

– *орех* (англ. *operating expense, operating expenditure* – текущие операционные затраты для обеспечения функционирования компании) и *сарех* (англ. *capital expense, capital expenditure* – капитальные затраты) дочерних обществ – наиболее материалоемкий элемент блока, включающий финансирование затрат на текущие ремонты (далее *орех*) и инвестиционную деятельность (далее *сарех*). От объема инвестиционных затрат зависит уровень технологического развития ВИС, а объем затрат на текущие и капитальные ремонты влияет на поддержание активов в рабочем состоянии. Элемент имеет прямое взаимодействие с элементом «производственные мощности» блока «Производство», позволяет структурировать объем затрат

направленных на проведение ремонтов и выявить дублирующие производственные функции [187; 189].

Объем фактических (планируемых) затрат на проведение текущих ремонтов прямо пропорционально отражается в структуре затрат себестоимости. Сопоставление величины финансирования, направляемого на текущие и капитальные ремонты с графиком проведения ремонтных работ, позволит контролировать и прогнозировать объем затрат, а также учитывать выполнение производственной программы и соблюдать график ремонтных работ. Учет научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (далее НИОКР) предлагается вести в рамках организации инвестиционной деятельности. Консолидация объемов затрат на НИОКР позволит объединить усилия ВИС и избежать дублирования затрат, финансируемых на аналогичные разработки в дочерних активах [200].

– Себестоимость продаж – один из ключевых производственных показателей, способствующий повышению эффективности операционной деятельности, и косвенно учитывающий роль управления в общих результатах работы ВИС. Deskриптивная модель СПП наглядно отражает прямое влияние бизнес-процессов управления и производственных показателей на себестоимость.

– Блок «Доля рынка» представляет собой целевой сегмент, занимаемый ВИС в текущий момент. «Доля рынка» в предлагаемой модели – это результат работы ВИС в соответствии с принятой ранее стратегией развития и работой, проводимой в этом направлении. Показатель «доля рынка» тесно связан с ценой реализуемой продукции, величина которой прямо пропорциональна себестоимости и уровню качества продукции. Элемент «Доля рынка» включает перечень показателей и параметров: уровень удовлетворенности клиентов, количество полученных рекламаций, сохранение лояльности со стороны клиентов, увеличение существующей доли рынка, мероприятия для выхода на новые рынки, оказываемые услуги. Целевой сегмент «Доля рынка» предусматривает оценку всех мероприятий, проводимых ВИС во внешней

среде, и напрямую зависит от уровня реализуемой системы качества, развития сервиса и клиентоориентированности (своевременности исполнения заказов).

– Разработанная модель СПП ВИС включает концептуально новый блок «Бизнес-процессы управления», позволяющий установить логическую связь и влияние процессов управления на все остальные блоки, и их элементы.

Блок

Блок «Бизнес-процессы управления» предусматривает комплексную оценку существующей операционной деятельности в разрезе трех элементов:

- организационная структура управления;
- логистика и производственная кооперация;
- информационный поток взаимодействия, управляющая компания (далее УК) УК-ДО, ДО-ДО.

Специфика блока «Бизнес-процессы управления» такова, что все три элемента взаимодействуют между собой и оказывают друг на друга прямое влияние. При приведении обследования интегрированной структуры отсутствие информационного потока укажет на существующие проблемы в коммуникациях между элементами ВИС.

Комплексная оценка системы управления блока «Бизнес-процессы управления» представляет в настоящее время существенную проблему, для решения которой требуется самостоятельное научное исследование.

В проводимом диссертационном исследовании для целей определения уровня влияния системы управления на ключевые показатели и параметры деятельности ВИС принят показатель *ebitda*. При расчете корреляционной зависимости принято допущение, что показатель *ebitda* наиболее комплексно отражает эффективность деятельности ВИС и «аккумулирует» результаты принятых руководством решений. Кроме того, *ebitda* учитывает монетарные показатели и опосредованно немонетарные показатели (в случае существенности их влияния на операционные результаты деятельности). Корреляционная зависимость позволяет расчетным путем выявить недостатки управления, влияющего на результативность системы как при планировании,

так и при фактическом учете финансово-экономических показателей деятельности ВИС. Проблемные вопросы, выявленные в ходе проведения экспертизы ВИС, впоследствии становятся объектами реструктуризации.

– Третий заключительный блок модели «Производство» включает анализ всех элементов производственной системы ДО, за основу берется показатель производительность труда (выработка на одного работника).

Оценка технологических показателей, параметров работы цехов и оборудования направлена на выявление дублирующих производственных функций, простоев оборудования в результате отсутствия загрузки, проведения ремонтов и износа. Не правильно распределенная загрузка производственных мощностей ведет к срыву сроков выполнения производственной программы. Экспертиза операционной деятельности ВИС блока «Производство» предусматривает рассмотрение количественных и качественных показателей работы цехов.

Например, соблюдение эффективной загрузки производственных мощностей, мониторинг качества выпускаемых полуфабрикатов и готовой продукции, соблюдение плана-графика производства, соблюдение параметров технологического процесса и т.д. Уровень культуры производства оказывает прямое влияние на объем чистого выпуска полуфабрикатов и готовых изделий, количество возвратного и не возвратного брака, уровень качества товарной продукции.

Кроме того, разработанная модель СПП ВИС дополнена логической связью между блоком «Финансы» и доходностью акционеров (дивиденды).

Модель показателей и параметров ВИС строится на основе соблюдения принципов функционирования и взаимодействия бизнес-процессов ВИС с позиции управленческого менеджмента и текущей организационной структуры. Предложенная модель позволяет детально проанализировать систему управления ВИС и взаимодействие ее элементов (ДО), выявить некачественные коммуникации, дублирование функций в ряде процессов взаимодействия (производственных, логистических, финансовых) между

управляющей компанией и ДО (в обоих направлениях), ДО-ДО в рамках кооперации и ДО-ДО вне кооперации.

Как отмечалось выше, авторский подход к проведению экспертизы операционной деятельности ВИС основывается на использовании дескриптивной модели системы показателей и параметров ВИС. Модель ССП Нортон-Каплана кардинально отличается от разработанной автором экономической модели реструктуризации, поэтому применение ССП для реструктуризации не представляется возможным.

В известной степени описанный подход к проведению экспертизы операционной деятельности ВИС сходен с мнениями разных экономистов в вопросах оценки корпораций. Поэтому представляется полезным произвести сопоставление моделей (разработанной СПП ВИС и ССП Нортон-Каплана) и указать на некоторые принципиальные отличия моделей и особенности предлагаемого авторского подхода проведения экспертизы ВИС [201; 202].

Первая особенность.

Сущность разработанной модели СПП ВИС строится на основе проведения комплексной экспертизы операционной деятельности ВИС и выявления проблем в деятельности интегрированной структуры и входящих в нее ДО. Формирование выводов о работе ВИС в текущий момент времени.

Концепция модели ССП Нортон-Каплана основана на достижении баланса системы показателей в рамках стратегии развития. Достижение показателей стратегии ВИС осуществляется за счет формирования задач для каждой цели, обозначенной в стратегии развития ВИС.

Цель модели ССП Нортон-Каплана заключается в подходе «что необходимо сделать, чтобы достигнуть заданных параметров стратегии?», при этом предлагаемый авторский подход модели СПП ВИС заключается в проведении оценки текущей деятельности ВИС. Цель СПП - комплексно оценить состояние ВИС, выявить проблемы и принять решение о необходимости проведения реструктуризации. Разработанная модель СПП ВИС имеет органически связанные элементы и обуславливает

оптимальный подход проведения комплексной экспертизы текущей деятельности ВИС. Предлагаемая модель СПП ВИС включает оценку количественных и качественных показателей и параметров, относящихся к различным временным периодам.

Вторая особенность.

Разработанная модель СПП расширяет границы проведения экспертизы операционной деятельности ВИС за счет наличия отдельного блока «бизнес-процессы управления». Анализ эффективности принимаемых решений и качества управления бизнес-процессами ВИС позволяет проводить комплексную экспертизу и отражает влияние управления на показатели и параметры текущей деятельности корпорации. Структура элементов блока «Бизнес-процессы управления» позволяет при оценке операционной деятельности учесть ключевые обстоятельства ВИС и оценить эффективность принятых руководством решений. Разработанная модель СПП ВИС наглядно показывает взаимодействие между управляющей компаний и ДО. Авторская модель отражает потребность в проведении оценки качества организации информационных потоков, уровня взаимодействия между ДО и управляющей компанией. В рамках проведения экспертизы ВИС также проводится анализ уровня развития и взаимодействия ДО внутри кооперации.

В модели ССП Нортон-Каплана данный блок не предусмотрен. Кроме того, существенный факт отличия СПП ВИС от ССП Нортон-Каплана заключается в том, что модель СПП отражает особенности структуры ВИС, что в модели ССП не предусмотрено. Таким образом, концептуальным отличием модели СПП для оценки текущего состояния ВИС от модели ССП Нортон-Каплана является возможность применения разработанной модели для оценки деятельности интегрированных корпораций, объединяющих значительное количество ДО в структуре.

Третья особенность.

Комплексная оценка качества управления и процесса принятия решений блока «Бизнес-процессы управления» представляет сложную проблему,

решение которой требует самостоятельного научного исследования. В рамках данной работы мы постарались отразить влияние системы управления на все остальные структурные элементы ВИС. За основу критерия сбалансированности мы предлагаем принимать фактическое/прогнозное значение *ebitda*, поскольку данный показатель неразрывно связан с системой производственных и финансовых данных. На наш взгляд, этот показатель аккумулирует действие всей системы управления, то есть учитывает влияние как монетарных, так и немонетарных показателей, что позволяет выявить недостатки управления в системе планирования, фактического учета финансово-экономических показателей, производственно-технологических процессах.

Четвертая особенность.

Визуальная структура разработанной модели была изменена до трех основных блоков «Финансы», «Бизнес-процессы управления» и «Производство». Блок модели ССП «Обучение и карьерный рост», в нашем подходе был включен в модель в качестве элемента структуры затрат и нашел свое отражение в блоке «Финансы». Хотя это преимущество носит не принципиальный, а скорее технический характер, оно все же представляется нам существенным.

Учитывая изложенное, можно подвести итог, в диссертационном исследовании были вскрыты недостатки и обозначен перечень проблем при проведении реструктуризации. Для их решения автором рекомендуется к применению разработанная модель системы показателей и параметров, в основе которой заложен концептуально новый подход к оценке операционной деятельности ВИС, несмотря на внешнюю схожесть модели с ССП Нортон-Каплана. Необходимость в разработке новой модели была обусловлена тем, что до настоящего времени отсутствует модель для проведения реструктуризации. Основная цель разработки модели ССП ВИС заключалась в необходимости комплексной оценки ВИС с учетом монетарных и не монетарных результатов деятельности. Разработанная модель дает

возможность детально проанализировать систему управления и взаимодействия дочерних и зависимых обществ корпорации, выявить неэффективные коммуникации и дублирование функций в ряде бизнес-процессов: производственных, логистических, финансовых, организационных и управленческих. Предложенная модель визуально отражает существенное влияние управления на финансовые, технологические, производственные показатели и параметры ВИС и дает возможность сформировать объективное представление о характере экономических результатов операционной деятельности ВИС на этапе начала реструктуризации.

В основу процесса реструктуризации заложена текущая деятельность ВИС и ее результаты. В соответствии с описанной логикой применения СПП ВИС для проведения реструктуризации, модель применяется вначале процесса с целью проведения анализа текущей деятельности и позволяет оценить показатели и финансово-экономическое состояние ВИС. Экспертиза операционной деятельности позволяет выявить проблемные зоны в работе ВИС и оценить перечень показателей, которые находятся ниже нормативных значений. Предлагаемый инструмент, разработанная модель системы показателей и параметров наиболее четко отражает масштабы ВИС, которые рассматриваются в проводимом диссертационном исследовании. Предложенная модель реструктуризации позволяет комплексно оценить существующие проблемы в начале процесса, сформировать предпосылки для разработки мероприятий и обеспечивает структурный подход к реализации реструктуризации. Модель является многофакторной, отражающей влияние элементов друг на друга, наиболее значимым её свойством, является наличие специфических критериев, присущих ВИС.

Отсутствие до настоящего времени экономической модели проведения реструктуризации также является существенным методологическим недостатком процесса. Несмотря на большое количество разработанных к настоящему времени дескриптивных и перспективных моделей, большинство этих моделей направлены на описание предприятия как системы. Составные

блоки системы взаимодействуют между собой, либо не сбалансированы в случае наличия проблем. Кроме того, модели включают в большинстве случаев описательный подход или перечень этапов, например, используемых при проведении оценки предприятия. В основу большинства моделей заложен принцип этапности, сначала определяется проблема, далее применяется модель, действия которой направлены на отдельный элемент в системе-предприятия. В результате большинство разработанных моделей не рассматривают возможность взаимосвязи элементов ВИС в системе, не выявляют их влияние друг на друга и не рассматривают систему в целом. Комплексную оценку состояния ВИС делать весьма сложно, поэтому проводимое диссертационное исследование направлено на решение обозначенной проблемы.

Разработанная модель представляет собой схему логической взаимосвязи ключевых элементов ВИС и позволяет выявлять закономерности влияния управления на бизнес-процессы. СПП ВИС дает возможность детально проанализировать систему и взаимодействие ДО корпорации, выявить неэффективные коммуникации и дублирование функций, сформировать объективное представление о характере экономических результатов операционной деятельности ВИС перед началом проведения реструктуризации.

2.4 Матрица выбора объекта и направления реструктуризации вертикально интегрированных структур

Ключевой целью реструктуризации для нестабильно работающих ВИС является повышение эффективности операционной деятельности и увеличение рыночной стоимости корпорации. Касательно ВИС, стоящих на пороге банкротства, основной их целью является выход из кризиса (глубокого кризиса).

В случае необходимости повышения эффективности реструктуризация

будет направлена на выявление «узких мест» и внутренних резервов в операционной деятельности, а также анализ внешних факторов, оказывающих влияние на ВИС. Если корпорация ставит целью выход из кризиса, то разрабатываемые мероприятия реструктуризации будут направлены на поиск наличия проблем и недостатков в текущих бизнес-процессах, а также выявление факторов риска, усугубляющих работу.

Вне зависимости от поставленной цели реализация реструктуризации приводит к изменению структуры внутренних элементов корпорации, бизнес-процессов, механизмов управления, посредством разработки концепта и применения модели СПП ВИС для проведения оценки текущего состояния.

Ориентир на финансово-экономические показатели при оценке текущего состояния ВИС и достигнутые результаты реструктуризации объясняется тем, что ключевые экономические показатели являются индикаторами состояния ВИС. Ключевые показатели подтверждают эффективность работающих механизмов управления, опосредованно свидетельствуют об отсутствии проблем и сложностей в работе корпорации либо указывают на незначительную долю их влияния на итоговые результаты. В случае наличия существенных отклонений в показателях промежуточных итогов, подтверждается необходимость проведения анализа бизнес-процессов операционной деятельности ВИС.

Принимая во внимание значимость экономических показателей для проведения оценки результатов деятельности ВИС перед началом реструктуризации и по итогам ее завершения, в концепте предусмотрено два раздела, предусматривающих анализ экономических показателей: раздел 3 финансово-экономический анализ фактических показателей деятельности и раздел 6 прогнозная финансово-экономическая модель. Рассмотрим подробнее правила формирования финансово-экономической модели (далее ФЭМ) и применения разработанной матрицы системы показателей и параметров СПП ВИС для проведения комплексной оценки текущего состояния корпорации.

Особенность механизма проведения оценки ВИС обусловлена масштабами деятельности и временным периодом. ФЭМ включает следующие обязательные формы: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, баланс, план по инвестициям и персоналу, расчет ключевых финансово-экономических показателей, анализ источников финансирования мероприятий реструктуризации.

С целью проведения объективного анализа при формировании ФЭМ по фактическим показателям деятельности ВИС рассматривается период три предшествующих года от текущей даты, прогнозная ФЭМ рассчитывается за период три-пять будущих лет от текущей даты.

При подготовке ФЭМ необходимо учесть показатели группы производственных сегментов, для оценки качества управления существующих процессов в динамике:

- выручка по направлениям деятельности;
- уровень переменных затрат;
- маржинальная доходность по видам производственных направлений;
- административные расходы;
- уровень загрузки производственных мощностей каждого из дочерних активов в составе ВИС.

Кроме того, при составлении ФЭМ необходимо учесть следующие аналитические данные:

- объем затрат на содержание непрофильных активов и их количество;
- маркетинговые исследования перспективных и конкурентоспособных видов продукции в разрезе выпускаемой номенклатуры готовых изделий и видов услуг;
- оценить дублирующие производственные направления между активами ВИС;
- выявить вероятность наличия конкурирующих отраслей внутри ВИС;
- объем транспортно-логистических расходов в составе себестоимости по каждому производственному направлению [228; 229];

– провести анализ степени возникновения рисков влияния внешних факторов и внутренних изменений системных элементов на операционную деятельность ВИС при реализации мероприятий реструктуризации [182; 188].

При формировании ФЭМ исходя из сценариев развития ВИС, а также с целью минимизации рисков, целесообразно подготовить ФЭМ в нескольких вариантах [191; 193; 213; 217-220; 225; 232; 245-247; 253; 254; 257]:

– базовый (учитывающий текущие возможности ВИС и внешней среды);

– оптимистичный (ориентированный на инвестиционный план развития);

– пессимистичный (кризисный сценарий, учитывающий вероятность наступления непреодолимых обстоятельств).

Таким образом, фактические данные являются основой для расчета прогнозных показателей будущего. При разработке концепта одним из важнейших его разделов является оценка вероятности возникновения рисков. Как правило, многие ВИС при проведении реструктуризации не уделяют должного внимания оценке рисков, чем ухудшают финансово-экономическое состояние в результате неправильно принятых решений и реализованных мероприятий.

Еще одним не менее сложным моментом, учитывая масштабы деятельности ВИС, с которым сталкиваются менеджеры перед началом проведения реструктуризации – выбор объекта и направления реструктуризации.

В научной литературе уделяется существенное значение методологической и инструментальной базе проведения анализа и оценки деятельности корпораций. Традиционный подход оценки показателей для целей реструктуризации включает [126]:

– метод целевых установок, основанный на философии и миссии компании;

– метод оценки объективных свойств организационной структуры;

- метод оценки критериев и пространства целей;
- метод оценки установок субъектов целеполагания.

При этом методика выбора объекта реструктуризации, а также система оценочных критериев для определения направления реструктуризации до настоящего времени не разработана.

Опираясь на труды ученых-основоположников оценки реинжиниринга бизнес-процессов Михаэля Хаммера (Michael Martin Hammer), Джеймса Чампи (James Champy), методы качественного и количественного анализа в диссертационном исследовании разработана методика выбора объекта и направления реструктуризации, на базе применения матрицы показателей и параметров в рамках использования модели СПП ВИС.

Рассмотрим подробнее структуру матрицы, а также принцип работы методики выбора объекта и направления реструктуризации.

Матрица представляет собой систему взаимоувязанных показателей и параметров, учитывающих состояние корпорации:

- глубокий экономический кризис;
- нестабильное финансово-экономическое положение с прогнозом ухудшения;
- удовлетворительное положение с низкой производственной эффективностью.

В матрицу включен достаточно широкий спектр показателей и параметров, которые разбиты на блоки в соответствии с элементами модели СПП ВИС: блок «Финансы» наиболее многочисленный и включает 21 показатель для расчета, в блоки «Производство» и «Бизнес-процессы управления» входит по 13 показателей соответственно. Матрица представлена в приложении Ж.

В перечень ключевых показателей матрицы включены показатели, являющиеся индикаторами финансово-экономического положения ВИС при расчете которых, менеджеры смогут определить текущую ситуацию в корпорации и присвоить статус: кризис ликвидности и платежеспособности;

кризис результатов операционной деятельности; кризис стратегии развития.

Выдержка из матрицы представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – 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
1	2	3	4
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 1-ого 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 1-ого сотрудника;		Организационная структура управления Корпоративное управление
Финансы	Debt/Ebitda < 4-3	Кризис стратегии развития	Экономика Обязательства по оплате Инвестиции

1	2	3	4
Производство	Увеличение количества получаемых рекламаций и претензий к качеству произведенной продукции в течение года;	Кризис стратегии развития	Кооперация Технология производства
Бизнес-процессы управления	Избыточная численность персонала, не сбалансированная структура персонала, низкая выработка на 1-ого сотрудника		Организационная структура управления Корпоративное управление

Источник: составлено автором.

Согласно таблице 2.7 для каждого показателя матрицы установлены пороговые значения, поэтому в зависимости от полученных результатов, менеджеры смогут определить объект и выбрать направление реструктуризации, в соответствии с матрицей. Представленный механизм проведения оценки и выбора объекта реструктуризации на основе разработанной матрицы, также поможет менеджерам в процессе анализа «узких мест» и выявления проблем. Методика анализа текущего состояния основана на системе тесного взаимодействия и влияния показателей ВИС друг на друга. В связи с этим, выявленный в процессе анализа дисбаланс взаимодействия позволяет определить перечень элементов системы, провоцирующих проблему. Применение матрицы в качестве ориентира для разработки мероприятий реструктуризации также будет весьма полезным.

С целью определения влияния механизма управления на формирование себестоимости и подтверждения взаимосвязи показателей матрицы, проведем расчеты, направленные на выявление корреляционной зависимости между показателями ВИС на основании выборки показателей одного и второго набора данных. Определение степени влияния управления на изменение показателей деятельности проведем на основе сводных данных пяти металлургических корпораций в соответствии с матрицей и моделью СПП ВИС, таблица 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели и параметры, характеризующие блок «Производство»

Принцип	Показатели	Значение показателей	
		фактическое	планируемое
1. Соблюдение максимальной загрузки производственных мощностей	- уровень загрузки производственных мощностей, процент;	72	92-95
	- количество поломок в течение гарантийного срока эксплуатации;	5	1-3
2. Операционная эффективность	- операционная рентабельность, процент	27,6	38,4
	- выработка на 1-ого сотрудника;	2 300	2 700
	- доля собственных работ в структуре себестоимости/ПКИ, процент;	75	87
	- доля затрат на транспортную логистику в структуре себестоимости, процент	18	12
3. Мониторинг качества полуфабрикатов (производственные переделы) и готовой продукции	- доля невозвратного брака в готовой продукции, процент;	4	2
	- доля возвратного брака в полуфабрикатах, процент;	2	0,5
	- наличие рекламаций, шт.;	5	0
	- уровень брака внутри кооперации, процент;	2,7	0,5
4. Соблюдение плана - графика производства	- отклонение по объемам производства готовой продукции и полуфабрикатов;	8	4
	- отклонение по срокам выполнения, дни;	11	2-5
	- своевременное обеспечение производства сырьем и материалами (задержка выполнения плана производства);	20	2-3
5. Соблюдение технологического процесса	- рост себестоимости готовой продукции при несоблюдении технологии;	1,5	0
	- уровень складских запасов;	высокий	в размере лимита
6. Применение новых технологий	- доля выпуска продукции по устаревшим технологиям к общему объему выпуска продукции цеха, процент;	20	30
	- доля НИОКР в объеме инвестиций, процент;	5	10
7. Выполнение сроков ремонта производственного оборудования	снижение сроков выполнения текущих и капитальных ремонтов, дни	5,5	2-3
Примечание – Планируемое значение показателей устанавливается на основе средних значений статистических данных ВИС, либо средних значений по отрасли			

Источник: составлено автором на основании сводных данных бухгалтерской отчетности пяти металлургических корпораций [64].

В таблице 2.8 представлена система показателей, характеризующая процесс производства комплектующих корпораций черной металлургии. Доказательство корреляционной зависимости влияния бизнес-процессов

управления на показатели эффективности производства и общий результат работы ВИС проведем на основе применения модели СПП и разработанной матрицы показателей и параметров.

Стальные заготовки для производства комплектующих изготавливаются на производственной линии, состоящей из четырех типов механообрабатывающего оборудования.

Для оценки эффективности управления производственными процессами были проанализированы ключевые показатели операционной деятельности активов ВИС на предмет соответствия производственной деятельности по шести вышеперечисленным принципам, указанным в таблице 2.8.

В качестве прогнозных данных были установлены средние значения статистических данных ВИС металлургии по отрасли, участвующих в расчете:

- Соблюдение максимальной загрузки производственных мощностей.

При сравнении максимальной загрузки производственной линии согласно техническим характеристикам с операционными отчетами цеха за первое полугодие 2018 года стало известно, что загрузка производственной линии составляет 72%.

- Мониторинг качества полуфабрикатов (производственные переделы) и готовой продукции.

Анализ отчетов системы менеджмента качества (далее СМК) проводился на предмет наличия брака в обрабатываемых деталях на производственной линии. Средний показатель невозвратного брака по цеху составил до 4% стоимости переменных затрат полуфабрикатов. Средний показатель брака полуфабрикатов, поддающегося устранению и не влияющего на готовую продукцию, составил около 2%.

- Соблюдение плана - графика производства.

Для формирования показателя, отвечающего данному критерию, проведен анализ баланса движения металла между цехами, который выявил отставание в соблюдении сроков производственного плана на 11%, отклонение объема производства готовой продукции

и полуфабрикатов составило 8%.

- Соблюдение технологического процесса.

Существенной причиной строгого соблюдения технологического процесса производства является качество готового изделия и его себестоимость. Анализ технологических карт и журналов складского учета выявил использование режущего инструмента, несоответствующего техническим условиям (процент использования инструмента, не соответствующего технологии). Количество полученных рекламаций по вопросу качества готовой продукции за 2018 год составило 3 шт.

- Применение новых технологий.

Данному принципу соответствует показатель, характеризующий долю выпуска продукции по устаревшим технологиям к общему объему выпуска продукции цеха 20%. Доля НИОКР в объеме инвестиций составила 5%.

- Соблюдение сроков графика ремонтов производственного оборудования.

По данным отчетов службы ремонтов, процент сокращения сроков выполнения текущих и капитальных ремонтов составил минус 5,5%.

Принимая во внимание отсутствие показателя, характеризующего управление, в рамках проводимого диссертационного исследования, для определения уровня влияния механизма управления на остальные элементы модели СПП ВИС «Производство» и «Финансы», применим значение показателя $ebitda$.

Считаем целесообразным применить данный показатель, поскольку он наиболее комплексно учитывает операционные результаты производственной деятельности, в отличие от показателя полной себестоимости или показателя выпуска готовой продукции.

С целью установления фактора прямого влияния и зависимости бизнес-процессов управления на $ebitda$, проведем соответствующие расчеты, таблица 2.9.

Таблица 2.9 – План-факторный анализ влияния бизнес-процессов управления на операционные показатели деятельности

Показатели	I полугодие 2018 года	II полугодие 2018 года	Относительное отклонение, процент
Количество, шт.	174	186	+6,9
Цена реализации, тыс. руб.	3 153	3 153	0,0
Выручка, тыс. руб.	548 622	586 458	+6,9
Себестоимость, тыс. руб.	383 152	390 972	+2,04
в том числе:			
Фиксированные затраты	269 770	269 770	0,0
Переменные затраты	113 382	121 202	+6,9
Цеховая себестоимость полуфабрикатов, тыс. руб.	101 829	114 762	+12,7
Ebitda, тыс. руб.	165 470	195 486	+18,14
Эффект влияния на Ebitda:			
- рост объема производства 6,9 процентов	- 4 073	+ 37 836	+1 028,9
- невозвратный брак 4 процента	- 562	- 4 590	-916,7
- брак полуфабрикатов 2 процента		- 643	–
Себестоимость за единицу продукции, тыс. руб.	2 202	2 102	-4,54
в том числе:			
Фиксированные затраты	1 550	1 450	-6,45
Переменные затраты	651	651	0,0
в том числе:			
- рост стоимости переменных затрат для устранения брака полуфабрикатов, 0,15 процентов	3,22	3,45	+ 7,14
- рост стоимости переменных затрат вспомогательного инструмента, 1,5 процента в структуре себестоимости готового изделия	9,8	9,8	0,0

Источник: составлено автором на основании сводных данных бухгалтерской отчетности пяти металлургических корпораций [64].

В таблице 2.9 представлены операционные показатели цеха за первую половину 2018 года до выявления «узких мест» в работе цеха, объем производства составил 174 единицы. Объем производства второй половины 2018 года составил 186 единиц, после разработки и внедрения соответствующих мероприятий реструктуризации.

С целью установления зависимости влияния бизнес-процессов управления на ebitda, были проведены соответствующие расчеты и сопоставление показателя ebitda до и после реализации

разработанных мероприятий:

- Соблюдение максимальной загрузки оборудования.

В целях сокращения простоя станков и автоматизации процесса в цехе начали использовать загрузочные магазины станков для режущего инструмента и не применять ручную замену.

- Мониторинг качества полуфабрикатов и готовой продукции.

Для уменьшения объема невозвратного брака проведено дополнительное обучение работников цеха, рабочие места обеспечены технологическими инструкциями. С целью сокращения корректировочных операций для устранения брака полуфабрикатов были применены штрафные санкции.

- Соблюдение технологического процесса.

Для соблюдения технических условий повысили меры контроля используемых расходных материалов на производстве. Описанные рекомендации оказали быстрый эффект на рост объемов производства, результаты внедрения предложенных мероприятий в части уменьшения количества невозвратного брака и брака полуфабрикатов найдут свое отражение в долгосрочной перспективе. После устранения «узких мест» в пунктах 1 и 3 производственные возможности цеха выросли ориентировочно на 11%. Отделом маркетинга был сформирован новый график производства, превышающий предыдущий на 7%, с учетом требований конечного заказчика. Рост производственной загрузки цеха во втором полугодии 2018 года составил плюс 6,9%.

- Сроки производства.

Для соблюдения сроков производства повысили производственную дисциплину в цехе. Отделом маркетинга совместно с отделом подготовки производства был пересмотрен план-график производства, введена процедура проведения план-факторного анализа исполнения производственного плана-графика.

В соответствии с приведенными в таблице 2.8 расчетами, можно сделать

вывод, что полученные результаты исследования доказывают прямое влияние управления на операционную деятельность. Кроме того, опосредованно механизм управления учитывается в экономическом показателе ebitda в рамках вышеописанных принципов:

- Соблюдение максимальной загрузки производственных мощностей обеспечило рост объемов производства на 6,9%, эффект влияния на ebitda составил 4,1 млн руб.

- Мониторинг качества полуфабрикатов и готовой продукции выявил долю не возвратного и устранимого брака 4% и 2% соответственно, прямой эффект влияния на ebitda в результате роста себестоимости корректировочных операций составил 0,15% на одну тонну готового изделия. Сформированный принцип и проведенные расчеты также подтверждают прямое влияние управления на эффективность получаемых результатов.

- Отклонение в соблюдении технологического процесса, также оказывает прямое влияние на результаты производственной и операционной деятельности корпорации. Сформированный принцип и проведенные выше расчеты доказывают прямое влияние эффективности управления на результаты производственных показателей модели СПП ВИС текущей оценки корпорации. Рост расходов вспомогательного инструмента составил 1,5% в структуре себестоимости готового изделия.

- Ключевым фактором исполнения принципа соблюдения сроков производства, является производственная дисциплина.

- Оценка применения новых технологий в производстве и объемы выполняемых НИОКР позволят спрогнозировать перспективы развития корпорации в будущем.

- Выполнение сроков ремонта производственного оборудования.

На момент проверки производственная линия отсутствовала в графике ремонта. Статистика по изменению сроков выполнения текущих и капитальных ремонтов составила минус 5,5%.

По результатам сопоставления показателей ebitda до и после реализации

разработанных мероприятий согласно шести вышеописанным принципам, можно отметить наличие прямого влияния Бизнес-процессов управления на Производство и отражающегося на показателях блока «Финансы» посредством их изменения, в т.ч. ebitda. Проведенные расчеты подтверждают применимость разработанной модели СПП для проведения реструктуризации ВИС, а также доказывают важность механизма управления для операционной деятельности ВИС.

С целью уточнения степени влияния управления на экономические показатели деятельности применим формулу коэффициента корреляции Пирсона. Данная формула позволяет выявить взаимосвязи двух переменных метрических шкал в границах одинаковой выборки. Кроме того, корреляция позволит определить, насколько пропорциональна изменчивость экономических показателей деятельности через влияние управления. Для понимания вычисляемого коэффициента приводим формулу коэффициента корреляции Пирсона r и краткое ее описание, формула (2.1).

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^m (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^m (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^m (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sqrt{s_x^2 s_y^2}}, \quad (2.1)$$

где x и y – выборка показателей первого и второго набора данных;

$r_{xy} = +1 \Rightarrow x, y$ – положительная линейная зависимость;

$r_{xy} = -1 \Rightarrow x, y$ – отрицательная линейная зависимость;

$r_{xy} = 0 \Rightarrow x, y$ линейно независимы.

Коэффициент варьируется в диапазоне от минус 1 до 1, чем дальше от нуля находится коэффициент корреляции и ближе к 1 или минус 1, тем сильнее взаимосвязь между исследуемыми наборами данных. Положительное значение коэффициента свидетельствует о наличии прямой зависимости исследуемых параметров. Отрицательное значение коэффициента корреляции, свидетельствует об обратно пропорциональной зависимости.

Коэффициент корреляции близкий к нулевому значению показывает отсутствие зависимости между наборами данных.

Комплексное исследование построим на основе средних ежемесячных данных 2018 года активов ВИС, приведенных в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Операционные данные за 2018 г. по выпуску готовой продукции для определения корреляционной зависимости

Месяцы	Ebitda, тыс. руб.	Кол-во произведенных штапков, шт.	Стоимость не возвратного брака, тыс. руб.	Стоимость возвратного брака, тыс. руб.
Показатели	У	X ₁	X ₂	X ₃
1	623 945	637	15 118	1 453
2	664 105	678	14 044	1 937
3	669 982	684	15 800	2 099
4	647 729	688	15 800	2 099
5	669 002	683	14 630	1 937
6	638 390	685	14 630	1 937
7	646 778	694	12 789	1 614
8	692 311	728	12 874	1 776
9	686 329	729	12 289	1 614
10	705 187	727	11 704	1 614
11	700 194	729	12 289	1 614
12	713 080	728	8 778	1 130
Итого, 2018	8 057 032	8 390	160 745	20 824

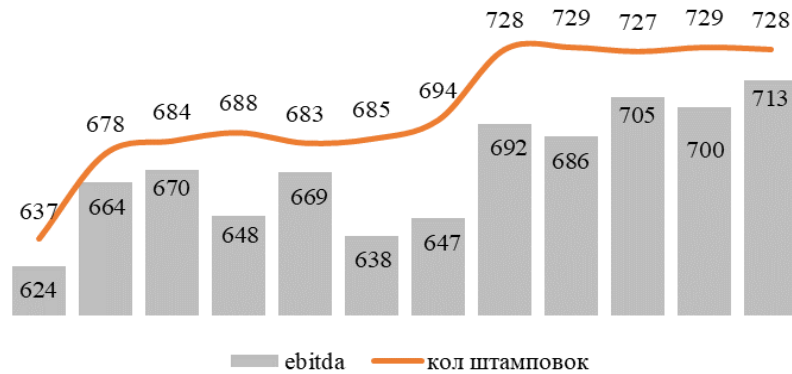
Источник: составлено автором на основании сводных данных бухгалтерской отчетности металлургических корпораций [64].

Согласно данным таблицы 2.10 эффект влияния управления на операционные показатели рассчитывается посредством определения корреляционной зависимости показателя ebitda (У) от:

- увеличения объема производства, после реализации разработанных мероприятий в данном цехе и на всех остальных производственных площадках ДО (X₁);
- объема не возвратного производственного брака (X₂);
- объема возвратного производственного брака (X₃).

На основании данных таблицы 2.10 и произведенных расчетов построим графики корреляционной зависимости полученного эффекта влияния процесса управления на показатели производственной деятельности ВИС в

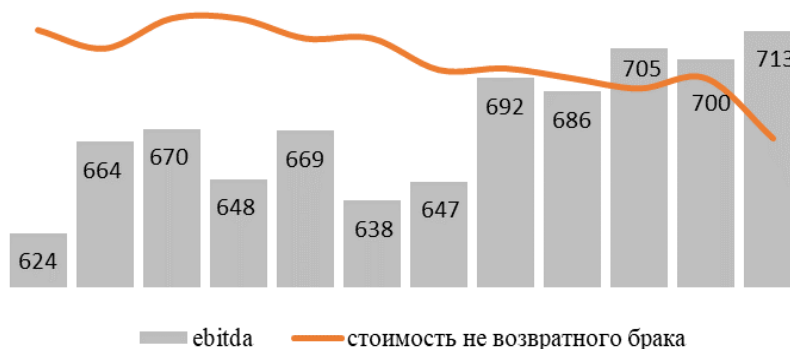
соответствии с разработанной моделью СПП и матрицей показателей и параметров для текущей оценки операционной деятельности ВИС, рисунок 2.3.



Источник: составлено автором на основании отчетности по производственным показателям металлургических корпораций [64].

Рисунок 2.3 - Эффект влияния управления на объем производства

На рисунке 2.3 показана положительная динамика роста объемов производства штамповок и показателя ebitda, коэффициент корреляции составляет 0,88. Рост объемов производства 2-ого полугодия 2018 года, был обеспечен выполненными мероприятиями на основе выданных рекомендаций несоответствия производственных процессов шести принципам, изложенным выше.

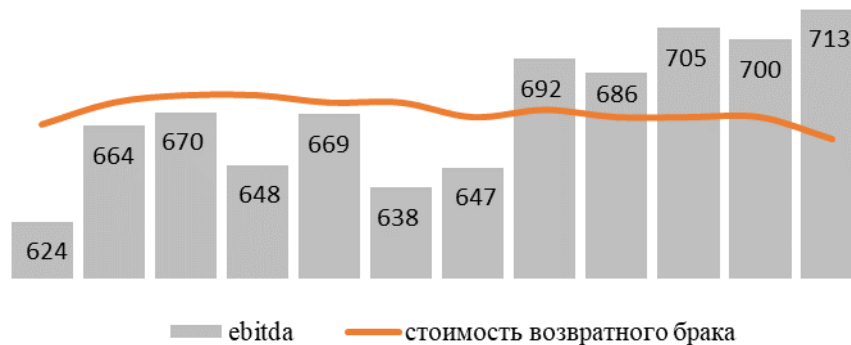


Источник: составлено автором на основании отчетности по производственным показателям металлургических корпораций [64].

Рисунок 2.4 - Эффект влияния управления на объем не возвратного брака

На рисунке 2.4 отражена обратная пропорциональная зависимость влияния не возвратного брака при росте объемов производства штамповок на

показатель операционной эффективности ДО – ebitda, коэффициент корреляции равен минус 0,76. Наличие корреляции доказывает существование влияния бизнес-процессов управления на операционные показатели деятельности, т.е. чем выше дисциплинарная ответственность на производстве и уровень контроля управленческого персонала, тем ниже показатель не возвратного брака, как следствие отрицательный эффект на ebitda уменьшается.



Источник: составлено автором на основании отчетности по производственным показателям металлургических корпораций [64].

Рисунок 2.5 - Эффект влияния управления на объем возвратного брака

На рисунке 2.5 прослеживается более слабая отрицательная линейная зависимость влияния возвратного брака при росте объемов производства штамповок на показатель операционной эффективности ДО – ebitda, коэффициент корреляции равен минус 0,39. Необходимо отметить, что основной эффект от роста объемов возвратного брака отражается на себестоимости готового изделия. Стоимость возвратного брака формируется за счет увеличения переменных затрат в результате повышения расходов вспомогательных материалов, режущего инструмента и т.д. при устранении брака полуфабрикатов. Повторные работы по исправлению брака увеличивают объем затрат заработной платы работников, находящихся на сдельной системе оплаты труда. Отсутствие ежемесячного контроля над объемами возвратного брака может являться причиной осуществления работниками цехов намеренной работы по созданию брака полуфабрикатов и

его последующему исправлению с целью увеличения ежемесячного размера заработной платы.

Таким образом, проведенный комплекс расчетов в рамках применения разработанной модели СПП для оценки операционной деятельности ВИС подтвердил наличие взаимосвязей и выявил влияние показателей между всеми блоками модели. Кроме того, нам удалось доказать наличие положительной и отрицательной корреляционной зависимости блока «Бизнес-процессы управления» на операционные данные блока «Производства» через призму экономических показателей блока «Финансы», что обоснованно подтверждает существование прямого влияния процессов управления на результаты операционной деятельности ВИС.

Чем выше дисциплинарная ответственность производственных площадок и управленческого персонала, тем ниже показатель не возвратного брака, и, как следствие, уменьшение отрицательного эффекта на *ebitda*. Доказательство существования эффекта воздействия управления на производство было выбрано с целью выявления и оценки уровня влияния немонетарных факторов на операционную деятельность ВИС.

Учитывая, что оценка монетарных показателей блока «Финансы» позволяет выявить не только недостатки управления в системе бизнес-процессов, но и проблемы планирования и/или фактического учета затрат. При этом финансово-экономические показатели не всегда позволяют пользователям раскрыть проблемные вопросы в производственной деятельности ВИС, для этого необходимо определить объект реструктуризации в блоке «Производство», согласно модели СПП ВИС и применить матрицу показателей и параметров. Полученные результаты проведенного исследования подтверждают, что влияние эффективности управления очевидно, ведь оно является одним из ключевых факторов развития и результативности операционной деятельности ВИС. В связи с изложенным, необходимо отметить, что изменение экономических показателей деятельности по итогам завершения реструктуризации служит

одним из существенных критериев ее эффективности.

Выводы по главе 2

Реструктуризация направлена на изменение элементов ВИС в организационной структуре управления и нацелена на решение проблем по стабилизации финансово-экономического состояния и повышение операционной эффективности. Прогнозный результат, полученный после завершения реструктуризации - основной вектор повышения стоимости ВИС. Формирование добавленной стоимости за счет проведения реструктуризации одна из понятных для руководства ВИС целей, при этом неоднозначность остальных ориентиров в процессе реализации реструктуризации создает предпосылки для нескончаемых противоречий и дискуссий.

Неоднократные попытки проведения реструктуризации ВИС за период более 15 лет, накопили опыт достижения положительных результатов, но в тоже время сформировали значительный перечень разнообразных проблем, с которыми сталкивались руководители на различных этапах. Изучение опыта проведения проблемных и неэффективных реструктуризаций ВИС позволило выявить аналогичные ошибки, допущенные руководителями, обобщить факторы и причины сложностей, возникающих при внедрении изменений. Исследование причин проблемных реструктуризаций позволило сформулировать правила, критерии и принципы проведения реструктуризации. Обозначенные в диссертационном исследовании критерии и правила рекомендованы как обязательные к соблюдению, поскольку способствуют снижению рисков и не допущению руководителями серьезных ошибок при проведении реструктуризации.

В настоящее время в научном мире определен только общий подход к процессу реструктуризации, как комплексной мере внедрения изменений в ВИС и обозначены границы проекта. На уровне законодательства к вопросам реструктуризации также имеется более общий подход, существенным

недостатком является отсутствие разработанной методологии и рекомендаций по проведению реструктуризации. В результате руководство ВИС сталкивается с проблемами в нормативном обеспечении данного процесса в части выбора объекта и направления реструктуризации, проведения оценки текущего состояния ВИС, внедрения изменений и формирования выводов об эффективности проведенной реструктуризации.

С учетом особенностей ВИС в рамках проводимого научного исследования разработан и предложен к применению шаблон документа «концепт реализации реструктуризации». Структура документа позволяет учесть значительный объем информации необходимой для оценки деятельности ВИС и помогает при разработке мероприятий и плана проведения реструктуризации. Кроме того, при подготовке концепта реструктуризации менеджерам необходимо формировать технико-экономическое обоснование мероприятий, направленных на изменение технологических и производственных процессов, реконструкцию цехов, в том числе с учетом потребностей в инвестициях. Разработанный концепт реструктуризации для ВИС обеспечивает комплексный подход к анализу текущей деятельности ВИС и направлен на снижение воздействия и последствий внутренних и внешних рисков.

С целью уменьшения противоречий в правилах проведения оценки операционной деятельности ВИС в диссертации была сделана попытка разработки методики комплексного подхода к оценке текущего состояния корпорации на основе разработанной модели СПП ВИС и матрицы показателей и параметров.

Возможность применения разработанной модели СПП ВИС и матрицы показателей и параметров для оценки финансово-экономического состояния корпорации была обоснована и доказана посредством проведенных аналитических расчетов. Подтверждено прямое влияние эффективности управления на итоги производственной деятельности ВИС.

Анализ экономических показателей операционной деятельности при

использовании модели СПП ВИС и матрицы позволяет оценивать финансово-экономическое состояние ВИС, определять объект и направление реструктуризации. Кроме того, применение модели и матрицы позволяет принимать решение о необходимости проведения реструктуризации. Система показателей и параметров СПП ВИС и матрицы, объединенных в три блока: «Финансы», «Производство» и «Бизнес процессы управления» позволяет проводить комплексную оценку текущей деятельности, выявлять потребности в ресурсах и наличие проблем. Причинно-следственные связи каждого блока модели и матрицы позволяют оценивать уровень коммуникации персонала, работающего в рамках одного бизнес-процесса. Предложенная методика поэлементной диагностики позволяет взглянуть на процесс деятельности ВИС и управление под новым углом. Методика диагностики создает возможность и облегчает формирование сценариев ФЭМ для ВИС в целом и для каждого актива, входящего в структуру. Ключевыми индикаторами состояния ВИС являются экономические показатели. На основании предложенной методики оценки операционной деятельности и определения статуса ВИС, разработан подход обоснования выбора направления реструктуризации. Особенность модели СПП заключается в том, что она предусматривает анализ и оценку управления ВИС, а также отражает влияние бизнес-процессов управления на операционную деятельность, чего не предусматривают другие модели.

Предлагаемые в диссертационном исследовании: концепт реструктуризации, модель СПП ВИС, матрица показателей и параметров дополнили существующую методологическую базу реструктуризации и способствуют усовершенствованию её проведения.

Функциональный подход, основанный на комплексной системе мероприятий, направленных на конкретный объект, позволяет рассматривать через призму реструктуризации любые бизнес-процессы, требующие изменений: структуры капитала и собственности, управления, оптимизации персонала и функционала, реконструкции производственных мощностей и т.д.

Глава 3

Основные направления формирования концепции реструктуризации

3.1 Алгоритм проведения реструктуризации интегрированных структур

Основополагающей базой современного подхода к проведению реструктуризации является работа с бизнес-процессами ВИС. Бизнес-процесс – направление деятельности сотрудников с целью достижения результата и взаимосвязанное с другими процессами в рамках ВИС [151]. Из проводимого диссертационного исследования видно, что многие ВИС имеют негативный опыт проведения реструктуризации. В основе данной проблемы является неправильная организация и управление реструктуризацией ВИС, принятие руководством ВИС неверных решений в ходе внедрения изменений.

В рамках дальнейшего диссертационного исследования нами разработана инструкция, включающая перечень действий, направленных на организацию процесса и проведение реструктуризации. Предлагаемая инструкция представлена в виде алгоритма, предусматривающего последовательность четких действий, направленных на реализацию реструктуризации ВИС металлургического и машиностроительного комплексов. Алгоритм управления процессом реструктуризации разработан на основе изучения опыта проведения проблемных реструктуризаций в российских ВИС.

Вне зависимости от выбранного направления реструктуризации, целях ее проведения и запланированных к достижению результатов, реструктуризацию следует проводить в несколько этапов:

- а) оценка текущего состояния ВИС;
- б) принятие решения о проведении реструктуризации;
- с) проведение подготовительной работы;
 - 1) разработка Стратегии развития ВИС;
 - 2) сценарное планирование операционной деятельности ВИС;

- 3) разработка новой организационной структуры;
- d) выбор сценария реструктуризации и утверждение его на Совете директоров;
- e) проведение процесса реструктуризации (реализация мероприятий);
- f) контроль промежуточных результатов и изменение итоговых показателей операционной деятельности ВИС.

Структура алгоритма управления процессом реструктуризации представлена на рисунке 3.1.



Источник: разработано автором.

Рисунок 3.1 - Алгоритм управления процессом реструктуризации

Первым этапом представленного на рисунке 3.1 алгоритма является оценка текущего состояния ВИС. Полученные результаты о показателях и параметрах операционной деятельности ВИС являются основанием для принятия решения руководством о начале проведения реструктуризации. Комплексная экспертиза операционной деятельности ВИС достаточно

сложный и затратный по ресурсам и времени процесс, направленный на оценку монетарных и немонетарных результатов, выявление «узких мест» в работе текущих бизнес-процессов и анализ механизмов управления. В процессе проведения экспертизы анализируются и выявляются причины, следствием которых стало неудовлетворительное финансовое состояние ВИС. Экспертиза операционной деятельности один из важнейших этапов реструктуризации, поскольку по итогам полученных результатов руководством ВИС принимается решение о масштабах необходимых изменений и начале проведения реструктуризации. Для проведения комплексного анализа финансово-экономического состояния ВИС разработан шаблон документа «концепт реструктуризации», модель СПП ВИС и матрица выбора объекта и направления реструктуризации.

Второй этап алгоритма направлен на проведение подготовительных работ. От качества проведения подготовки и результатов второго этапа зависят конечные результаты реструктуризации и достигнутые ВИС показатели и параметры в будущем. Начало подготовительных работ предусматривает формирование команды реализации проекта. На всем протяжении реструктуризации состав команды включает ключевых специалистов, которые будут полностью вовлечены в процесс. Кроме того, по мере возникающих потребностей в команду могут привлекаться остальные сотрудники ВИС в зависимости от этапа реализации реструктуризации. В рамках подготовительной работы проводится разработка стратегии развития ВИС.

Стратегия позволит руководству корпорации провести анализ средне и долгосрочной перспективы, сформировать вектор развития и понять основные цели и задачи ВИС на перспективу. Важность разработки стратегии ВИС объясняется необходимостью более детальной проработки сложных и существенных решений, например, отчуждение активов, расширение масштабов производства, изменение центров компетенций в структуре ВИС. Разработка сценариев предусматривает формирование концепта

реструктуризации, включающего перечень информации о деятельности ВИС, анализ операционной деятельности за три последних года, кратко и среднесрочное планирование на период пять лет в будущем. На базе концепта реструктуризации прорабатываются бизнес-процессы ВИС, выявляются сложности и проблемы в работе, анализируются причины, влияющие на неудовлетворительное состояние ВИС. На основе выявленных причин разрабатывается перечень мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического состояния ВИС, повышение эффективности, рассматриваются варианты стабилизации операционной деятельности и финансового оздоровления активов, находящихся в наиболее тяжелом финансово-экономическом состоянии, имеющих признаки банкротства.

Разрабатываемые мероприятия должны быть конкретными, взаимосвязанными и не противоречащими друг другу. Каждое мероприятие должно иметь экономическую оценку и ожидаемый эффект от внедрения данного мероприятия. Мероприятия, оказывающие существенный эффект на операционную деятельность ВИС, например отчуждение непрофильных активов, закрытие производственных линий, расширение масштабов бизнеса, существенная оптимизация численности персонала, технологическое разделение производственных мощностей и т.д. должны быть проанализированы в части возникновения рисков для операционной деятельности ВИС и иметь технико-экономическое обоснование целесообразности их проведения. В рамках проведения работы с рисками следует провести анализ на предмет снижения степени их влияния [54-57].

Одним из разделов концепта является подготовка ФЭМ, включающую бюджетные формы: доходов и расходов, движения денежных средств, баланс, численность персонала, инвестиции. При подготовке ФЭМ наиболее важно провести оценку предпосылок формирования выручки на весь период проведения реструктуризации, т.е. количество заключенных и перспективных контрактов по направлениям деятельности ВИС и их маржинальность.

Кроме того, в границы оценки операционной деятельности ВИС входит

работа с долговой нагрузкой, просроченной кредиторской и дебиторской задолженностью, а также варианты ее сокращения. Проводится оценка размера непрофильных активов ВИС, затраты на их содержание, а также анализ социальных расходов. При разработке мероприятий реструктуризации не менее важно определить потребность в финансировании и источниках. Недостаточность финансирования в процессе реализации мероприятий является для ВИС серьезным негативным фактором, оказывающим влияние на результаты реструктуризации.

В процессе подготовки концепта реструктуризации, формирования ФЭМ и разработки мероприятий, руководство ВИС встает перед выбором как правильно провести оценку операционной деятельности, выбрать объект и направление реструктуризации. В рамках диссертационного исследования разработана модель СПП ВИС и матрица, что позволит руководству ВИС сделать обоснованные выводы в отношении объекта и направления проведения реструктуризации.

В ходе проведения подготовительной работы также необходимо провести разработку новой организационной структуры с учетом планируемых к реализации мероприятий и изменений. Формирование новой структуры и ее внедрение параллельно реализации мероприятий позволит получить более эффективные результаты и обеспечит снижение рисков в случае неверно принятых решений в процессе разработки мероприятий. Новая организационная структура зафиксирует произведенные изменения в бизнес-процессах ВИС и будет способствовать закреплению получаемых результатов. Пренебрежение организационными изменениями может не эффективно сказаться на реализованных мероприятиях. Изменение организационной структуры необходимое мероприятие при изменении ключевых бизнес-процессов ВИС. В противном случае прежняя система управления бизнес-процессами возьмет верх и не позволит зафиксироваться новым мероприятиям реструктуризации. В результате это может оказать негативное влияние на результаты завершения реструктуризации либо ухудшить деятельность ВИС.

Третий этап алгоритма предусматривает выбор руководством ВИС сценария реструктуризации, принятие решения о реализации реструктуризации и его утверждение на Совете директоров.

Четвертый этап алгоритма наиболее сложный и предусматривает непосредственно процесс проведения реструктуризации. В соответствии с алгоритмом на данном этапе предусмотрено шесть крупных блоков задач.

Первый блок включает необходимость разработки план-графика проведения реструктуризации на основании выбранного сценария. Календарный план-график следует детализировать по внедряемым мероприятиям по принципу важности и приоритетности. Для каждого мероприятия устанавливаются сроки и ответственные исполнители.

Учитывая масштабы проведения реструктуризации и количество бизнес-процессов, которые подвергаются изменениям в рамках разработанных мероприятий проводится дополнительный анализ рисков и варианты снижения их воздействия.

Второй блок задач включает определение целевых установок для проблемных активов, согласно сформированной ФЭМ: ежегодный уровень выручки, чистой прибыли, ebitda, объем долговой нагрузки, численность персонала, устанавливается операционная рентабельность, рентабельность чистой прибыли и ebitda, рассчитывается выработка на одного сотрудника.

Третий блок задач включает формирование ключевых показателей эффективности (далее КРІ) для руководства с целью повышения эффективности реализации запланированных мероприятий реструктуризации: управляющих директоров, заместителей директоров и руководителей управлений (департаментов) проблемных активов, включенных в концепт реструктуризации, а также участников команды проекта. Система работы в режиме КРІ позволяет ориентировать людей на результат и формирует понимание в каком направлении происходит дальнейший вектор деятельности ВИС. По итогам формирования критериев для активов и менеджмента ВИС, уточнения плана-графика реализации мероприятий, команда проекта может

приступать к выполнению плана-графика реструктуризации. О начале проведения реструктуризации необходимо проинформировать персонал ВИС и проблемных активов.

Основная сложность четвертого блока задач заключается в проведении планомерной работы с персоналом проблемных активов, в части принятия и осознания необходимости требуемых изменений. Ключевыми факторами успеха проведения реструктуризации ВИС являются:

- систематическая работа с персоналом реструктуризируемых проблемных активов;
- своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, внедряемых процессов, либо разработка новых нормативных документов ВИС;
- соблюдение календарного плана-графика реализации концепта реструктуризации и своевременное внедрение всех запланированных мероприятий;
- контроль промежуточных результатов деятельности в виде регулярных отчетов в адрес акционеров, Совета директоров, генерального директора ВИС.

В процессе внедрения изменений при необходимости проводится дополнительное уточнение потребности в численности персонала ВИС и проблемных активов, уточняются должностные обязанности и инструкции.

Важным моментом алгоритма в процессе реализации плана-графика, является проведение контроля промежуточных результатов. Период проведения реструктуризации длительный и может занимать до 5-7 лет, отсутствие промежуточного контроля может нанести вред деятельности ВИС в части не достижения запланированных результатов при реализации мероприятий. Контроль достижения ориентиров на ежегодной основе является обязательным. Помимо ежегодного контроля, также необходимо осуществлять мониторинг предварительных результатов и степени выполнения плана мероприятий по итогам каждого первого полугодия и года

до завершения реструктуризации.

Система регулярного контроля позволяет выявить отклонения от установленных ориентиров, определить их причины и при необходимости скорректировать дальнейшие действия в отношении запланированных реструктуризационных мероприятий.

В процессе выполнения мероприятий и перечня запланированных задач возникает необходимость проводить изменение организационной структуры управления бизнес-процессами. Соответствие организационной структуры новым подходам деятельности ВИС одно из ключевых мероприятий в достижении успеха проведения реструктуризации. Отсутствие изменений в организационной структуре ВИС при изменении ключевых бизнес-процессов приводит к образованию дополнительных проблем и нарушений в операционной деятельности. В результате старая модель организационной структуры не позволяет осуществлять оперативное и эффективное управление новыми или измененными в рамках реструктуризации бизнес-процессами, нанося вред операционной деятельности ВИС. Согласно проведенному в диссертационном исследовании доказательству степени влияния управления на операционные процессы ВИС, необходимость внедрения новой организационной структуры в соответствии с реализованными мероприятиями является неотъемлемой частью всего процесса реструктуризации.

Все внутренние элементы ВИС взаимосвязаны между собой в большей или меньшей степени за счет влияния и взаимодействия. Каждый элемент системы также взаимодействует с управляющей системой. В случае наличия разногласий между элементом ВИС и управляющей системой, происходит диссонанс в виде конфликта. Конфликт систем создает флуктуации в ВИС, приводя в состояние движения иные элементы системы. В результате вибрации могут распространиться на большинство элементов ВИС, система, находящаяся в беспокойном состоянии, оказывает наибольшее влияние на слабые элементы и звенья, которые самопроизвольно отторгаются системой.

Основными элементами системы управления являются информационные потоки и коммуникации, которые формируются при внедрении новой организационной структуры и реализации мероприятий реструктуризации. Правильно построенная управленческая система обеспечивает быстрое взаимодействие между элементами ВИС. В результате внедряемые изменения быстрее закрепляются в системе и обеспечивают более эффективное функционирование и взаимодействие элементов между собой [101; 210; 211].

Пятый блок задач алгоритма, предусматривает адаптацию корпоративной культуры, направлен на вовлечение и обучение персонала в связи с проводимыми изменениями, развитие системы коммуникаций и инициативы руководства ВИС по отношению к сотрудникам. Усиление коммуникаций и вовлеченности персонала в процесс реструктуризации позволит быстрее реализовать разработанные мероприятия и закрепить изменения в бизнес-процессах.

Шестой заключительный блок задач алгоритма реструктуризации предусматривает оценку изменения ключевых финансово-экономических показателей и параметров деятельности ВИС, достигнутых целей и ориентиров, запланированных в концепте, выполнение КРІ руководством.

Завершение проекта реструктуризации один из наиболее важных этапов с точки зрения закрепления изменений, реализованных в рамках разработанного концепта. На данном этапе также необходимо провести оценку причин невыполнения запланированных мероприятий, не соблюдения графика реализации концепта реструктуризации, отклонений в достижении СПП. Работа «вслепую» существенно снижает эффективность деятельности ВИС после выполнения основных задач реструктуризации. Совершенно очевидно, что одним из основных моментов, является инициация проекта по поддержанию и закреплению реализованных изменений и процессов, а также новой организационной структуры, в том числе за счет применения системы КРІ высшего менеджмента и утвержденных карт целей.

Заключительный этап реструктуризации также предусматривает оценку

изменений показателей и параметров ВИС по итогам работы в постреструктуризационном периоде через 1-3 года после завершения проекта реструктуризации и анализ качества реализации концепта реструктуризации ВИС. Кроме того, в постреструктуризационном периоде проводится анализ полученного опыта, выявление эффективных и неэффективных мероприятий, анализ лучших и неудачных этапов реструктуризации, допущенных ошибок и неправильно принятых решений [103; 109].

Разработанный алгоритм поэтапно описывает всю реализацию процесса реструктуризации, включая применение разработанного концепта, модели оценки текущего состояния СПП ВИС и матрицы выбора объекта и направления реструктуризации. Четкая структура алгоритма позволяет проводить реструктуризацию планомерно, учитывая ключевые факторы данного процесса.

Наибольшая сложность процесса реструктуризации возникает при наличии в структуре ВИС проблемных активов, характеризующихся низкой ликвидностью и проблемами с платежеспособностью. Как правило, для данных активов характерны признаки финансовой несостоятельности (банкротства). В отношении кризисных активов руководство ВИС вынуждено изыскивать дополнительные ресурсы внутри корпорации на покрытие кассовых разрывов и поддержание операционной деятельности данных активов [110].

В зависимости от финансово-экономического состояния ВИС в целом и состояния проблемных активов, находящихся в условиях глубокого кризиса платежеспособности применить стандартные методы оздоровления, в ряде случаев не представляется возможным [113].

В результате руководству ВИС приходится искать иные пути стабилизации деятельности проблемных активов: выделение производственных направлений в отдельные юридические лица, кардинальная оптимизация численности персонала, реализация части активов с целью спасения стратегически важных направлений бизнеса.

Реализация активов ВИС может проводиться как в отношении глубоко убыточных активов в рамках реализации мероприятий реструктуризации по отчуждению проблемных активов, так и стабильно прибыльных активов с целью формирования денежного потока – источника финансирования мероприятий.

Продажа прибыльного актива с низкой эффективностью операционной деятельности не является действенной мерой улучшения финансового состояния данного актива при передаче в другую структуру ВИС. Как правило, передавая проблемный актив из одной ВИС в другую, менеджмент корпорации «продавца» избавляется от необходимости покрытия кассовых разрывов низколиквидного актива, при этом системные проблемы, связанные с ухудшением показателей операционной деятельности реализованного актива, не решаются. Корпорация, приобретатель проблемного актива, впоследствии не всегда в состоянии обеспечить дальнейшее финансирование потребностей приобретенного актива. В результате проблемы в операционной деятельности актива после смены собственника не начинают решаться, актив продолжает терять эффективность и постепенно формировать убытки операционной деятельности.

Таким образом, смена собственника не означает избавления от имеющихся проблем и подтверждает необходимость разработки концепта и проведения реструктуризационных мероприятий.

В ряде случаев собственники проблемных активов пытаются решить проблемы платежеспособности и убыточности за счет дополнительных вливаний капитала в проблемные активы. Отсутствие анализа причин убыточности и кризисного состояния, а также поиска мероприятий, направленных на решение выявленных проблем не позволят устранить причины и оздоровить проблемный актив.

Смена собственника и существенные вливания денежных средств смогут лишь в краткосрочной перспективе обеспечить повышение эффективности. В ряде случаев проблема убыточности и низкой

операционной эффективности повторяется вновь через некоторое время, поскольку причины, повлекшие сложное финансовое состояние, так и не были устранены.

Учитывая изложенное, реструктуризация с учетом применения разработанных в диссертации методологических инструментов, позволит устранить причины убыточности, платежеспособности, кризиса и активизирует процесс роста и развития. Для современных ВИС России повышение эффективности операционной деятельности и активизация развития действительно актуальны.

Предложенный подход – инструкция управления процессом реструктуризации в виде алгоритма, концепта ВИС, модели СПП и матрицы выбора объекта и направления реструктуризации попытка предложить комплексный и эффективный метод проведения реструктуризации ВИС, позволяющий не только сбалансировать работу ВИС, но и одновременно выявить внутренние резервы. В широком смысле СПП ВИС подразумевает способность менеджеров высшего управленческого звена использовать осязаемые (сырье, запасы, персонал) и неосязаемые ресурсы (корпоративная культура, опыт и навыки персонала), с наибольшей выгодой для корпорации.

Разработанный алгоритм управления реструктуризацией ВИС предусматривает комплексный подход и обеспечивает методологическую поддержку руководителей на протяжении всего времени реализации проекта.

Универсальной стратегии проведения реструктуризации не существует, поскольку структура и принципы работы каждой ВИС имеют особенности, несмотря на наличие характерных критериев, свойственных ВИС металлургических и машиностроительных корпораций.

Применение алгоритма позволит комплексно подойти к решению задачи внедрения изменений ВИС, учесть многие факторы, способные оказывать влияние на результаты проекта и существенно улучшить результаты реструктуризации.

3.2 Совершенствование структуры управления вертикально интегрированными структурами

В рамках проводимого диссертационного исследования были проанализированы масштабы изменений бизнес-процессов при проведении реструктуризации ВИС металлургического и машиностроительного комплексов. Комплекс разрабатываемых и реализуемых мероприятий в процессе проведения реструктуризации оказывает прямое влияние на организационную структуру и систему управления ВИС. В связи с этим, считаем целесообразным рассмотреть степень влияния реструктуризации на управление ВИС и подходы формирования системы корпоративного управления.

Одним из основных критериев ВИС является наличие в структуре значительного количества дочерних обществ, занятых как в основной производственной деятельности, так и осуществляющих не профильную деятельность для ВИС. Территориальная разрозненность дочерних обществ, регулярное расширение числа дочерних компаний и периодически проводимые изменения оказывают влияние на деятельность активов в структуре корпорации, усложняя взаимодействия внутри ВИС. При внедрении изменений, направленных на бизнес-процессы ВИС, система управления начинает подвергаться воздействию, перестраиваясь под новую парадигму либо оказывать давление на измененные бизнес-процессы, возвращая последние в привычное русло. При этом актуальность старой системы управления также становится неэффективной в случае закрепления изменений бизнес-процессов.

В последнее время многие ВИС регулярно находятся в состоянии организационных изменений. Внешние факторы заставляют корпорации изыскивать возможности формирования оптимальной структуры управления в результате ВИС либо находится в состоянии централизации, когда функции контроля и управления передаются в головную организацию или

управляющую компанию, либо в процессе децентрализации, когда бизнес-единицы на местах наделяются операционным функционалом. Данный процесс, как правило, проводится регулярно в промежутке 5-7 лет [164].

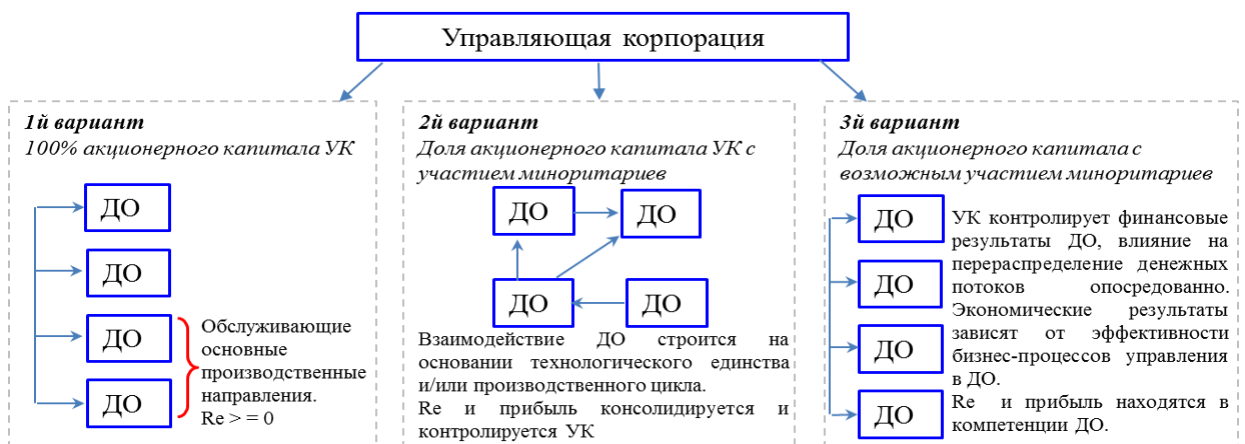
Вторым важным аспектом после организации системы управления дочерними активами в ВИС, является схема организационного управления в управляющей компании ВИС и на самих дочерних активах, которая также требует правильного формирования. Схема организационного управления устаревает очень быстро и не отражает существующей организационной иерархии. В достаточно забюрократизованных корпорациях, не использующих современные информационные системы в работе, поддержка организационной схемы осуществляется целыми отделами. Если бизнес-структура корпорации сформирована некачественно, то и работа этой корпорации происходит аналогично. Инерция в связях заостенелой организационной системы свойственна большинству ВИС и наиболее ярко выражена в отношении дочерних обществ, располагаемых в удаленных регионах и моногородах. Индивидуальные представления о правильности работы, внутренней политики, названии должностей и желание сотрудников сохранить статус-кво каждого отдела или департамента делают изменения организационной структуры сложными, а иногда и невозможными.

Эффективное управление требует от руководства ВИС четкого представления о функциях и преследуемых целях, а также достижение согласованности действий в процессе принятия решений. Поэтому одной из ключевых задач при проведении мероприятий реструктуризации является проектирование организационной структуры управления и выстраивание процесса корпоративного управления в постреструктуризированной ВИС.

Эффективность управляющей подсистемы находится в прямой зависимости от организационной структуры [263]. Вместе с тем под эффективностью управляющей подсистемы (система управления ВИС) понимается соотношение между результатами ее функционирования, направленного на достижение поставленных целей, объектом управления

(дочерние общества) и затратами ресурсов, связанных с осуществлением этого функционирования [40; 41; 125].

Политика управления дочерними обществами в ВИС может осуществляться по средствам формирования управляющего подразделения для осуществления контроля на базе головной организации в структуре корпорации либо посредством создания управляющей организации. С точки зрения организации управления создание управляющей компании либо концентрация данных функций на базе головного актива (в данном случае мы пренебрегаем юридическим аспектом и не берем во внимание влияние сводных результатов деятельности на показатели деятельности корпорации) является одноименным. Объединение общим акционерным капиталом дочерних обществ в ВИС может быть организовано с позиции взаимодействия, контроля и управления посредством нескольких вариантов, представленных на рисунке 3.2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.2 - Варианты управления дочерними обществами в ВИС

Согласно вариантам организации управления дочерними обществами в ВИС представленных на рисунке 3.2 можно отметить:

– Дочерние общества, обслуживающие основные производственные направления корпорации с акционерным капиталом, принадлежащим материнской компании, без присутствия миноритариев.

Данный подход к управлению дочерними обществами применяется в целях снижения себестоимости готовой продукции основных производственных направлений ВИС. Произведенная продукция и услуги дочерних обществ не включают деятельность подконтрольную федеральной антимонопольной службе (далее ФАС). Операционная деятельность обслуживающих дочерних обществ ориентирована на своевременное удовлетворение потребности основного производства корпорации. Доходная составляющая в полном объеме компенсируется из расходов основного производства, вследствие чего рентабельность операционной деятельности близка к нулю. Однако, в случае возникновения возможности удовлетворения потребностей внешнего рынка, уровень рентабельности увеличивается. Примерами таких производств являются: пошивочное производство; логистические и транспортные услуги; изготовление упаковки и тары для готовой продукции, строительные и ремонтные услуги. Альтернативным вариантом взаимодействия дочерних обществ с материнской компанией является организация цехов в структуре основных производственных активов корпорации, которые не выделяются в обособленные подразделения, либо привлечение аутсорсинговых компаний на внешнем рынке [66; 71; 72; 78; 85].

– Дочерние общества, участвующие в основных производственных направлениях корпорации с акционерным капиталом, принадлежащим не только материнской компании, но и с присутствием миноритариев.

Структура данных компаний может быть представлена вертикальной (с учетом технологического цикла) или горизонтальной (с учетом внутренней кооперации) интеграцией. Система взаимодействия и управления дочерними обществами строится на централизованном управлении, что позволяет перераспределять денежные потоки внутри корпорации, используя систему бизнес-процессов управления. Данный подход позволяет находить эффективные решения в условиях рынка, оптимизировать налогообложение и контролировать рентабельность дочерних обществ внутри корпорации в целях увеличения консолидированной прибыли. Примерами выступают

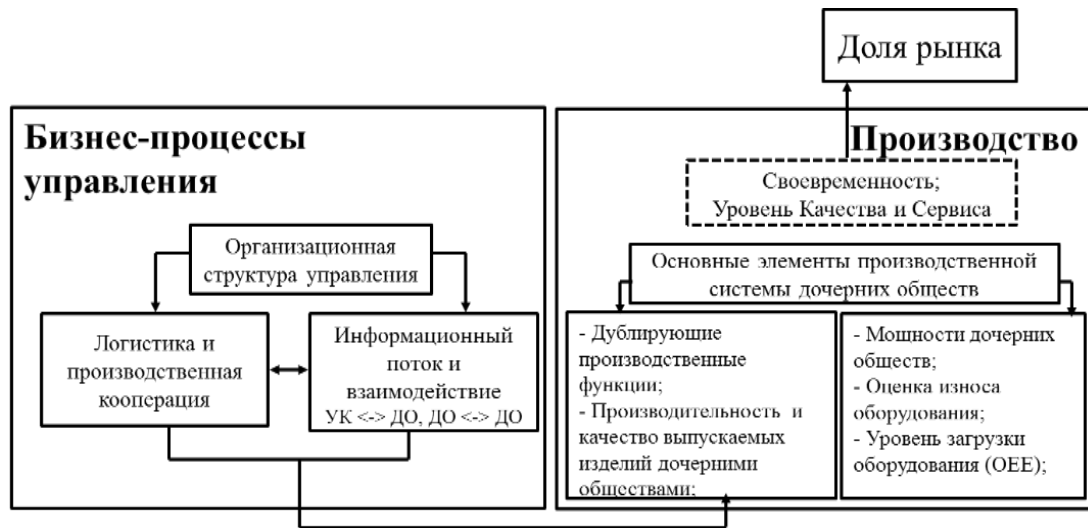
ПАО «Северсталь», ООО «ЕвразХолдинг», ОАО «Концерн «ВКО Алмаз-Антей», АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и т.д.

– Дочерние общества, участвующие в совместной кооперации внутри корпорации с акционерным капиталом, принадлежащим не только материнской компании, но и возможным присутствием миноритариев.

Структура компаний представлена горизонтальной и вертикальной интеграцией. Управляющая компания осуществляет финансовый контроль деятельности дочерних активов, влияя на перераспределение денежных потоков внутри корпорации опосредованно. Финансово-экономическое состояние корпорации при наличии дублирующих производств и конкуренции между активами внутри зависит от эффективности бизнес-процессов управления. Таким образом, роль бизнес-процессов управления оказывает существенное влияние на общий результат работы ВИС [92; 115; 190; 198].

Для осуществления комплекса мероприятий, направленных на изменение системы управления ВИС, в диссертационном исследовании была разработана модель системы показателей и параметров ВИС. Проведенные аналитические расчеты доказали корреляционную зависимость показателей блока «Бизнес-процессы управления» на производственные показатели деятельности. Была установлена и доказана взаимосвязь между системой управления и производством, а также обоснована степень влияния управления на структуру себестоимости производимой продукции.

Доказательство влияния управления на другие элементы ВИС проводится посредством проведения расчетов и анализа операционных данных ВИС металлургии. В рамках диссертационного исследования разработан механизм, направленный на определение направления проведения реструктуризации. Для этого была разработана соответствующая матрица показателей и параметров в соответствии с моделью СПП ВИС. Выдержка из модели СПП ВИС представлена на рисунке 3.3.



Источник: разработано автором.

Рисунок 3.3 - Выдержка из модели системы показателей и параметров ВИС, отражающая взаимосвязи ключевых блоков и их элементов

Одним из элементов матрицы является выявление дублирующих производственных функций в ВИС в процессе проведения обследования и анализа производственных площадок дочерних обществ. С целью поиска решения по устранению дублирования функций и изменения бизнес-процессов ВИС в концепте реструктуризации предусмотрены разделы, в рамках которых разрабатываются мероприятия, направленные на устранение дублирования. Дублирование функций формирует целый комплекс проблем ВИС и влечет удорожание стоимости изготовления продукции, за счет:

- не полной загрузки производственных мощностей;
- увеличения инвестиционных затрат на модернизацию, реконструкцию, техническое перевооружение и поддержание основных средств и оборудования в рабочем состоянии;
- увеличения численности персонала;
- конкуренции внутри корпорации по вопросам загрузки, что усложняет взаимодействие внутри кооперации.

Анализ производственных процессов каждого дочернего общества ВИС для целей проведения реструктуризации включает:

- анализ обеспеченности ФОТ прямыми производственными рабочими текущим объемом заказов;

- анализ численности вспомогательных рабочих;
- оценка численности административно-управленческого персонала;
- определение приоритетных способов компенсации избытка/дефицита персонала в узкоспециализированных направлениях, прогноз потребности персонала;
- уровень дисциплины труда и управляемости;
- уровень ротации и взаимодействия персонала внутри кооперации (между дочерними обществами);
- уровень взаимодействия вне кооперации между дочерними обществами;
- уровень взаимодействия дочерних обществ с управляющей компанией;
- объем затрат (денежных, временных) на логистику для доставки сырья, материалов, полуфабрикатов и готовых изделий;
- анализ остатков тмц на складах;
- анализ эффективности снабжения производства сырьем и тмц;
- анализ затрат на обслуживание основных средств, производственных мощностей и непрофильных активов.

Прогнозная организационная структура ВИС строится с учетом территориального расположения дочерних обществ и их оптимального взаимодействия. При проектировании новой структуры особенно важно выявить не эффективно реализованные бизнес-процессы с целью их изменения в новой структуре [215; 227].

Реструктуризация позволяет провести изменение организационной структуры и перевести корпорацию в новую стадию жизненного цикла. Но процесс проектирования и внедрения новой структуры – это сложный и долгий путь. Большинство корпораций при правильно проведенной реструктуризации избавляются от бремени не эффективных процессов и активизируют ранее не использованный потенциал. Реструктуризация корпораций не начинается с изменения схемы управления, она начинается с создания новой организационной структуры в соответствии с внедряемыми

производственными изменениями. После завершения проектирования новой организационной структуры необходимо повторно соотнести полученную структуру с целевыми ориентирами реализуемого концепта реструктуризации. Особое внимание следует уделять роли и численности управляющей компании в составе корпорации, а также распределению задач среди ТОП-менеджеров в части закрепления и доведения до ключевых лиц общего плана проведения реструктуризации.

Другим не мало важным аспектом в построении структуры управления является процесс взаимодействия акционеров и ТОП-менеджмента, как правило, данный процесс в корпорации имеет сложности и запутан. Для решения этой проблемы в управляющих компаниях создают целые отделы для взаимодействия с акционерами. В результате процесс коммуникации становится еще более сложным, а численность управляющей компании неустанно растет [199]. Расширение штата корпоративного персонала порождает разрастание персонала дочерних обществ, в конечном счете, это вызывает увеличение персонала ВИС в целом. Расширение штата увеличивает объем коммуникаций среди сотрудников и количество управленческих звеньев, снижает гибкость организационной структуры, формируя мощные потоки информации. Фундаментальные ценности управления сложными интегрированными корпорациями должны быть основаны на недопущении разрастания сотрудников управляющих компаний и снижении количества управленческих звеньев [87; 178]. Более гибкая система управления интегрированной структурой и взаимодействие с ТОП-менеджментом, позволяет принимать сложные финансово-затратные и взвешенные решения. Организация управления ВИС посредством формирования управляющей компании в настоящее время свойственна многим металлургическим и промышленным корпорациям АО «ВКО «Алмаз-Антей», ПАО «Северсталь», ООО «ЕвразХолдинг», АО «НПК «Уралвагонзавод» и другие промышленные корпорации и холдинги.

В настоящее время одной из крупнейших государственных корпораций

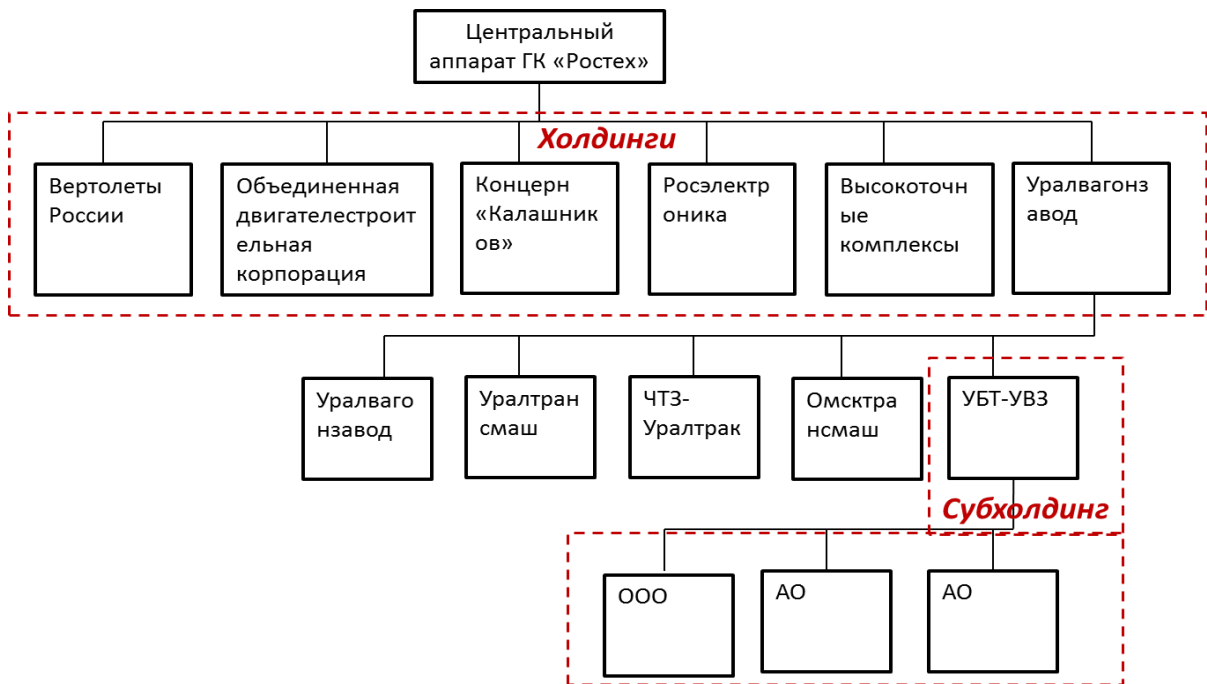
в России является Государственная корпорация «Ростех» (далее ГК «Ростех»). В контур управления ГК «Ростех» входит более 700 активов, в том числе 15 холдинговых компаний, включая АО «НПК «Уралвагонзавод», 70 организаций прямого управления, 10 инфраструктурных дочерних организаций [61]. ГК «Ростех» удалось объединить значительную часть научного потенциала России и многие передовые производства, и технологии. С целью организации эффективного управления корпорацией сформировано три кластера: Авиация (Вертолеты России, Технодинамика, Объединенная двигателестроительная корпорация, Концерн «Радиоэлектронные технологии») Радиоэлектроника (Концерн «Автоматика», Росэлектроника, Швабе) и Вооружение (Техмаш, Концерн «Калашников», Высокоточные комплексы, РТ-Химкомпозит, Сплав).

В каждом из холдингов для целей организации управления сформирована управляющая компания, это позволяет консолидировать значительный объем финансово-экономической информации, обеспечивает процесс бюджетирования, оптимизации расходов по заданным ориентирам.

Создание управляющей компании как отдельного юридического лица, а не отдельного подразделения на базе одного из предприятий холдинга позволяет аккумулировать свободный денежный поток каждой корпорации и осуществлять независимое управление активами по отношению ко всем обществам, находящимся в составе ВИС [100; 114; 122; 184].

В 2017 году интегрированная структура АО «Концерн «Уралвагонзавод» вошло в состав ГК «Ростех». В настоящее время на АО «Концерн «Уралвагонзавод» проходит реструктуризация в части создания управляющей компании, оптимизации структуры корпоративного владения активами, а также ведется работа с проблемными активами. В контур АО «Концерн «Уралвагонзавод» входит порядка 70 активов, в том числе 40 предприятий группы являются ключевыми. Наиболее крупные предприятия: АО «НПК «Уралвагонзавод», АО «Омсктрансмаш», АО «Уралтрансмаш», ООО «ЧТЗ-Уралтрак», АО «ЦНИИ Буревестник»,

АО «Завод № 9» и т.д. Структура ГК «Ростех» представлена на рисунке 3.4.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.4 - Структура ГК «Ростех»

Анализируя структурную схему ГК «Ростех» на рисунке 3.4, можно отметить, что корпоративная структура владения активами АО «Концерн «Уралвагонзавод» нуждается в реструктуризации, поскольку имеет место перекрестная схема владения активами. Например, АО «УБТ-УВЗ» владеет 100% долей ООО «УВЗ-Транс», при этом ООО «УВЗ-Транс» владеет 100% долей ООО «УВЗ-Сервис», тогда как ООО «УВЗ-Сервис» владеет 90% доли ООО «Юргинский машзавод» и т.д. АО «УБТ-УВЗ» принадлежат доли и акции более 25 дочерних обществ. В результате такая структура корпоративного владения активами создает дополнительные движения капитала и дивидендов, деятельность каждого из обществ формирует затратную часть, в результате, процесс управления является запутанным и не прозрачным. Внутри одной интегрированной корпоративной структуры создается промежуточная компания – акционер, которая начинает осуществлять функции управляющей компании, что существенно затягивает процесс управления и создает сложности в контроле дочерних активов

сотрудниками управляющей компании. Начатая в 2018 году оптимизация структуры управления и корпоративного владения активами является для АО «Концерн «Уралвагонзавод» необходимым мероприятием и позволит существенно оптимизировать операционные затраты.

Подводя итог выше сказанному, необходимо отметить о существенной степени влияния процесса реструктуризации на изменение организационной структуры и системы управления корпорацией. Проводя ряд реструктуризационных мероприятий менеджмент корпорации всегда должен брать во внимание текущую структуру управления, как активами, так и организационную структуру управляющей компании при взаимодействии с дочерними активами. Правильно построенный механизм управления дочерними компаниями ВИС имеет принципиальное значения для формирования информационных потоков и осуществление эффективного управления операционной деятельностью. На основе анализа существующей организационной структуры корпораций тяжелого машиностроения и металлургических ВИС в рамках диссертационного исследования сделано предположение об эффективности и целесообразности создания управляющих компаний для ВИС. Формирование управляющей компании и ее масштабы деятельности должны определяться объемом информационных потоков между дочерними обществами и потребностями акционеров, но при этом соблюдать баланс численности персонала во избежание создания излишнего функционала в управляющей компании.

3.3 Формирование концепции реструктуризации вертикально интегрированных структур

В процессе проведения реструктуризации использование механизмов, влияющих на качество её проведения и контроль достижения результатов, является основополагающим. В рамках проводимого диссертационного исследования были разработаны механизмы реструктуризации - совокупность

взаимосвязанных объектов: концепт реструктуризации (документ), дескриптивная модель системы показателей и параметров ВИС, матрица выбора объекта и направления реструктуризации, алгоритм управления процессом реструктуризации и система контроля посредством применения чек-листа. Совокупность разработанных механизмов реструктуризации в общем виде представляет разработанную концепцию проведения реструктуризации. Концепция реструктуризации представлена на рисунке 3.5.



Источник: разработано автором.

Рисунок 3.5 - Концепция реструктуризации ВИС (ключевые блоки)

Формирование концепции реструктуризации в рамках проводимого диссертационного исследования является для руководителей ВИС, планирующих реализацию или реализующих реструктуризацию основополагающей стратегией действий. Предложенная концепция реструктуризации ВИС позволит оценить масштабы требуемой работы, сформировать цели и ключевые задачи, разработать необходимые мероприятия.

Длительный горизонт планирования влияет на точность прогнозных показателей операционной деятельности ВИС, в т.ч. за счет необходимости учета значительного количества факторов:

- финансовые возможности ВИС;
- количество проблемных активов в структуре;
- объем и масштаб накопленных проблем в ВИС, требующих решения

(экстренные либо латентные);

- качество управления дочерними активами, организованное в ВИС;
- настроения персонала ВИС;
- масштабы и эффективность деятельности ВИС в целом.

Результаты реструктуризации могут быть как положительными, влияющими на формирование дополнительной акционерной стоимости ВИС, но и отрицательными, создающими предпосылки для образования рисков [255; 256]. Кроме того, до получения конечного результата – эффекта реструктуризации имеется ряд неизвестных: окончательная величина затрат, степень соответствия результата поставленной цели, объем рисков, степень их влияния и последствия. При этом эффект от внедрения мероприятий может быть получен там, где его не ожидали [203].

Подтверждение соответствия процесса реструктуризации критериям проекта дает возможность рассматривать реструктуризацию как отдельный масштабный проект и применять для реализации проектный подход. С целью повышения качества результатов реструктуризации необходимо предусмотреть систему промежуточного контроля и мониторинга достижения результатов на каждом этапе.

Проведение реструктуризации занимает достаточно длительный период времени, поэтому весь процесс целесообразно разбить на этапы, это позволит обозначить контрольные точки с целью проведения мониторинга достигаемых промежуточных результатов, а также облегчит формирование задач, необходимых для реализации:

0. Этап. Инициация проекта реструктуризации.

I. Этап. Подготовительный.

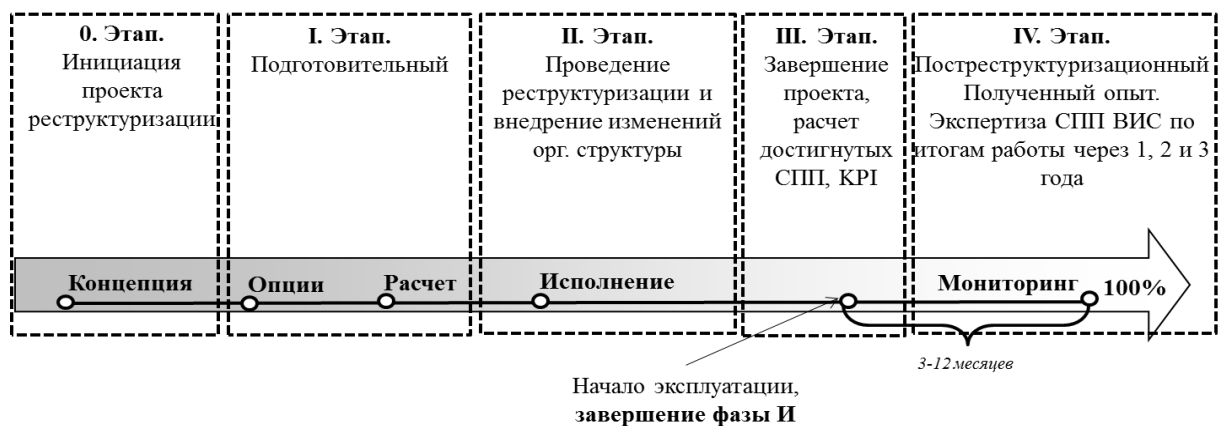
II. Этап. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры либо ее полное обновление.

III. Этап. Завершение реструктуризации, оценка показателей и параметров эффективности деятельности КРІ ТОП-менеджмента.

IV. Этап. Постреструктуризационный. Анализ полученного опыта.

Экспертиза СПП ВИС по итогам работы через 1-3 года.

Уникальность проекта реструктуризации состоит в длительном сроке реализации, масштабах проведения изменений и характера операционной деятельности ВИС. Необходимо отметить, что, несмотря на общие принципы формирования и организации работы в ВИС у каждой интегрированной структуры существуют свои особенности. Предлагаемые этапы реструктуризации с позиции формирования целей, выполнения задач и мероприятий облегчают процесс её проведения. На наш взгляд целесообразно весь проект реструктуризации разделить на шесть фаз. Начальная точка каждой фазы обозначена точкой на временной шкале реализации проекта (стрелка), перечень фаз проекта представлен на рисунке 3.6.



□ Этапы реализации концепции реструктуризации в соответствии с алгоритмом

○ Фазы жизненного цикла проекта реструктуризации

Источник: разработано автором.

Рисунок 3.6 - Жизненный цикл проекта реструктуризации с разделением на фазы

Весь цикл реализации реструктуризации мы предлагаем рассматривать через призму шести фаз, обозначенных на рисунке 3.6. С целью эффективной реализации концепта реструктуризации и выполнения перечня задач каждой фазы необходимо проведение ряда мероприятий, а также система контроля, направленная на своевременную реализацию всех фаз проекта.

Перечень задач необходимых для решения на каждой фазе реструктуризации, длительность фаз проекта и объем предполагаемого

финансирования представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристика фаз проекта реструктуризации ВИС

Фаза проекта	Задачи фазы для реализации концепта ВИС	Длительность фазы	Объем финансирования фазы
1	2	3	4
Концепция (К)	<ul style="list-style-type: none"> - предварительная оценка показателей и параметров финансово-экономической деятельности ВИС; - определение перечня ДО, соответствующих критериям проблемных активов; - оценка необходимости инициации проекта и формирование концепта реструктуризации; - анализ направлений реструктуризации; - предварительная оценка стоимости проекта; - разработка финансово-экономической модели ВИС и каждого проблемного актива; 	1-3 мес.	5-10%
Опции (О)	<ul style="list-style-type: none"> - выбор объекта и направления реструктуризации; - анализ конструктивных идей и вариантов реализации реструктуризации; - рассмотрение возможных методов реализации и выбор наиболее эффективного; - реинжиниринг альтернатив и процессов; - выбор оптимального варианта реализации проекта исходя из стоимости и целей; 	2-4 (6) мес.	
Расчет (Р)	<ul style="list-style-type: none"> - комплексная оценка показателей и параметров деятельности, анализ наличия проблем в работе ВИС; - детальный анализ и расчет затрат проекта; - уточнение концепта ВИС; - предложения и изменения в существующую организационную структуру (проектирование новой организационной структуры); - предварительная оценка необходимости изменения текущих бизнес-процессов ВИС; - формирование детального календарного плана-графика реализации концепта 	6-12 мес.	15-20%

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4
Расчет (Р)	<ul style="list-style-type: none"> реструктуризации; - расчет бюджетных ориентиров на период реализации реструктуризации; - определение целевых установок КРІ ДО, высшего менеджмента ВИС и участников команды проекта; - оценка рисков проведения реструктуризации; 	6-12 мес.	15-20%
Исполнение (И)	<ul style="list-style-type: none"> - реализация проекта с целью достижения запланированных результатов; - соблюдение плана-графика; - мониторинг реализации проекта и оценка промежуточных результатов; - оптимизация численности персонала; 	6-36 мес. (и более)	70-75%
Завершение фазы И	<ul style="list-style-type: none"> - процедура передачи результатов проекта в операционную деятельность; - анализ причин: <ul style="list-style-type: none"> - невыполнение запланированных мероприятий реструктуризации; - несоблюдение графика реализации концепта; - наличие отклонений в достижении СПП; 	2-4 мес.	5-10%
Мониторинг (М)	<ul style="list-style-type: none"> - принятие решения о завершении проекта; - оценка достигнутых результатов: <ul style="list-style-type: none"> - анализ показателей эффективности выполненного проекта; - инициация проекта по поддержанию и укреплению реализованных изменений и процессов, а также новой организационной структуры; - анализ полученного опыта формирования и реализации концепта реструктуризации; - анализ выполнения системы КРІ высшим менеджментом и утверждение карты целей; - регулярная экспертиза СПП ВИС по итогам одного, двух и трех лет работы в постреструктуризационном периоде. 	2-4 (6) мес.	+(-)10-5%

Источник: разработано автором.

Повышение качества проведения реструктуризации возможно за счет применения планирования в рамках формирования концепта реструктуризации. Правильно сформированный концепт описывает все

параметры деятельности ВИС, предусматривает анализ текущих бизнес-процессов и имеющиеся проблемы в процессе работы, выявляет причины возникновения сбоев, а также включает разрабатываемые мероприятия и необходимые изменения, направленные на повышение эффективности операционной деятельности ВИС и дочерних активов в рамках реализации каждой фазы проекта. Предлагаемый подход позволяет проводить сравнение разработанных мероприятий в отношении дочерних активов, включенных в проект реструктуризации, оценивать состояние работы внутрикорпоративных бизнес-направлений операционной деятельности ВИС, структурировать поток информационных данных в процессе проведения анализа и создавать информационную базу для управленческих решений.

Устойчивость развития корпорации оценивается с помощью индикаторов (показателей, отраженных в первичных данных/документах и позволяющих судить о состоянии и/или изменениях параметров устойчивого развития) и индексов устойчивости (комплексных показателей, получаемых в ходе агрегирования нескольких индикаторов) [203].

Базируясь на основе процессного подхода для планирования и контроля реализации концепта реструктуризации, где объектом управления выступает операционная деятельность ВИС, мы разработали инструмент планирования и мониторинга реализации реструктуризационных мероприятий. В соответствии с определением понятия бизнес-процесса как набора связанных видов деятельности, пересекающих функциональные границы и их усовершенствование в процессе реинжиниринга [147]. В процессе проведения диссертационного исследования удалось структурировать перечень мероприятий, показателей и параметров в контрольный список (чек-лист) в рамках каждой фазы реализации концепта. Практическая реализация предлагаемого методологического подхода к мониторингу реструктуризации заключается в применении чек-листа на протяжении реализации всего проекта. Чек-лист представляет собой перечень ключевых задач, необходимых к выполнению ответственными лицами на каждой фазе

реструктуризации с указанием соответствующих сроков их выполнения.

Чек-лист каждой фазы проекта включает соответствующие задачи, выполняя которые команда проекта формирует необходимый пакет документов, направленный на оценку и всесторонний анализ текущей деятельности ВИС, выработку мероприятий реструктуризации и прогноз проведения необходимых изменений. Перечень чек-листов каждой фазы проекта представлен в приложениях А, Б, В, Г, Д, Е.

Чек-лист каждой фазы проекта имеет одинаковую структуру и включает 9 блоков: маркетинг, экономика/финансы, производство, кооперация, инвестиции, технология, кадровый потенциал, обязательства, управление проектом. Каждый блок включает набор необходимых документов, показателей и параметров, требующих согласования. В чек-листе предусмотрена информация о согласующих со стороны ВИС и ответственного исполнителя со стороны дочернего общества, включенного в реструктуризацию. Чек-лист позволяет проводить мониторинг соблюдения плана-графика реализации концепта в разрезе запланированных мероприятий, сроков подготовки информационных данных и документов [208].

Обязательное согласование чек-листа на каждой фазе проекта позволяет повысить качество реализации мероприятий, а также оценивать достигнутые промежуточные показатели проекта. Результативность предлагаемого подхода была неоднократно подтверждена при реализации проектов в промышленных и металлургических ВИС. Кроме того, чек-лист является барьером для преждевременного финансирования запланированных мероприятий если не выполнены все запланированные задачи. В качестве согласующих выступают сотрудники дирекций и департаментов ВИС в рамках своих компетенций. Перечень согласующих, отраженный в чек-листе, составлен на основании предварительной оценки функционала сотрудников ВИС металлургического комплекса.

Рассмотренный методологический подход к планированию проектов реструктуризации основан на разделении процесса реструктуризации на

этапы, фазы и перечень необходимых мероприятий. Применение инструмента планирования и контроля – чек-лист, как информационного источника поставленных задач реструктуризации, повышает ценность и уровень принятия правильных управленческих решений, а также делает возможным эффективную и своевременную реализацию концепта реструктуризации ВИС.

Предлагаемый методический подход к планированию проектов реструктуризации позволяет проводить перспективный анализ с целью внутреннего обоснования принятия управленческих решений, основанных на сопоставлении предельных доходов и затрат, связанных с выполнением каждого запланированного мероприятия в перспективе [200; 204].

Для целей экономической оценки эффективности применения проектных решений на каждой фазе проекта применяется следующий набор критериев:

- качество проведенной экспертизы ВИС;
- анализ и выбор направлений операционной деятельности ВИС, в которых необходимо проведение изменений;
- анализ вариантов разработанных решений для эффективной реализации концепта реструктуризации;
- планирование и контроль реализации мероприятий в соответствии с утвержденным планом-графиком;
- оценка финансовых затрат для реализации реструктуризации ВИС;
- анализ рисков и степень их влияния на деятельность ВИС, в т.ч. при не достижении поставленных целей.

Следующим механизмом, направленным на повышение качества реализации реструктуризации, является инициация проекта по поддержанию и укреплению проведенных организационных изменений ВИС.

Одним из рычагов данного процесса является оценка эффективности менеджмента по средствам КРІ и утвержденных карт целей. В широком смысле показатели эффективности являются критериями оценки способностей менеджеров, высшего управленческого состава корпорации

использовать ресурсы (осязаемые (запасы, люди, сырье) и не осязаемые ресурсы (корпоративная культура, опыт и навыки персонала)) в процессе достижения поставленных целей.

Завершающим этапом проведения реструктуризации является оценка эффективности проведенных мероприятий, включающая результат множества принятых решений руководством ВИС. В целом для оценки операционной деятельности корпорации существует множество методов анализа, включая использование различных коэффициентов. При выборе методического подхода, направленного на повышение качества оценки результатов реструктуризации, дополнительно необходимо ориентироваться на следующие критерии [150; 214; 216; 225; 226; 237]:

- подходы, применяемые для проведения оценки;
- цель проводимого анализа;
- стандартные методики и объекты сравнения, взятые за основу.

Рассмотрим каждый критерий оценки подробнее. Предлагаемый подход для проведения оценки должен учитывать достигнутые фактические показатели деятельности в сравнении с запланированными в концепте и ФЭМ:

- чистая прибыль (убыток) и дивидендный поток – уровень акционеров;
- ключевые показатели операционной деятельности и полученные риски; уровень менеджеров-управленцев;
- ликвидность, доля заемного капитала в общей стоимости капитала, платежеспособность – уровень кредиторов;
- стратегия развития ВИС и объем инвестиционного портфеля – уровень инвестора.

Цель анализа и оценки операционной деятельности ВИС через систему показателей и параметров строиться на основе прироста добавленной стоимости и полученного эффекта проведенной реструктуризации ВИС.

В качестве стандарта для формирования финансово-экономической модели считаем целесообразным формировать прогноз и факт по следующим показателям:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- баланс;
- инвестиционный бюджет;
- план по персоналу;
- кредитный портфель.

Финансовая модель ВИС строится на основании фактических данных за три предыдущих года от текущей даты для проведения оценки и на основании прогноза показателей на следующие три-пять лет для оценки будущей стоимости и результатов деятельности с учетом эффекта планируемых мероприятий реструктуризации.

Объектом сравнения могут выступать показатели и параметры активов, входящих в ВИС. В качестве ориентиров возможно рассматривать показатели наиболее успешных активов, для сопоставимости данных также следует рассматривать показатели проблемных активов с целью выявления активов, находящихся в наиболее критичном состоянии. Предлагаемый подход позволяет проводить оценку эффективности операционной деятельности дочерних обществ, структурировать результаты в разрезе бизнес-направлений и проводить сопоставительный анализ показателей дочерних активов, анализировать сильные и слабые стороны. Для целей оценки деятельности ВИС в целом, необходимо строить консолидированную финансово-экономическую модель. Ключевые показатели оценки текущего состояния операционной деятельности ВИС и дочерних активов в рамках бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств включают следующие показатели, рассчитываемые по формулам (3.1 – 3.9).

$$B = BV + BK, \quad (3.1)$$

$$C_{ппз} = C_{иМ} + ФОТ + ТЭР + А_{м} + P_{пр}, \quad (3.2)$$

$$HP = ОПР + ОХР + КМ, \quad (3.3)$$

$$\text{Пр} = \text{В} - \text{С}_{\text{ппз}} + \text{НР}, \quad (3.4)$$

$$\text{Пр}_{\text{доН}} = \text{Пр} + \text{ПрД} - \text{ПрР}, \quad (3.5)$$

$$\text{ЧПр} = \text{Пр}_{\text{доН}} - \text{Н}, \quad (3.6)$$

$$\text{РК} = \text{ТА} - \text{ТО}, \quad (3.7)$$

$$\text{ДП}_{\text{п}} = \text{ЧПр} + \text{А}_{\text{моб}} - \text{КЗ} - \text{РК}, \quad (3.8)$$

$$\text{ДП}_{\text{дс}} = \text{ДП}_{\text{сг}} / (1 + \Phi\text{Д})^{0,5} + \text{ДП}_{\text{дсг}} / (1 + \Phi\text{Д}) \quad (3.9)$$

- где В – выручка от реализации;
- ВВ – выручка от внешней реализации;
- ВК – выручка от реализации кооперации (внутригрупповые обороты);
- С_{ппз} – прямая производственная себестоимость;
- С_{иМ} – сырье и материалы, покупные комплектующие;
- ФОТ – фонд оплаты труда прямых исполнителей;
- ТЭР – топливно-энергетические расходы;
- А_м – амортизация производственных зданий и цехов;
- А_{моб} – амортизация в целом по предприятию;
- Р_{пр} – прочие расходы производственного характера;
- НР – накладные расходы;
- ОПР – общепроизводственные расходы;
- ОХР – общехозяйственные расходы;
- КМ – коммерческие расходы;
- Пр – прибыль (убыток) от продаж;
- ПрД – прочие доходы;
- ПрР – прочие расходы;
- Пр_{доН} – прибыль (убыток) до налогообложения;
- Н – налоги;
- ЧПр – чистая прибыль;
- РК – рабочий капитал;

ТА – текущие активы;

ТО – текущие обязательства;

ДП_п – прямой денежный поток;

КЗ – капитальные затраты, в т.ч. инвестиции;

ДП_{дс} – дисконтированная стоимость денежного потока;

ДП_{сг} – денежный поток следующего года;

ДП_{дссг} – дисконтированная стоимость денежного потока следующего года;

ФД – фактор дисконта.

В случае существенного объема прочих операционных и внереализационных доходов имеет смысл проводить корректировку финансового результата. Капитальные затраты, в т.ч. расходы на НИОКР учитываются при анализе в объеме непосредственно включаемом в себестоимость. Кроме того, для оценки операционной деятельности применяют расчет показателей рентабельности: прибыли от продаж, чистой прибыли и *ebitda*. По показателям движения денежных средств рассчитывают показатели: рабочий капитал для оценки наличия резерва текущих оборотных активов на покрытие текущих обязательств, приведенную стоимость денежного потока. Оценивается объем финансирования капитальных затрат и источники их покрытия, собственные или заемные ресурсы, денежные средства, планируемые к получению от государства в рамках федеральных целевых программ. Прогноз инвестиционных затрат оценивается в разрезе дочерних обществ и ВИС в целом. Затраты на поддержание операционной деятельности учитываются в составе текущих расходов.

Перечень ключевых показателей оценки операционной деятельности активов и ВИС, рассчитываемые по формулам (3.1 – 3.9) включаются в модель операционного цикла ВИС, что позволяет проанализировать процесс управления собственным оборотным капиталом в динамике, выявить положительные и негативные факторы в деятельности активов и ВИС.

Финансовая отчетность, в особенности капиталоемких корпораций

имеет тенденцию искажения информации за счет разницы между остаточной стоимостью активов и суммой амортизации, начисленной за достаточно длительные периоды времени. Поэтому правильная оценка активов ВИС является важной при составлении модели операционной деятельности. Инфляционные риски и обесценение национальной валюты, показатели оказывающие существенное влияние на прогнозные результаты моделирования.

При формировании прогнозной экономической модели проблемных активов и ВИС в целом необходимо как можно детальнее учесть эффект от реализации мероприятий и возможные риски. В случае, когда выполнить это требование затруднительно, можно использовать косвенный метод распределения [139]. Показатели активов, не являющихся проблемными, включают в финансово-экономическую модель для формирования показателей ВИС в целом.

Эффективность деятельности оценивают посредством расчета показателя затрат на единицу продукта. Более сложный метод оценки эффективности деятельности состоит в выявлении взаимосвязи между затратами и результатами, между затратами и ресурсами при проведении оценки взаимосвязи конечных результатов деятельности [133].

Финансовая операционная модель, дополненная узконаправленной информацией и коэффициентами, является вполне логичной и понятной, однако ее составление требует от менеджера высоких профессиональных навыков, поскольку объем номенклатуры выпускаемой продукции ВИС достаточно велик, а цикл производства может быть длительным. Базовыми показателями для расчета являются данные за крайний период деятельности до начала процесса реструктуризации. Прогнозные данные за период проведения реструктуризации сопоставляются только между собой и/или с данными полученными в течение первых двух лет после реструктуризации, данные за год после завершения реструктуризации включаются в анализ деятельности актива в постреструктуризационном этапе и проводятся в

течение двух лет после завершения процесса.

Кроме того, проводится сопоставление темпов роста показателей выручки, капитала и прибыли для проверки условий достижения эффекта реструктуризации после ее завершения [159]. Уравнения темпов роста капитала представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Уравнения темпов роста капитала

1) 100% меньше Темпа роста капитала меньше Темпа роста выручки меньше Темпа роста прибыли		
2) Коэффициент оборачиваемости всего капитала отчетного года	больше	Коэффициент оборачиваемости всего капитала базового года
3) Выручка от продаж отчетного года/ср. годовая балансовая стоимость 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.

В соответствии с уравнениями темпов роста, представленными в таблице 3.2, выполнение неравенства по соотношению капитала возможно при условии повышения отдачи всех средств, участвующих в хозяйственном обороте, после завершения процесса реструктуризации и оптимизации процессов управления.

Выполнение неравенства 3 свидетельствует об опережающем темпе роста выручки, на каждый рубль вложенного капитала после завершения реструктуризации.

Выполнение неравенства 4 показывает, насколько выросла эффективность инвестиций в оборотный капитал. Оборачиваемость рабочего капитала рассчитывается делением чистого объема продаж на чистый оборотный капитал (рабочий капитал).

Увеличение рабочего капитала оказывает влияние на денежные потоки корпорации и увеличение объема оборотных активов, что приводит к оттоку денежных средств, а сокращение к притоку. Управление рабочим капиталом

имеет цель определение объема и структуры оборотных активов, источников их формирования и соотношения между ними [135].

В зависимости от выбранного объекта и масштаба реструктуризации, т.е. охвата бизнес-процессов требующих изменений, предварительно оценивается экономическая эффективность исхода события, как относительный показатель, характеризующий структурное изменение качественных и количественных показателей и процессов в динамике. Оценку темпов роста масштабов ВИС после проведенной реструктуризации рекомендуем проводить на основании контроля структуры и динамики текущих расходов. Этот подход выбран не случайно, поскольку рост объемов реализации вызывает соответствующий рост переменных затрат, в результате часть дополнительно полученной выручки станет источником их покрытия. Генерация дополнительной прибыли за счет проведенной реструктуризации ВИС будет возможна при внедрении программ эффективности и снижения себестоимости продукции, мероприятий быстрых улучшений на производстве в качестве механизма сдерживания роста постоянных производственных расходов. В данном случае проявляется действие эффекта операционного рычага, т.е. любое изменение объема продаж провоцирует более сильное изменение прибыли. Устойчивость экономического роста в периоде до и после реструктуризации, возможно оценить используя модель «Du Pont» [159], формула (3.10).

$$K_G = \frac{\text{ЧП} - \text{Д}}{\text{СК}} * 100\%, \quad (3.10)$$

где K_G – устойчивость экономического роста в периоде;

ЧП – чистая прибыль отчетного периода;

Д – начисленные дивиденды отчетного периода;

СК – объем собственного капитала за отчетный период.

Оценка ликвидности – этап оценки, позволяющий сформировать мнение о необходимости повышения эффективности реструктурированных ВИС в целом и проблемных активов в частности. Ликвидность показывает степень покрытия текущих долгов за счет, имеющихся в распоряжении корпорации текущих активов, возможность дополнительного привлечения краткосрочных обязательств без критического ухудшения ликвидности. Платежеспособность нередко путают с ликвидностью, тогда как на практике могут возникнуть ситуации, когда баланс ликвиден, а предприятие не платежеспособно [128].

Показатели ликвидности фиксируют платежеспособность корпорации лишь на отчетные даты, а оценить постоянный уровень платежеспособности достаточно сложно. Это приводит к тому, что за счет манипулирования отчетностью в отчетные даты ВИС может определенное время демонстрировать платежеспособность, но при этом иметь трудности с выполнением обязательств по текущим платежам. Поэтому проводя анализ эффективности работы ВИС необходимо учитывать не только данные управленческой отчетности, но и принимать во внимание остальную информацию об операционной деятельности корпорации.

Рост маржинальной прибыли в условиях роста производства и реализации дает положительный финансовый результат и является источником для покрытия постоянных и переменных расходов. Затраты на производство будут обоснованными лишь при опережающем росте выручки от продаж. Расчет маржинальной прибыли приведен в формуле (3.11).

(3.11)

$$МП = В - ПЗ = П_r - П_P ,$$

где МП – маржинальная прибыль;

В – выручка от реализации;

ПЗ – переменные затраты;

П_r – прибыль от продаж;

ПР – постоянные расходы.

Валовая маржа позволяет, насколько возможно, установить различия между постоянными и переменными затратами [157], формула (3.12).

(3.12)

$$ВМ = \frac{ВП}{В},$$

где ВМ – валовая маржа;

ВП – валовая прибыль;

В – выручка от реализации.

Сдерживание роста постоянных расходов при наращении темпов реализации продукции будет способствовать генерации дополнительной прибыли за счет появления эффекта операционного рычага: любое изменение выручки (объемов продаж) будет порождать более сильное изменение прибыли [157], формула (3.13).

(3.13)

$$ОР = \frac{ВМ}{Пр} = \frac{Пр + ПР}{Пр} = 1 + \frac{ПР}{Пр},$$

где ОР – операционный рычаг;

ВМ – валовая маржа;

Пр – прибыль от продаж;

ПР – постоянные расходы.

Дельта между ценой и суммой переменных затрат в расчете на единицу продукции позволяет рассчитать удельную маржинальную прибыль каждого производимого вида продукции. Таким образом, чем выше удельная маржа готовой продукции, тем выше степень покрытия постоянных расходов и формирование прибыли. В результате определяем уровень влияния удельной маржинальной прибыли на формирование валовой прибыли для одного вида продукции, на основании формулы (3.14).

$$\begin{aligned} \text{МП}_{\text{уд}} &= \text{В} - (\text{ПрР} + \text{ПР}) = (\text{КП} * \text{Ц}) - \sum (\text{КП} * \text{ПрР}_{\text{уд}}) - \text{ПР} = \\ &= \sum \text{КП} * (\text{Ц} - \text{ПрР}_{\text{уд}}) - \text{ПР} = \sum \text{КП} * \text{МП}_{\text{уд}} - \text{ПР}, \end{aligned} \quad (3.14)$$

где $\text{МП}_{\text{уд}}$ – удельная маржинальная прибыль на единицу продукции;

В – выручка от реализации;

ПрР – переменные расходы;

ПР – постоянные расходы;

КП – количество произведенной продукции;

Ц – цена единицы продукции;

$\text{ПрР}_{\text{уд}}$ – удельные переменные расходы на единицу продукции.

Исходя из приведенной формулы (3.14) можно отметить, что расчет влияния уровня удельной маржинальной прибыли ВИС на операционную прибыль напрямую зависит от положительного эффекта увеличения удельной маржинальной прибыли каждого производимого вида продукта и темпов роста финансового результата.

Финансовый контроль за деятельностью активов в составе ВИС следует осуществлять с управленческой позиции, направленной на эффективное распределение и перераспределение денежных ресурсов, а также с учетом организации финансового планирования и оценки фактических результатов.

Подводя итог, необходимо отметить, что на базе проводимого диссертационного исследования были дополнены и расширены методологические основы проведения реструктуризации: предложена структура концепта, разработана модель системы показателей и параметров ВИС, сформирован алгоритм проведения реструктуризации и методика выбора направления проведения реструктуризации на основе матрицы. Кроме того, существующие методологические основы проведения реструктуризации было рекомендовано дополнить разработанными механизмами, направленными на повышение эффективности проведения реструктуризации ВИС. В качестве системы контроля при проведении мониторинга предлагается

к применению разработанный чек-лист. Авторская методика заключается в разделении процесса реструктуризации на фазы, согласно чек-листу, каждая фаза включает перечень ключевых задач для выполнения проектной командой. Особое внимание в диссертационной работе уделяется методике расчета эффекта реструктуризации, в том числе на этапе после завершения реструктуризации (постреструктуризационный этап).

Методика проведения анализа результатов и оценка эффекта является наиболее важным процессом, ведь реструктуризация воздействует на ключевые бизнес-процессы ВИС и кардинально меняет внутреннюю среду, что оказывает прямое влияние на ключевые показатели деятельности.

Наилучший способ определения результатов реструктуризации заключается в сравнении базовых показателей ВИС с фактически достигнутыми и прогнозными результатами экономической модели. Результатом диссертационного исследования стала дифференцированная методика расчета эффекта проведенной реструктуризации на основе расчета отклонений в абсолютном и относительном выражении (проценты, %).

Для оценки эффекта и состояния ВИС в постреструктуризационном периоде используется расчет дельты между показателями, определенными при целеполагании с фактически достигнутыми и базовыми показателями деятельности ВИС. Расчет эффекта на базе выявленных отрицательных отклонений позволяет определить недостигнутые целевые параметры значений.

Контроль динамики изменений фактических показателей операционной деятельности на протяжении двух-трех лет после завершения реструктуризации – способ оценить произошедшие изменения и своевременно выявить ключевые элементы системы, не соответствующие прогнозному состоянию ВИС и скорректировать мероприятия по стабилизации, поддержанию и укреплению ВИС, завершившей процесс реструктуризации.

В качестве базовой характеристики оценки эффекта реструктуризации предлагается использовать перечень неравенств сопоставления темпов роста

капитала, объема продаж и прибыли корпорации. Выполнение неравенств по соотношению капитала возможно при условии повышения отдачи всех средств, участвующих в хозяйственном обороте, после завершения процесса реструктуризации.

Общая формула оценки эффекта проведенной реструктуризации в рамках предлагаемой методики представлена отношением достигнутых результатов к общему объему произведенных затрат. Результативность проекта реструктуризации – совокупный показатель, учитывающий стоимость эффекта полученных изменений в динамике с учетом затраченных ресурсов для осуществления преобразований.

Подводя итог выше сказанному, необходимо отметить, что большинство реструктуризированных корпораций имеют динамичные темпы роста, поскольку качественно проведенная реструктуризация позволяет активизировать этот процесс. В настоящее время повышение эффективности операционной деятельности является весьма актуальным вопросом для многих интегрированных корпораций Российской Федерации в связи с необходимостью решения вопросов при работе с проблемными активами, а также с целью повышения финансово-экономической устойчивости ВИС в сложных экономических условиях.

В диссертационном исследовании сформирована концепция реструктуризации ВИС, позволяющая комплексно подходить к процессу реализации реструктуризации. В рамках концепции разработан перечень взаимосвязанных механизмов, учитывающих особенности и масштабы деятельности ВИС, а также способствующих на каждом этапе обеспечить выполнение и контроль процесса реструктуризации.

Разработанная концепция реструктуризации – это система путей решения многогранной и сложной задачи по внедрению изменений ВИС, ключевыми блоками концепции являются: концепт реструктуризации, дескриптивная модель СПП ВИС, матрица выбора объекта и направления реструктуризации, алгоритм проведения и чек-лист, обеспечивающий

комплексную систему контроля на всех этапах реструктуризации.

Выводы по главе 3

Разворот экономики страны в сторону интегрированных корпораций свидетельствует об актуальности проведенного диссертационного исследования и все более подтверждает необходимость повышения эффективности работы ВИС. В границах диссертационного исследования были вскрыты недостатки и проблемы при реализации реструктуризации ВИС, работающих в сфере тяжелого машиностроения и металлургии за период в течение последних 15 лет. Мы попытались комплексно подойти к решению проблемы слабой проработки нормативной базы, отсутствия модели и алгоритма проведения реструктуризации, а также не возможности проведения оценки текущего состояния ВИС в связи с отсутствием соответствующих методик и рекомендаций. В диссертационном исследовании сделана попытка формирования комплексного подхода к проведению реструктуризации ВИС в виде концепции, в соответствии с которой разработан ряд методологических инструментов, которые выступают серьезным дополнением к существующим научным знаниям в области проведения реструктуризации ВИС. В процессе проведения диссертационного исследования нами на основе изучения опыта развития ВИС, законодательной и научной базы, существующих тенденций в экономике были выявлены особенности ВИС, дополнены принципы проведения реструктуризации, сформулированы факторы и причины получения проблемных результатов реструктуризации. В рамках разработанной концепции реструктуризации разработан ряд механизмов, направленных на проведение реструктуризации: концепт проведения реструктуризации, модель СПП ВИС, матрица выбора объекта и направления реструктуризации, алгоритм проведения реструктуризации, а также сформированы подходы по обеспечению комплексной системы контроля и проведения оценки эффективности реструктуризации на

базе применения чек-листа.

В основу методологии положены принципы формирования описательной части изменений ВИС посредством разработки концепта, сформированы предпосылки для разработки финансово-экономической модели операционной деятельности. Влияние разрабатываемых мероприятий в ходе реструктуризации и возможность моделирования будущих результатов обеспечено разработанной моделью системы показателей и параметров ВИС. Предложенная матрица, включающая перечень критериев и формул для анализа операционной деятельности ВИС, позволяет осуществлять выбор объекта и направления реструктуризации.

Особое внимание в ходе диссертационного исследования уделяется вопросам взаимодействия с персоналом корпорации в процессе внедрения изменений и наличия лидера реструктуризации.

Лидер инициирует начало проведения реструктуризации ВИС, назначает менеджеров ответственных за бизнес-процессы, определяет цели достижения эффективности и побуждает к действию. Задача лидера создать условия, способствующие проведению реструктуризации и обеспечить исполнителям соответствующую поддержку. В роли лидера может выступать человек, обладающий достаточной властью над всеми участниками изменений, чтобы эти преобразования осуществились. Эффективное внедрение изменений во многом зависит от психологической обстановки в коллективе. Если процесс внедрения изменений принимает затяжной характер, данный подход не будет поддерживаться со стороны персонала корпорации и приведет к организационным сопротивлениям в различных формах: на уровне одного сотрудника либо на уровне группы, что в конечном счете оказывает существенное влияние на бизнес-процессы ВИС.

Ключевым фактором устранения сопротивления персонала в процессе проведения реструктуризации корпорации является путь нейтрализации конфликта и сбалансированных взаимоотношений лидера реструктуризации с персоналом ВИС. Основная роль лидера – стать двигателем процесса,

мотивировать и убеждать людей в необходимости внедрения изменений.

По итогам проведенного диссертационного исследования руководству ВИС рекомендованы к применению механизмы повышения качества реструктуризации такие как, применение алгоритма проведения реструктуризации, мониторинг процесса на основе выделения этапов и сформированных ключевых задач в рамках использования чек-листа.

В диссертационном исследовании предложен комплексный метод оценки эффекта результатов реструктуризации на базе модели «Du Pont», а также проанализирован один из наиболее важных аспектов реструктуризации – внедрение изменений в организационную структуру управления ВИС.

Заключение

Завершая исследование процесса реструктуризации интегрированных корпораций и совершенствование его методов, можно отметить, что политика государства по развитию кооперации науки и бизнеса, получившая масштабное развитие в последние несколько лет, была и остается ориентированной на стимулирование инноваций и развитие технологий в отраслях, оказывающих непосредственное влияние на внутреннюю экономику страны. Процесс интеграции корпораций продолжается до настоящего времени и нуждается в методологической и рекомендательной поддержке как со стороны государства, так и науки. ИС являются основой внутренней экономики – формируют доходную часть бюджета, обеспечивают значительную часть рабочих мест и осуществляют взаимодействие с внешним контуром в части экспортных поставок. ИС, работающие в сфере металлургии и тяжелого машиностроения, обеспечивают потребности базовых отраслей, порядка 58% ВВП страны в сферах: промышленности, строительства и топливно-энергетического комплекса.

Формирование ИС обусловлено особенностями исторического развития страны (концентрации производства, процессом приватизации и формированием замкнутого цикла от обеспечения ресурсной базой до выпуска готовых изделий), а также стремлением государства сохранить контроль за стратегически важными отраслями экономики. Президентом страны В.В. Путиным, с целью укрепления экономики ставятся задачи, направленные на повышение эффективности работы корпораций, реализацию национальных проектов («Человеческий капитал», «Комфортная среда для жизни», «Экономический рост»), создание национальных центров (космического, оборонного, авиастроения, промышленного искусственного интеллекта) и стимулирование роста инвестиций в высокотехнологичные проекты. Руководством страны делается важнейший разворот в сторону повышения эффективности деятельности ИС и ВИС, в частности.

Процесс объединения сформировал структуры, работающие со старой системой финансирования, слабым качеством управления и не умением работать в сложных экономических условиях, крупные масштабы деятельности ИС не позволяют быть гибкими и быстро реагировать на изменяющиеся условия экономической среды. Жесткие обстоятельства взаимоотношений между участниками глобального рынка в виде технологического противостояния, высокой конкуренции и санкций, неготовность персонала работать в инновационной экономике приводят к отрицательной динамике операционных показателей ИС и, как следствие, невозможности наращивания темпов экономического роста. Одним из сложнейших, но действенным механизмом, направленным на повышение эффективности деятельности работы корпораций, является реструктуризация.

Сфера деятельности вопросов реструктуризации требует комплексного подхода, поэтому охватывает не только экономику, но и вопросы управления в части формирования внутренней среды и бизнес-процессов ИС. Недостаточность имеющейся научно-обоснованной методологической поддержки в сфере реструктуризации стала основанием для постановки достаточно сложной цели диссертационного исследования, заключающейся 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.

Цель диссертационного исследования достигнута, задачи выполнены, по результатам извлечен перечень существенных научных положений.

Исследованы институциональные и научные основы реструктуризации, а также опыт проведения реструктуризации ВИС, выявлены предпосылки и факторы, определяющие необходимость проведения реструктуризации ВИС в России.

Разработан механизм выбора объекта и направления реструктуризации

на основе применения матрицы показателей и параметров для проведения системной оценки управленческой структуры и финансово-экономического состояния ВИС перед началом проведения реструктуризации.

Разработан алгоритм процесса реструктуризации, предусматривающий детализацию процесса и фиксацию точек принятия решений о целесообразности продолжении реструктуризации ВИС или завершении проекта.

Разработана концепция реструктуризации ВИС, предусматривающая системный подход выбора пути решения в процессе реализации изменений взаимодействия элементов организационной структуры ВИС на основе применения конструктивного концепта (документ), дескриптивной модели СПП ВИС и механизма выбора объекта и направления реструктуризации посредством матрицы. Разработанная концепция отличается от существующих подходов реализации изменений в ВИС комплексным подходом к проведению реструктуризации, масштабом применения и диапазоном охвата операционной деятельности ВИС.

Сформированы и обоснованы рекомендации, направленные на повышение эффективности результатов реструктуризации ВИС, посредством применения авторской методики на основе чек-листа. с расширенной структурой задач и механизмом контроля процесса преобразований. Рекомендации включают предложения по развитию организационной структуры управления ВИС и проведению оценки эффекта реструктуризации.

В целом можно отметить, что изучение процесса реструктуризации было проведено на основании глубокого анализа реализации руководством ВИС мероприятий реструктуризации, их влияния на операционные процессы ВИС и повлекшие, в связи с этим изменения бизнес-процессов. В процессе исследования результатов реструктуризации в периметр исследования вошли методы и подходы, использованные в ВИС при проведении преобразований, а также детально были изучены управленческие отношения, возникающие в процессе реализации изменений. Проведение исследования на основе выбора

частного объекта ВИС в сфере металлургии и тяжелого машиностроения позволило исключить факторы, которые могли оказать влияние на результаты реструктуризации в случае сравнения ВИС из различных сфер экономики. ВИС из разных сфер экономики имеют в своей основе много общих признаков:

- предусматривают в структуре полный цикл: наличие собственной сырьевой базы, основное, вспомогательное и обслуживающее производство, распределение, сбыт;
- единый центр корпоративного управления;
- централизованные финансово-экономические потоки;
- объединяют значительное количество активов, участвующих в разных технологических стадиях производства;
- применяют стандартизацию при реализации управленческих и организационных подходов;
- и ряд других.

Поэтому выводы и рекомендации могут быть применены для многих ВИС из других сфер экономики, с учетом специфики их операционной деятельности, как универсальная система реализации реструктуризации для интегрированных корпораций.

Нелегкий путь России в режиме санкции приводит к изменению конфигурации российской экономики и каналов интеграции страны в мировое пространство. Поворот России в направлении более тесной интеграции со странами Восточной Азии, Латинской Америки и странами бывшего Советского Союза, способствует кардинальному изменению инвестиционной культуры страны и выстраиванию принципиально новой деловой этики отношений. Однако, независимо от того, какой будет новая экономическая эпоха в России, корпорациям, входящим в них активам и домохозяйствам необходимо научиться работать и развиваться в этой среде, управлять рисками, связанными с флуктуациями мировой экономики и санкциями, активно применяемым к странам.

Несмотря на более избирательный путь интеграции в мировую экономику, Россия по-прежнему будет зависеть от экспорта своих природных ресурсов. В этой связи важно добиться прогресса в усилении и развитии собственных технологий и создать, на сколько это возможно, климат для возникновения новых НИОКР. В этой связи особую значимость приобретает совершенствование механизмов реструктуризации интегрированных корпораций, флагманов внутренней экономики страны.

В завершении диссертационного исследования представляется важным отметить о сложности и специфики процесса реструктуризации интегрированных корпораций, в основу которых заложены производственно-кооперационные механизмы, коммуникации информационных потоков и взаимодействие активов внутри интегрированной структуры. Поиск путей оптимального развития корпораций в инновационной экономике в очередной раз доказывает актуальность проведенного диссертационного исследования.

Список литературы

Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. О приватизации государственного имущества и об основах приватизации муниципального имущества в Российской Федерации : Федеральный закон [принят Государственной думой 21 июля 1997 г. № 123-ФЗ]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15273/ (дата обращения: 15.06.2020).

2. Российская Федерация. Законы. О приватизации государственного и муниципального имущества : Федеральный закон [принят Государственной думой 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ]]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35155/ (дата обращения: 20.06.2020).

3. Российская Федерация. Законы. О промышленной политике в Российской Федерации : Федеральный закон [принят Государственной думой 31.12.2014 N 488-ФЗ (редакция от 13.07.2015)]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/ (дата обращения: 22.06.2020).

4. Российская Федерация. Законы. Об ускорении приватизации государственных и муниципальных предприятий : Федеральный закон [принят Государственной думой 29 декабря 1991 г. № 341]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_217/ (дата обращения: 28.06.2020).

5. Российская Федерация. Законы. Об ускорении приватизации государственных и муниципальных предприятий [Указ Президента

Российской Федерации 29 января 1992 г. № 66]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_290/ (дата обращения: 22.06.2017).

6. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве) : Федеральный закон [принят Государственной думой 26.10.2002 № 127-ФЗ]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/ (дата обращения: 29.06.2017).

7. Российская Федерация. Законы. О признании утратившим силу Федерального закона «О финансово-промышленных группах» : Федеральный закон [принят Государственной думой 22.06.2007 № 115-ФЗ]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_69212/ (дата обращения: 29.06.2017).

8. Российская Федерация. Законы. О государственном регулировании в области добычи и использования угля, об особенностях социальной защиты работников организаций угольной промышленности : Федеральный закон [принят Государственной думой 17.05.1996 № 81-ФЗ]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10849/ (дата обращения: 29.06.2017).

9. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон [принят Государственной думой 21.10.1994 N 51-ФЗ (редакция от 03.08.2018) (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.06.2019)]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 29.06.2017).

10. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской

Федерации (часть первая) (НК РФ) : Федеральный закон [принят Государственной думой 16.07.1998 N 146-ФЗ]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 29.06.2017).

11. Российская Федерация. Законы. О государственной программе приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации [Указ Президента Российской Федерации от 24 декабря 1993 г. № 2284]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_2873/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/ (дата обращения: 28.06.2017).

12. Российская Федерация. Законы. О введении в действие системы приватизационных чеков в Российской Федерации» (ваучерная приватизация) [Указ Президента Российской Федерации от 14 августа 1992 г. № 914 (редакция от 14.10.1992, с изменениями от 10.01.1993)]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_725/2011a123b16a58aa919bb52261df7e3ee94сабе3/ (дата обращения: 28.06.2017).

13. Российская Федерация. Законы. О реструктуризации атомного энергопромышленного комплекса Российской Федерации [Указ Президента Российской Федерации от 27 апреля 2007 г. № 556 (редакция от 30.07.2018)]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67973/ (дата обращения: 28.06.2017).

14. Российская Федерация. Законы. О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий (вместе с "Временным положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества") [Указ Президента Российской Федерации от 16.11.1992 N 1392 (редакция от

26.03.2003, с изменениями от 30.06.2012)]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190/ (дата обращения: 30.06.2017).

15. Российская Федерация. Законы. Об ускорении приватизации государственных и муниципальных предприятий [Указ Президента Российской Федерации от 14 июля 1998 г. № 832]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219/ (дата обращения: 30.06.2017).

16. Российская Федерация. Законы. Временное положение о преобразовании государственных и муниципальных предприятий в акционерные общества [Приложение № 3 к Указу Президента Российской Федерации от 29 января 1992 г. № 66]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_293/ (дата обращения: 04.07.2017).

17. Российская Федерация. Законы. Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества [Постановление Правительства Российской Федерации от 1 июля 1992 г. № 721]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_689/ (дата обращения: 30.08.2017).

18. Российская Федерация. Законы. Об основных положениях Государственной программы приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации после 1 июля 1994 года [Указ Президента Российской Федерации № 1535 от 22 июля 1994 г.]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4142/ (дата

обращения: 30.08.2017).

19. Российская Федерация. Законы. Об акционерном обществе «Концерн воздушно-космической обороны «Алмаз – Антей» [Указ Президента Российской Федерации № 56 от 5 февраля 2015 года.]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_405/ (дата обращения: 15.08.2017).

20. Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах : федеральный закон [принят Государственной думой 24 ноября 1995 № 208-ФЗ (редакция от 31.07.2020)]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 22.09.2020).

21. Российская Федерация. Законы. Об утверждении методических рекомендаций по разработке и реализации проектов реструктуризации организаций оборонного комплекса [Приказ Министерства экономики Российской Федерации от 15.12.1999 № 527]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291576/ (дата обращения: 23.07.2017).

22. Российская Федерация. Законы. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом» [Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 327 (редакция от 29.03.2019)]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162192/ (дата обращения: 27.07.2017).

23. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в раздел I прогнозного плана (программы) приватизации федерального имущества на 2011 - 2013 годы, утверждено распоряжением Правительства Российской Федерации от 15.08.2011 № 1688-р.

Федерации от 27.11.2010 N 2102-р [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.06.2012 г. № 1035-р]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_131445/ (дата обращения: 28.07.2017).

24. Российская Федерация. Законы Государственная программа приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации на 1992 год [Постановление Верховного Совета Российской Федерации от 11 июня 1992 года № 2980-1]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_557/ (дата обращения: 28.07.2017).

25. Российская Федерация. Законы. Программа приватизации федерального имущества на 2014-2016 годы [Распоряжение Правительства Российской Федерации № 1111-р от 1 июля 2013 г.]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149035/ (дата обращения: 09.07.2017).

26. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Плана развития Системы национальных счетов России на период с 2011 года по 2017 год [Приказ Росстата от 30.03.2011 N 81]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_620336/ (дата обращения: 09.07.2017).

27. Российская Федерация. Законы. Концепция управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации [Постановление Правительства Российской Федерации от 09 сентября 1999 г. № 1024]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_24824/ (дата обращения:

09.09.2018).

28. Российская Федерация. Законы. О переоценке основных фондов (средств) в Российской Федерации на 1 октября 1992 года [Постановление Правительства Российской Федерации от 14.08.1992 г. № 595]. Текст : электронный. – URL : http://www.innovbusiness.ru/pravo/DocumShow_DocumID_41039.html (дата обращения: 09.09.2018).

29. Российская Федерация. Законы. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2011 - 2020 годы» [Постановление Правительства Российской Федерации от 16.05.2016 № 425-8 (редакция от 06.02.2019) . – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_198364/ (дата обращения: 09.09.2018).

30. Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993-2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие) / Руководитель рабочей группы – Председатель Счетной палаты Российской Федерации С.В. Степашин. – Москва : Издательство «Олита», 2004. – 186 с. – ISBN 5-9574-0005-X.

31. Госкомимущество Российской Федерации. Отчет «О распределении предприятий и организаций по формам собственности» в 1999 г. Россия в цифрах. 2015 : Краткий статистический сборник / председатель редакционной коллегии А.Е. Суринов. – Москва : Росстат-М, 2015. – 543 с. – ISBN 978-5-89476-400-9.

32. Методологические положения СНС-93 и СНС-2008 системы национальных счетов (СНС) и внедрения статистического учета. – Текст : электронный. – URL : <http://lib.i-bteu.by/bitstream/handle/22092014/2108/%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20.pdf?sequence=1> (дата обращения: 09.07.2018).

33. Статистический сборник Росстата «Национальные счета России в 2007-2014 годах» / председатель редакционной коллегии И.Д. Масакова. Росстат – Москва : Росстат, 2015. – 304 с. – ISBN 978-5-89476-402-3.

34. Статистический сборник Росстата «Национальные счета России в 2014-2018 годах» / председатель редакционной коллегии И.Д. Масакова. Росстат – Москва : Росстат, 2019. – 245 с. – ISBN 978-5-89476-466-5.

35. Министерство экономического развития Российской Федерации. Отчет «О текущей ситуации в экономике Российской Федерации по итогам января-августа 2016 г.» – Москва : МинЭК, 2016. – 130 с. – DOI отсутствует.

36. Росимущество. Реестр Федерального имущества. Сведения о долях (вкладах) в уставных (складочных) капиталах хозяйственных обществ и товариществ на 01/07/2016 год / Росимущество // Москва. – 2016. – 130 с. – Текст : электронный. – URL : https://www.rosim.ru/activities/reestr/rfi/share_capital (дата обращения: 12.07.2018).

37. Росимущество. Отчет о выполнении прогнозного плана (программы) приватизации федерального имущества 2014-2016 гг. / Росимущество // Москва. – 2016. – 57 с. – Текст : электронный. – URL : https://www.rosim.ru/about/reports/privatization_reports/otchet_privatizacia_2016 (дата обращения: 12.07.2018).

38. Росимущество. Отчет о выполнении прогнозного плана (программы) приватизации федерального имущества 2014-2016 гг. / Росимущество // Москва. – 2015. – 67 с. – Текст : электронный. – URL : https://www.rosim.ru/about/reports/privatization_reports/otchet_privatizacia_2015 (дата обращения: 12.07.2018).

39. Росимущество. Итоги деятельности за 2015 год / Росимущество // Москва. – 2016. – 207 с. – Текст : электронный. – URL : <https://www.rosim.ru/about/reports/performance/285080> (дата обращения:

12.07.2018).

40. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 О Кодексе корпоративного управления / Письмо// Вестник Банка России. – 2014. – № 40. – 73 с. – Текст : электронный. URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/ (дата обращения: 15.07.2018).

41. Проект «Кодекса корпоративного управления». Подготовлен Банком России. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=162007> (дата обращения: 07.06.2016).

42. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Доклад о целях и задачах Минпромторга России на 2016 год и основных результатах деятельности за 2015 год / Министерство промышленности и торговли Российской Федерации // Москва. – 2016. – 220 с. – Текст : электронный. – URL : http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/00-113_.pdf (дата обращения: 07.06.2017).

43. СССР. Законы. Положение о Народном Комиссариате Тяжелой Промышленности Союза ССР : закон [утвержден СНК Союза ССР от 10.11.1937 г. № 76]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – 375 с. URL : <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=32777#06471989612560074> (дата обращения: 16.06.2018).

44. СССР. Законы. Закон о трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями, учреждениями и организациями : закон [Принят решениями Совета Министров СССР и ВЦСПС от 17.06.1983 № 9500-X]. – Текст : электронный. URL : <https://base.garant.ru/183587/> (дата обращения: 10.06.2019).

45. СССР. Законы. О генеральной схеме управления народным хозяйством РСФСР : закон [Постановление Совмина РСФСР от 20.07.1988

N 266]. – Текст : электронный. URL : <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=11318#05950663874035929> (дата обращения: 10.08.2018).

46. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2018 и плановый период 2019 и 2020 годов [Разработан на основе одобренных в июне 2017 г. на заседании Правительства Российской Федерации сценарных условий и основных параметров прогноза, с учетом изменений внутренних и внешних условий, динамики внешнеэкономической конъюнктуры и тенденций развития мировой экономики, итогов социально-экономического развития Российской Федерации за январь - июль 2017]. – Текст : электронный. URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282738/ (дата обращения: 17.08.2018).

Стандарты

47. ГОСТ Р 51897-2002. Менеджмент риска. Термины и определения. – Москва : Госстандарт России, 2002. – 12 с.

48. ГОСТ Р 51901.13-2005 (МЭК 61025:1990). Менеджмент риска. Анализ дерева неисправностей. – Москва : Госстандарт России, 2005. – 12 с.

49. ГОСТ Р 51901.14-2005 (МЭК 61078:1991). Менеджмент риска. Метод структурной схемы надежности. – Москва : Госстандарт России, 2005. – 12 с.

50. ГОСТ Р 51901.16-2005 (МЭК 61164:1995). Менеджмент риска. Повышение надежности. Статистические критерии и методы оценки. Аналог ИЕС 61164:1995. – Москва : Госстандарт России, 2005. – 12 с.

51. ГОСТ Р 51901.5-2005 (МЭК 60300-3-1:2003). Менеджмент риска.

Руководство по применению методов анализа надежности. – Москва : Госстандарт России, 2005. – 12 с.

52. ГОСТ Р 31010-2011 (ISO/IES 31010:2009). Менеджмент риска. Методы оценки риска. Международный стандарт Risk management – Risk assessment techniques. – Москва : Стандартинформ, 2012. – 74 с.

53. ГОСТ Р ISO 31000. Риск Менеджмент – Принципы руководства Международный стандарт управления рисками (ISO 31000: 2009). Risk management – Principles and guidelines. – Москва : Стандартинформ, 2009. – 74 с.

54. Методические указания по выявлению и отчуждению непрофильных активов. [утверждены Распоряжением Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 894-р]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_208393/ (дата обращения: 10.08.2017).

55. СТО Газпром. (18000.1-001-1996). Отраслевое руководство по анализу и управлению риском, связанным с техногенным воздействием на человека и окружающую среду при сооружении и эксплуатации объектов добычи, транспорта, хранения и переработки углеводородного сырья с целью повышения их надежности и безопасности. – Москва : ПАО «Газпром», 1996. – 209 с.

56. Стандарты COSO ERM. Управление рисками организаций: Интегрированная модель. (Enterprise Risk Management Framework / The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). – Москва : PricewaterhouseCoopersLLP, 2004. – 13 с.

57. Стандарты управления рисками FERMA (Risk Management Standards / Federation of European Risk Management Associations. FERMA, 2002. – 16 с.

58. Годовой отчет ПАО Северсталь за 2008 год. – Текст : электронный. – URL : <https://www.severstal.com/> (дата обращения: 18.07.2017).

59. Годовой отчет ПАО Северсталь за 2017 год. – Текст : электронный.

– URL : <https://www.severstal.com/> (дата обращения: 01.10.2018).

60. Годовой отчет ОАО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей» за 2017 г.
– Текст : электронный. – URL : <http://www.almaz-antey.ru/> (дата обращения 01.10.2018).

61. Годовой отчет Государственной корпорации «Ростех» за 2017 г.
– Текст : электронный. – URL : <https://rostec.ru/> (дата обращения: 12.08.2018).

62. Годовой отчет ООО «ЕвразХолдинг» за 2016 г. – Текст :
электронный. – URL : <https://www.evraz.com/ru/> (дата обращения: 01.08.2017).

63. Годовой отчет ООО «ЕвразХолдинг» за 2017 г. – Текст :
электронный. – URL : <https://www.evraz.com/ru/> (дата обращения: 23.08.2018).

64. Бухгалтерская отчетность организаций за 2015-2017 гг.

65. Международный стандарт финансовой отчетности МСФО (IAS) 37.
Резервы, условные обязательства и условные активы. – Текст : электронный.
– URL : <https://www.minfin.ru/common/upload/library/2015/02/main/ias37.pdf>
(дата обращения 28.08.2018).

Книги

66. Аксенов, Е. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов,
И.Г. Альтшулер. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 464 с.
– ISBN 978-5-388-00539-7.

67. Альгин, А.П. Грани экономического риска / А.П. Альгин.
– Москва : Знание, 1991. – 64 с. – ISBN отсутствует.

68. Авдийский, В.И. Теория и практика управления рисками
организации / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных. – Москва : КноРус, 2018. –
275 с. – ISBN 978-5-406-06166-4.

69. Альгин, А.П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин.
– Москва : Мысль, 1989. – 188 с. – ISBN отсутствует.

70. Альгин, А.П. Рискология и синергетика в системе управления
/ А.П. Альгин. – Петрозаводск : Типография Издательства ПетрГУ, 2008.
– 103 с. – ISBN 5-89781-162-8.

71. Аникин, Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учебное пособие / под редакцией Б.А. Аникина. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 187 с. – ISBN 5-16-001602-3.

72. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 320 с. – ISBN 978-5-16-003161-3.

73. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : Издательство ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. – ISBN отсутствует.

74. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. – Москва : Финансы и статистика, 1996. – 192 с. – ISBN 5-279-012947.

75. Балдин, К.В. Управление рисками : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с. – ISBN 5-238-00861-9.

76. Бенсуссан, Б. Стратегический и конкурентный анализ / Б. Бенсуссан, К. Фляйшер. – Москва : Бином. Лаборатория знаний, 2009. – 541 с. – ISBN 5-94774-220-9.

77. Беляева, И.Ю. Современные корпоративные стратегии и технологии в России : монография / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, Б.С. Батаева, Н.Ю. Псарева [и др.]. – Москва : Финансовый университет, 2018. – 51-56 с. – 500 экз. – ISBN 975-5-7609-1341-8.

78. Брайан, Д.Х. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Д.Х. Брайан – Москва : Вильямс, 2004. – 176 с. – ISBN 5-8459-0398-X.

79. Буянов, В.И., Рискология (управление рисками). учебное пособие. – 2-е издание. / В.И. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.М. Михайлов. – Москва : Издательство «Экзамен», 2003. – 384 с. – ISBN 5-94692-536-2.

80. Грабовой, П.Г. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовой, С.Н. Петрова, С.И. Полтавцев [и др.] – Москва : АЛАНС, 1994. – 237 с. – ISBN 5-87115-009-8.

81. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В.М. Гранатуров. – Москва : Дело и сервис, 2016. – 288 с. – ISBN 978-5-8018-0447-7.

82. Дмитриев, Ю.А. Риски в деятельности хозяйствующих субъектов: учебное пособие / Ю.А. Дмитриев, А.П. Тихонова. – Владимир : Собор, 2007. – 144 с. – ISBN отсутствует.

83. Дубров, А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учебное пособие / А. М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталева, А. Лагоши. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 224 с. – ISBN 5-279-02068-0.

84. Елохин, А.Н. Анализ и управление риском: теория и практика / А.Н. Елохин. – Москва : НК ЛУКОЙЛ, 2000. – 185 с. – ISBN отсутствует.

85. Жданов, А.Ю. Аутсорсинг в практике российских компаний: учебное пособие – Москва : ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», 2008. – 68с. – ISBN отсутствует.

86. Заман, Ариф Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / А. Заман; перевод с английского. – Ю. Кострубова. – Москва : ЗАО «Олимп - Бизнес», 2008. – 416 с. – ISBN 978-5-9693-0092-7.

87. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний : монография / С.О. Календжян. – Москва : Дело, 2003. – 272 с. – 3000 экз. – ISBN 5-7749-0332-X.

88. Качалов, Р.М. Управление хозяйственным риском / Р.М. Качалов. – Москва : Наука, 2002. – 192 с. – ISBN 5-02-013133-4.

89. Качалов, Р.М. Управление экономическим риском: теоретические основы и приложения: монография / Р.М. Качалов. – Санкт-Петербург : Нестор-История, 2012. – 242 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-90598-742-7.

90. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев. – Москва : Дело и сервис, 2003. – 286 с. – ISBN 5-282-01865-9.

91. Корсак, А.К. О формах промышленности вообще и о значении

домашнего производства (кустарной и домашней промышленности) в Западной Европе и России / А.К. Корсак. – Москва : Типография Грачева и компании, 1861. – 314 с. ISBN отсутствует.

92. Доннеллан, М. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. /М. Доннеллан, Р. Седрик, С. Клементс. – Москва : Вершина, 2006. – 416 с. – ISBN 5-9626-0008-8.

93. Бартон, Т.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься : [практика ведущих компаний] / Т.Л. Бартон, У.Г. Шенкир, П.Л. Уокер ; [перевод с английского Т. В. Клекоты и др.]. – Москва : Вильямс, 2003. – 207 с. – ISBN 5-8459-0408-0.

94. Капустина, Н.В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология, практика : монография / Н.В. Капустина. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 178 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-16-010571-0.

95. Курбанов, А.Х. Аутсорсинг: История, методология, практика : монография / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 112 с. – 200 экз. – ISBN 978-5-16-005159-8.

96. Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности. / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – Москва : Инфра-М, 1998. – 247 с. – ISBN 5-86225-373-4.

97. Лаукс, Гельмут Основы организации: управление принятием решений : 4-е издание полностью переработанное немецкое издание / Гельмут Лаукс, Феликс Лирманн. – Москва : Дело и Сервис, 2006. – 606 с. – ISBN 5-8018-0285-1.

98. Марцынковский, Д.А. Руководство по риск-менеджменту. Ассоциация по сертификации «Русский Регистр». / Д. А. Марцынковский, А. В. Владимирцев. – Санкт-Петербург : Береста, 2007. – 121 с. – ISBN отсутствует.

99. Матаев, Т.М. Риски в сфере государственно-частного партнерства : монография / Т.М. Матаев. – Москва : МАКС Пресс, 2014. – 152с. – 500 экз. – ISBN 978-5-317-04721-4.

100. Мезинова, И.А. Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российских компаний в мирохозяйственной среде [Текст] : монография / И.А. Мезинова, Е.П. Пузакова ; Ростовский гос. экономический ун-т (РИНХ). – Ростов-на-Дону : (РИНХ), 2010. – 167 с. – 120 экз. – ISBN 978-5-7972-1490-8.

101. Мосеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства : монография / Н.К. Мосеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 234 с. – 1500 экз. – ISBN 978-5-279-03452-9.

102. Островская, Э. Риск инвестиционных проектов / Э. Островская ; перевод И.Д. Рудинский. – Москва : Экономика, 2004. – 269 с. – ISBN 5-282-02391-1.

103. Петрова, И.В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия решений : монография / И.В. Петрова. – Москва : РИОР, 2017. – 108 с. – 300 экз. – ISBN 978-5-369-01197-3.

104. Попов, А.В. Инновации и риски : монография / А.В. Попов, А.Н. Плотников, Д.А. Плотников. – Саратов : ИЦ Наука, 2015. – 94 с. – 120 экз. – ISBN отсутствует.

105. Прахалад, К.К. Пространство бизнес-инноваций: Создание ценности совместно с потребителем / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан ; перевод с английского; серия «Сколково». – Москва : Альпина Паблицерз, 2011. – 255 с. – ISBN 978-5-9614-1298-7.

106. Туган-Барановский, М.И. Избранное. Русская фабрика в прошлом и настоящем. Историческое развитие русской фабрики в XIX веке / М.И. Туган-Барановский. – Москва : Наука, 1997. – 735 с. – ISBN 5-02-012264-5.

107. Грачева, М.В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под редакцией М.В. Грачевой. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 544 с. – ISBN 978-5-238-01506-4.

108. Фостер, Р. Созидательное разрушение. Почему компании,

«построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность / Р. Фостер, С. Каплан. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 205 с. – ISBN 978-5-9614-0203-2.

109. Рыхтикова, Н.А. Анализ и управление рисками организации : учебное пособие / Н.А. Рыхтикова – 3-е издание. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 240 с. – ISBN 978-5-16-105940-1.

110. Сафонов, В.С. Теория и практика анализа риска в газовой промышленности / В.С. Сафонов., Г.Э. Одишария, А.А. Швыряев. – Москва : РАО «Газпром», 1996. – 208 с. – ISBN 5-89414-003-Х.

111. Скрипкин, К.Г. Экономическая эффективность информационных систем в России : монография / К.Г. Скрипкин. – Москва : Проспект, 2016. – 156 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-392-213252.

112. Ступаков, В.С. Риск-менеджмент : учебное пособие. / В.С. Ступаков, Г.С. Токаренко. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 281 с. – ISBN 5-279-02843-6.

113. Тэпман, Л.Н. Риски в экономике. / Л.Н. Тэпман. – Москва : Юнити-дана, 2002. – 380 с. – ISBN 978-5-238-00343-6.

114. Фадеева, Ю.Л. Аутсорсинг. Аренда персонала. Правовые основы, бухгалтерский учет и налогообложение. Практическое руководство. / Ю.Л. Фадеева. – Москва : Эксмо, 2007. – 80 с. – ISBN 978-5-699-20639-1.

115. Филина, Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения / Ф.Н. Филина. – Москва : РОСБУХ, ГроссМедиа, 2008. – 208 с. – ISBN 978-5-476-00664-0.

116. Филиппов, Л.А. Оценка риска по методу Вексицкого / Л.А. Филиппов, М.Л. Филиппов. – Барнаул : Алтайский государственный университет, 2000. – 54 с. – ISBN отсутствует.

117. Хаустов, А.П. Экологическое проектирование и риск-анализ / А.П. Хаустов, М.М. Редина, П.Ю. Силаева. – Москва : РУДН, 2008. – 319 с. – ISBN 978-5-209-03296-0.

118. Хейвуд, Б.Д. Аутсорсинг: в поисках конкурентоспособных

преимуществ / Б.Д. Хейвуд. – Москва : Вильямс, 2004. – 176 с. – ISBN 5-8459-0398-X.

119. Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – Москва : Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2017. – 880 с. – ISBN 978-5-394-02170-1.

120. Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – 9-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2013. – 544 с. – ISBN 978-5-394-02150-3.

121. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под редакцией А.А. Лобанова, А.В. Чугунова. – Москва : Альпина Паблишерз, 2003. – 785 с. – ISBN 5-94599-098-1.

122. Юрьев, С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в Российской Федерации : монография. / С.В. Юрьев. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 2012. – 166 с. – 50 экз. – ISBN отсутствует.

123. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие / коллектив авторов ; под общей редакцией В.И. Бариленко. – 4-е издание, переработанное. – Москва : КНОРУС, 2016. – 234 с. – ISBN 978-5-406-04880-1.

124. Чубайс, А.Б. Приватизация по-русски /А.Б. Чубайс, М. Бойко, Д. Васильев [и др.]. – Москва : Вагриус, 1999 – 205 с. – ISBN отсутствует.

125. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – Санкт-Петербург : Гуманистика, 2006. – 196 с. – ISBN 5-86050-278-8.

126. Безпалов, В.В. Реструктуризация системы управления предприятия : учебное пособие / В.В. Безпалов ; под редакцией С.А. Лочана. – Москва : КНОРУС, 2016. – 279 с. – ISBN 978-5-406-05046-0.

127. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия : учебное пособие для вузов / Л.П. Белых, М.А. Федотова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с. – ISBN 5-238-00281-5.

128. Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и

практика: учебное пособие. – 2-е издание, исправленное. – Москва : Дело, 2004. – 256 с. – ISBN отсутствует.

129. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии : учебник / М.И. Бухалков. – 4-е издание, исправленное – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 416 с. – ISBN 978-5-16-003136-1.

130. Вентцель, Е.С. Статистические методы математического анализа / Е.С. Вентцель. – Москва : Наука, 1986. – 660 с. – ISBN отсутствует.

131. Веснин, В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – 4-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Проспект, 2015. – 613 с. – ISBN 978-5-392-16907-8.

132. Кавасаки, Г. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины / Г. Кавасаки. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2010. 606 с. – ISBN 978-5-904522-41-4.

133. Герчикова, И.Н. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для студентов вузов / И.Н. Герчикова. – 2-е издание, переработанное и дополненное – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 799 с. – ISBN 978-5-238-00889-9.

134. Голубкова, Л.Г. Философия управления: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Л.Г. Голубкова, В.М. Розин. 2-е издание, исправленное и дополненное – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 439 с. – ISBN 978-5-534-06589-3.

135. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для бакалавриата и магистратуры / Т.И. Григорьева. – 3-е издание, переработанное и дополненное – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 486 с. – ISBN 978-5-534-02323-7.

136. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса / Г.Р. Нив : перевод с английского. – Москва : Альпина Паблицер, 2005. – 376 с. – ISBN 5-9614-0238-X.

137. Друкер, П.Ф. Эффективное управление предприятием / П.Ф. Друкер : перевод с английского О.И. Медведь. – Москва : Вильямс,

2018. – 224 с. – ISBN 978-5-8459-1413-2.

138. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений : учебник / К. Друри : перевод с английского. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 655 с. – ISBN 978-5-238-00580-6.

139. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений / О.В. Ефимова. – Москва : Омега-Л, 2014. – 348 с. – ISBN 978-5-370-01147-4.

140. Жуков, Б.М. Исследование систем управления : учебник / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – Москва : Дашков и К, 2018. – 208 с. – ISBN 978-5-394-01309-6.

141. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 375 с. – ISBN 978-5-534-03013-6.

142. Имаи, М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи : перевод с английского. – 9-е издание. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 274 с. – ISBN 978-5-9614-6765-9.

143. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент : учебник / под редакцией В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – Москва : ЮНИТА-ДАНА, 2015. – 392 с. – ISBN 978-5-238-02359-5.

144. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте / под редакцией Ю. Адлер : перевод с английского Е. Пестерева. – 3-е издание – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 214 с. – ISBN 978-5-9614-5337-9.

145. Корчагин, Ю.А. Инвестиционная стратегия. Высшее образование / Ю.А. Корчагин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 316 с. – ISBN 5-222-08440-X.

146. Кризисная экономика современной России: тенденции и перспективы / А.Е. Абрамов, Ю. Бобылев, Е. А. Апевалова, Е.В. Астафьева [и др.] ; научная редакция Е.Т. Гайдар. – Москва : Проспект, 2010. – 653 с.

– ISBN 978-5-392-00966-4.

147. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; перевод с английского. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 332 с. – ISBN 978-5-91657-203-2.

148. Новые тенденции в управлении персоналом : учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – Москва : Академия Естествознания, 2009. – 184 с. – ISBN 978-5-91327-046-7.

149. Песоцкая, Е.В. История развития менеджмента / Е.В. Песоцкая, О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 645 с. – ISBN 978-5-9916-1853-3.

150. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. ; перевод с английского В.В. Кулеба, О.Л. Пелявский. – 3-е издание – Москва : Альпина Паблишер, 2014. – 524 с. – ISBN 978-5-9614-4599-2.

151. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с. – ISBN 978-5-91657-554-5.

152. Российская экономика в 2017 году. Тенденции и перспективы. / В. Мау [и др.] ; под редакцией С.Г. Синельникова-Мурылева, А.Д. Радыгина ; Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара. – Москва : Издательство Института Гайдара, 2018. – 572 с. – ISBN 978-5-93255-524-8.

153. Саратовцев, Ю.И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 409 с. – ISBN 978-5-534-03111-9.

154. Семенова, И.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семенова. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Юнити, 2015. – 199 с. – ISBN 978-5-238-01330-5.

155. Солодова, Н.Г. Управление персоналом: Практические ситуации.

Деловые игры. Упражнения : учебное пособие / Н.Г. Солодова, Е.А. Петрова. – Иркутск : Издательство БГУЭП, 2015. – 204 с. – ISBN 978-5-7253-2810-3.

156. Хелферт, Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт. 10-е издание. – Санкт-Петербург : Питер, 2008 – 640 с. – ISBN 5-318-00718-X.

157. Хиггинз, Р. С. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями / Р.С. Хиггинс ; перевод с английского : Н.А. Ливинская, А.В. Назаренко. – Москва : Вильямс, 2013. – 464 с. – ISBN 978-5-8459-1828-4.

158. Эдерсхейм, Э. Лучшие идеи Питера Друкера / Э. Эдерсхейм ; перевод с англ. под редакцией А.А. Чернова. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 177 с. – ISBN 978-5-91180-642-2.

159. Пласкова, Н.С. Финансовый анализ деятельности организации : учебник / Н.С. Пласкова. – Москва : ИНФРА-М, 2017 – 368 с. – ISBN 978-5-9558-0472-9.

160. Грязнова, А.Г. Экономическая теория. Экспресс-курс : учебное пособие / А.Г. Грязнова ; под редакцией Н.Н. Думной, А.Ю. Юданова. – 6-е издание. – Москва : КНОРУС, 2017. – 601 с. – ISBN 978-5-406-05510-6. Ходяков, М.В. Новейшая история России (1914-2011) : учебное пособие. / М.В. Ходяков, И.С. Ратьковский, Н.Б. Лебина [и др.]. – Москва : Юрайт-Издат, 2013г. – 541 с. ISBN 978-5-9916-2138-0.

162. Меньщиков, В.В. Обороноспособность страны : монография / В.В. Меньщиков. Москва : Дрофа, 2003 – 60 с. – 50 экз. – ISBN отсутствует.

163. Проактивный кризис-менеджмент : учебное пособие / под редакцией Н.А. Львовой, Н.В. Покровской. – Москва : Проспект, 2017 – 240 с. – ISBN 978-5-392242344.

164. Розин, Марк Стратегия чистого листа / Марк Розин. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 346 с. – ISBN 978-5-9614-5071-2.

165. Райсберг, Б.А. Управление экономикой : учебник / Б.А. Райсберг, Р.А. Фатхутдинов. – Москва : Бизнес школа Интел-Синтез, 1999 – 782 с. – ISBN 5-87057-168-5.

166. Псарева, Н.Ю. Холдинговые отношения : теоретические и

методологические аспекты : монография / Н.Ю. Псарева. ОУПВПО «АТИСО». – Издание 2-е. – Москва : Издательский дом «АТИСО», 2012. – 391 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-93441-329-4.

167. Инновационное развитие России: проблемы и решения: монография / коллектив авторов под редакцией М.А. Эскиндарова, С.Н. Сильвестрова. — Москва : 2014. Издание 2-е, переработанное и дополненное. – 1376 с. – ISBN 978-5-394-02683-6 .

168. Словарь иностранных слов / редакторы С.М. Локшина, Б.Ф. Корицкий. – Москва : Союзполиграфпром, 1955. – 853 с. – ISBN отсутствует.

169. Ленин, В.И. Империализм, как новейший этап капитализма (популярный очерк) / В.И. Ленин. Издание 5; в 55 томах. Том 27. – Петроград : Жизнь и Знание, 1917. – 125 с. – ISBN отсутствует.

170. Канторович В.Я. Советские синдикаты : учебное пособие для семинарских занятий в вузах / В.Я. Канторович ; с предисловием С. Струмилина. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Издательство Наркомторга СССР и РСФСР, 1928. – 236 с. – ISBN отсутствует.

171. Гольдштейн, И.М. Благоприятна ли российская действительность для развития синдикатов и трестов? / И.М. Гольдштейн. – Москва: Типография О.Л. Сомовой, 1913. – 66 с. – ISBN отсутствует.

172. Директивы КПСС и Советского правительства по хозяйственным вопросам; в 4 томах. Том 1. 1917-1928. – Москва : Государственное издательство политической литературы, 1957. – 860 с. – ISBN отсутствует.

173. Даль В.И. Толковый словарь русского языка. Современное написание / В.И. Даль ; под редакцией Н. Анашиной. – Москва : АСТ, 2014. – 736 с. – ISBN 978-5-17-084693-1.

174. Конотопов, М.В. Экономическая история мира в 6-ти томах / М.В. Конотопов, С.И. Сметанин, О.В. Карамова. – Москва : Кнорус, 2008. – 2656 с. – ISBN 978-5-85971-929-7.

175. Курс отечественной истории IX – XX веков / под редакцией

Л.И. Олыштынского. – Москва : ИТРК, 2005. – 640 с.
– ISBN 978-5-88010-210-6.

Авторефераты диссертаций

176. Блинкова, Е.С. Управление инвестиционными рисками в промышленности : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: промышленность» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Блинкова Екатерина Сергеевна ; Московский государственный технический университет. – Москва, 2006. – 27 с. : ил. – Библиогр.: с. 23-26. – Место защиты: Московский государственный технический университет.

177. Жданов, А.Ю. Управление процессами реструктуризации интегрированных корпоративных структур : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Жданов Алексей Юрьевич ; Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2009. – 52 с. : ил. – Библиогр.: с. 51-52. – Место защиты: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации.

178. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: промышленность» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Календжян Сергей Оганович Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2003. – 35 с. : ил. – Библиогр.: с. 30-32. – Место защиты: Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

179. Капустина, Н.В. Методология развития организации на основе риск менеджмента : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Капустина Надежда Валерьевна Санкт-Петербургский государственный университет. – Ростов-на-Дону, 2015. – 43 с. : ил. –

Библиогр.: с. 35-43. – Место защиты: Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

180. Цыгалов, Ю.М. Управление процессами интеграции и реструктуризации крупных корпоративных структур : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Цыгалов Юрий Михайлович ; Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2007. – 45 с. : ил. – Библиогр.: с. 40-44. – Место защиты: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации.

Статьи в журналах

181. Авдийский, В.И. Риск-менеджмент как составная часть корпоративной системы управления / В.И. Авдийский // Бухгалтерский учет. – 2012. – № 8. – С. 98–101. – ISSN 0321-0154.

182. Азарян, Н.А. Процесс управления рисками на уровне государственного высшего учебного заведения / Н.А. Азарян // Финансы и кредит. – 2014. – выпуск 16 (592). – С. 57-62. – ISSN 2311-8709.

183. Думная, Н.Н. Смена микроэкономических структур: кластеры и аутсорсинг / Н.Н. Думная // Экономические науки. – 2012. – № 5 (90). – С. 37-40. – ISSN 2072-0858.

184. Думная, Н.Н. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса / Н.Н. Думная, Д.В. Черемисин // Финансы, деньги, инвестиции. – 2006. – № 4. – С. 3-19. – ISSN 2222-0917.

185. Беляева, И.Ю. Обеспечение баланса интересов всех заинтересованных сторон в условиях корпоративной реорганизации / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 9-1. – С. 155-161. – ISSN 1816-4277.

186. Лебедев, А.Н. Моделирование процесса развития организаций: императив устойчивости / А.Н. Лебедев, М.О. Магомедова // Управленческие науки. – 2014. – № 1. – С. 41-47. – ISSN 2304-022X.

187. Боковня, Р.Л. Особенности управления проектными рисками в нефтедобывающей отрасли / Р.Л. Боковня // Технологии ТЭК. – 2003. – № 1, февраль. – С. 76-80. – ISSN отсутствует.

188. Вавилова, И.А. Управление рисками – важнейший ресурс развития предприятия / И.А. Вавилова // Управление риском. – 2014. – № 4 (72). – С. 39-46. – ISSN 1684-6303.

189. Воронова, С.П. Оценка сущности рисков в инвестиционной деятельности / С.П. Воронова, И.Ю. Кобец // Управление рисками в экономике: проблемы и решения. Труды научно- практической конференции с международным участием (РИСКЭ-2016). – 2016. – С. 201-206. – ISBN 978-5-7422-5466-9.

190. Выжитович, А.М. Актуальные задачи в системе управления рисками стратегий аутсорсинга в процессах реструктуризации предприятий / А.М. Выжитович // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 2. – С.291-299. – ISSN 2073-6495.

191. Галиева, Г.М. Организация системы управления рисками на российских предприятиях / Г.М. Галиева // Финансы и кредит. – 2011. – № 34 (466). – С. 57-64. – ISSN 2071-4688.

192. Голикова, Ю.А. Проблемы унификации и использования стандартов в сфере управления рисками / Ю.А. Голикова, П.Н. Шухов // Управление рисками в экономике: проблемы и решения. Труды научно-практической конференции с международным участием (РИСКЭ-2016). – 2016. – С.170-175. – ISBN 978-5-7422-5466-9.

193. Гусенко, Н.С. Разновидности гражданско-правового риска в среде телекоммуникаций / Н.С. Гусенко // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. – № 12 (30). – С. 99-102. – ISSN 2221-5182.

194. Дорожкин, А.В. Управление рисками аутсорсинга при реструктуризации промышленного предприятия / А.В. Дорожкин, Е.Е. Дорожкина // Управленческое консультирование. – 2014. – № 4(64). – С. 110-116. – ISSN 1726-1139.

195. Дорожкин, А.В. Учет рисков при долгосрочном и среднесрочном планировании в крупных промышленных компаниях / А.В. Дорожкин, Е.Е. Дорожкина // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2016. – № 1. – С. 211-213. – ISSN 0130-3848.

196. Капустина, Н.В. Новая методика оценки рисков деятельности предприятия / Н.В. Капустина, О.Г. Крюкова, Р.Н. Федосова, М.В. Наянова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 99–104. – ISSN 1028-5857.

197. Ковалевская, О.С. Методика формирования риска предприятия / О.С. Ковалевская, А.С. Афанасьев, Н.А. Полковникова // Управление рисками в экономике: проблемы и решения. – 2017. – С. 246–254. – ISBN 978-5-7422-6000-4.

198. 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.

199. 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.

200. 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.

201. 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) Серия «Общественные науки». – 2016. – № 4 (33). – С. 97-103. – ISSN 2078-9025.

202. Контаурова, К.А. Методика оценки состояния крупной корпорации

на основе модифицированной модели Нортон-Каплана / К.А. Контаурова, Н.Ю. Псарева // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. Серия «Инновационная экономика: человеческое измерение». – 2016. – № 8. – С. 13-17. – ISSN 1995-7637.

203. Контаурова, К.А. Алгоритм формирования и реализации концепции реструктуризации вертикально интегрированных структур / К.А. Контаурова // Экономические науки. – № 1(158). – Москва : ООО «24 Принт», 2018. – С. 37-42. – ISSN 2072-0858.

204. Контаурова, К.А. Методический подход к планированию проектов реструктуризации вертикально интегрированной структуры / К.А. Контаурова // Экономические науки. – № 3 (160).– Москва : ООО «24 Принт», 2018. – С. 69-88. – ISSN 2072-0858.

205. Контаурова, К.А. Deskриптивная модель системы показателей и параметров вертикально интегрированных структур / К.А. Контаурова // Экономические науки. – № 8 (165).– Москва : ООО «24 Принт», 2018. – С. 109-116. – ISSN 2072-0858.

206. 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 3х частях. Часть 1. / научная редакция Н.Ю. Псаревой, ответственный за выпуск О.Р. Смирнова. – Москва : ИД «АТиСО», 2013.– С. 40-42. – ISBN 978-5-93441-396-6.

207. 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. / Проблемы корпоративной социальной ответственности. – Москва : Финансовый университет, 2014. – С. 102-107. – ISBN 978-5-7609-0910-7.

208. 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.

209. 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 под редакцией Н.Ю. Псаревой, З. Цекановского (Zbigniew Ciekanowski) (Польша), Ю.Н. Павлючука (Белоруссия), ответственный за выпуск О.Н. Кондрашина; под общей редакцией Н.Ю. Псаревой.– Москва : ИИЦ «АТиСО», 2016. – С. 195-202. – ISBN 978-5-93441-457-4.

210. Kontaurova, K.A. Is integrated structure a current trend or a necessity? /K.A. Kontaurova // Materials of the International Conference «Research transfer» - Reports in English (part 1). – 28 November 2018. - Beijing : PRC, 2018 – P. 75-79. – ISBN 978-5-905695-82-7.

211. Корезин, А.С. Интеграция элементов риск-менеджмента в программы развития предприятий / А.С. Корезин, О.Г. Поскочинова // Научно-технические ведомости СПбГПУ/ Экономические науки. – 2014. – № 2(192). – С.105–113. – ISSN 2304-9774.

212. Круглова, Е. Развитие системы управления рисками реализации крупномасштабного проекта в авиастроении / Е. Круглова // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 1. – С. 244-247. – ISSN 0130-3848.

213. Левашов, С. Управление профессиональными рисками на основе концепции ключевых индикаторов / С. Левашов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 5. – С. 96-105. – ISSN 0234-4505.

214. Лактионова, О.Е. Международный финансовый аутсорсинг: перспективы российских компаний / О.Е. Лактионова // Российское предпринимательство. – 2014. – № 21 (267). – С. 78–86. – ISSN 1994-6937.

215. Лесных, В.В. Современное состояние проблемы анализа организационных рисков: терминология, классификация, методы качественной и количественной оценки / В.В. Лесных, В.А. Алексеева, Ю.В. Литвин // Управление Риском. – 2015. – № 1 (73). – С. 14-25. – ISSN 1684-6303.

216. Луцкая, Н.В. Принципы и риски аутсорсинга / Н.В. Луцкая, П.А. Лончих // Сборник научных докладов. Наука сегодня: теория, методология, практика, проблематика. – 2014. – С. 24-30. – ISBN 978-83-64652-52-3.

217. Матаев, Т.М. Экономические риски в проектах государственно-частного партнерства / Т.М. Матаев // Российское предпринимательство. – 2013. – № 10 (232). – С. 41-50. – ISSN 1994-6937.

218. Матаев, Т.М. Типология рисков по проектам государственно-частного партнерства / Т.М. Матаев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 3 (201). – С. 4-10. – ISSN 1994-6937.

219. Мирошниченко, О. Риски банковского сектора России: оценка современного состояния / О. Мирошниченко // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 3. – С. 280–283. – ISSN 0130-3848.

220. Одаренко, О.В. Неформализованный концепт развития риск-менеджмента в компаниях рынка телекоммуникаций / О.В. Одаренко // Региональная экономика и управление. – 2014. – № 3-2 (03). – С. 39-41. – ISSN 2311-8946.

221. Одер, Д. Риски стратегического планирования человеческого потенциала и социального капитала / Д. Одер // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – № 1. – С. 359-361. – ISSN 0130-3848.

222. Попов, А. Экономическое содержание инновационного риска и системы риск-менеджмента / А. Попов, А. Плотников, Д. Плотников // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 2. – С. 209-212. – ISSN 0130-3848.

223. Савельева, М.Ю. Оценка финансовой целесообразности

производственного аутсорсинга с учетом роста стоимости компании / М.Ю. Савельева, Ю.В. Савельева // Российское предпринимательство. – 2015. – № 1(271). – С. 47–60. – ISSN 1994-6937.

224. Савенков, Д.Л. Правила и принципы управления рисками экономического субъекта / Д.Л. Савенков // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2014. – № 2 (34). – С. 171-174. – ISSN 2073-9338.

225. Сахарчук, Е.И. Модель управления рисками COSO 2013 – новый уровень риск-менеджмента / Е.И. Сахарчук, Н.И. Артамонов, Л.И. Цветкова // Управление Риском. – 2015 – № 4 (76). – С. 26-34. – ISSN 1684-6303.

226. Сенчагов, В.К. Глобальные риски и экономическая безопасность России: проблемы управления / В.К. Сенчагов, А.И. Соловьёв // Современные технологии управления. – 2015. – № 10 (58). – С. 19-27. – ISSN 2226-9339.

227. Устинова, Н.Г. Новые типы организаций в информационной экономике / Н.Г. Устинова // Вестник СГСЭУ. – 2006. – № 3(14). – С. 81-87. – ISSN 1994-5094.

228. Федоренко, Р.В. Оценка перспектив развития аутсорсинга в таможенной сфере / Р.В. Федоренко // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2007. – № 4 (30). – С. 170-172. – ISSN 1993-0453.

229. Федоренко, Р.В. Риски логистического аутсорсинга / Р.В. Федоренко // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2014. – № 4 (36). – С. 127-131. – ISSN 2073-9338.

230. Федосова, Р.Н. Оценка факторов риска, оказывающих влияние на устойчивость организации / Р.Н. Федосова // Эффективное антикризисное управление. – 2014. – № 6 (87). – С. 100-102. – ISSN 2618-9984.

231. Хабибуллин, Р.Р. Понятие операционного риска / Р.Р. Хабибуллин // Финансы и кредит. – 2013. – № 39 (567). – С. 51-56.

– ISSN 2071-4688.

232. Цыбулевский, С. Корпоративные риски в ракетно-космической промышленности / С. Цыбулевский // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2016. – № 4. – С. 164-167. – ISSN 0130-3848.

233. Шкляев, А. Идентификация кадровых рисков в процессе объединения вузов и управление ими / А. Шкляев, И. Горидько // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 4. – С. 349-352. – ISSN 0130-3848.

234. Солженицын, Е. Теория и практика управления / Е. Солженицын, И. Швакман, П.Э. Шотиль // Вестник McKinsey. – 2010. – № 4. – С.29-33. – ISSN отсутствует.

235. Юлдашев, Р.Т. Управление рисками в конкурентной среде / Р.Т. Юлдашев // Управление Риском. – 2017. – № 1 (81). – С. 51-60. – ISSN 1684-6303.

236. Давыдовский, Ф.Н. Теоретические основы системной реструктуризации в промышленности / Ф.Н. Давыдовский // Экономические науки. – 2016. – № 1. – С. 15-22. – ISSN 2500-3410.

237. Марцинковский, Д. Обзор основных аспектов риск-менеджмента / Д. Марцинковский // Das Management. – 2009. – № 1(62). – С. 36-43. – ISSN 1993-8780.

238. Цекоев, М.А. Методологические подходы к управлению реструктуризацией промышленных предприятий: сравнительный анализ / М.А. Цекоев // Вестник Финансового университета. – 2013. – № 4 (76). – С. 142-156. – ISSN 2221-1632.

239. Мусатова, И.В. Концептуальный подход к проведению финансовой реструктуризации промышленных предприятий / И.В. Мусатова // Известия Тульского Государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2014. – № 4-1. – С. 266-274. – ISSN 2071-6184.

240. Рычихина, Н.С. Инновационная реструктуризация социально-экономических систем / Н.С. Рычихина // Известия ВУЗов. Серия: Экономика,

финансы и управление производством. – 2016. – № 4 (30).
– С. 55-60. – ISSN 2218-1784.

241. Бекетова, О.Н. Методологические подходы к реструктуризации предприятий / О.Н. Бекетова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 5 (29). – С. 59-61. – ISSN 1994-5094.

242. Юрина, Е.И. Актуальность исследования процесса реструктуризации предприятия на современном этапе развития экономики / Е.И. Юрина // Экономические науки. – 2012. – № 87. – С. 76-79. – ISSN 2072-0858.

243. Сушников, И.А. Проблемы реструктуризации российских предприятий / И.А. Сушников, Ю.В. Трифионов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – 2004. – № 2. – С. 68-73. – ISSN отсутствует.

244. Бикеева, М.В. Систематизация научных взглядов на реструктуризацию предприятия / М.В. Бикеева // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 2 (38). – С. 139-142. – ISSN 1818-3395.

Электронные ресурсы

245. Enterprise Risk Management – Integrated Framework // The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Текст : электронный. – URL : <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm> (дата обращения: 11.01.2019).

246. IEC 31010:2009 Risk management - Risk assessment techniques // ISO. Текст : электронный. – URL : http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073 (дата обращения: 11.01.2019).

247. ISO Guide 73:2009. Менеджмент рисков. Словарь // ISO. Текст : электронный. – URL : http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=44651 (дата обращения:

15.01.2019).

248. Sarbanes-Oxley Act (SOX) – соблюсти закон и собственные интересы. Текст : электронный. – URL : http://www.bsc-consulting.ru/solutions/sarbanes_oxley_act_solution/news01/ (дата обращения: 15.10.2018).

249. Аутсорсинг как способ минимизации затрат. Текст : электронный. – URL : <http://knowledge.allbest.ru/marketing/> (дата обращения: 15.10.2018).

250. Аутсорсинг. ЭСМ. Федеральный образовательный портал. Текст : электронный. – URL : <http://ecsocman.hse.ru/text/19279064.html> (дата: обращения 25.10.2018).

251. Дука, Б. Аутсорсинг: критерии естественного отбора. Текст : электронный. – URL : <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section> (дата обращения: 09.10.2020).

252. Зачем нужен аутсорсинг? Академия бизнеса. Технологии успеха для вашего бизнеса. Текст : электронный. – URL : <http://bizacadem.ru/?p=45> (дата обращения: 18.10.2020).

253. Кинев, Ю.Ю. Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия на этапе принятия управленческого решения / Ю.Ю. Кинев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – Текст : электронный. – URL : <http://www.cfin.ru/press/management/2000-5/06.shtml> (дата обращения: 18.01.2020).

254. Ковалев, П. Сущность, атрибутивные качества и функции категории «риск» / П. Ковалев. Текст электронный. – URL : <http://www.mbka.ru/price/kovalev5.doc> (дата обращения: 06.01.2020).

255. Кошарова, Г.И. Бизнес «на вынос», или что отдать на аутсорсинг / Г.И. Кошарова // Кадры предприятия. – 2007. – № 6. Текст : электронный. – URL : <http://www.dis.ru/library/detail.php?ID=25568>. (дата обращения: 15.10.2020).

256. Лобанов, О.В. Равнение на аутсорсинг. Корпоративный менеджмент. / О.В. Лобанов // Библиотека управления. Текст : электронный. –

URL : <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-1/20.shtml> (дата обращения: 15.10.2020).

257. Мурзин, А.Д. Методические проблемы формирования системы риск-менеджмента российских предприятий / А.Д. Мурзин, А.И. Черкашина // Концепт. Современные научные исследования. – 2014. – Выпуск 2. Текст : электронный. – URL : <https://e-koncept.ru/2014/55121.htm> (дата обращения: 10.02.2020).

258. Почему аутсорсинг бухгалтерии так популярен за рубежом? Текст : электронный. – URL : <http://referent-kazan.ru/questions-id-42.html> (дата обращения 18.03.2020).

259. Романов, В.С. Классификация рисков: принципы и критерии / В.С. Романов // Финансы и кредит. – 2006. – № 2. – Текст : электронный. – URL : <http://www.aup.ru/articles/finance/4.htm> (дата обращения: 18.03.2020).

260. Самочкин, В.Н. Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета / В.Н. Самочкин, А.А. Тимофеева, А.А. Калюлин, Р.А. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – Текст : электронный. – URL : <http://www.cfin.ru/press/management/2000-3/06.shtml> (дата обращения: 20.03.2020).

261. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы. Текст : электронный. – URL : <http://www.coso.org/documents/> (дата обращения: 24.03.2020).

262. Фирсова, С.А. Инструменты оценки аутсорсинга непрофильных бизнес-функций / С.А. Фирсова. Текст : электронный. – URL : <http://www.mrconsulting.ru/lib/articles/?id=3> (дата обращения: 18.04.2020).

263. Кодекс корпоративного управления: стимулы для госкомпаний. Текст : электронный. – URL: <http://open.gov.ru/events/5509638/> (дата обращения: 30.01.2020).

264. Маркевич, А. Совнархозы: волонтаризм или упущенный шанс? Текст : электронный. – URL : <http://www.forbes.ru/forbes/issue/2010-12/61169->

sovnarhozy-volyuntarizm-ili-upushchennyi-shans (дата обращения: 17.01.2020).

265. Зеленин, А. Северсталь поделилась на дивизионы. Текст : электронный. – URL : https://rusmet.ru/severstal_podelilas_na_diviziony/ (дата обращения: 22.01.2020).

266. РИА Новости. Компания Evraz Group: история создания и структура. Текст : электронный. – URL : <https://ria.ru/spravka/20080730/115221539.html> (дата обращения: 20.02.2020).

267. Рейтинг крупнейших компаний России по версии Forbes. Текст : электронный. – URL : <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения: 15.02.2020).

268. Рейтинг Forbes Россия крупнейших частных компаний в 2018 году. Текст : электронный. – URL : <http://www.forbes.ru/rating/367067-200-krupneyshih-rossiyskih-chastnyh-kompaniy-2018-reyting-forbes> (дата обращения: 15.03.2020).

269. «Северсталь» выделяет из себя три «дивизиона». Текст : электронный. – URL : <https://iq.hse.ru/news/177806717.html> (дата обращения: 26.03.2020).

270. ОАО «Северсталь» объявляет об изменении структуры управления компании. Текст : электронный. – URL : <https://www.severstal.com/rus/media/news/document3201.phtml> (дата обращения: 26.03.2020).

271. Ford уволит 20% сотрудников в Европе из-за реструктуризации производства. Текст : электронный. – URL : <https://www.vedomosti.ru/business/news/2019/06/27/805220-ford-uvolit> (дата обращения: 26.07.2019).

272. Бондарь Н.П. Понятие реструктуризации. Текст : электронный. – URL : https://studopedia.su/10_52242_tema--teoriya-restrukturizatsii.html (дата обращения: 16.07.2019).

273. В Евразе назвали причины и последствия продажи украинских активов. Текст : электронный. – URL : <https://www.uaprom.info/news/168377->

evraze-nazvali-prichiny-posledstviya-prodazhi-ukrainskih-aktivov.html (дата обращения: 19.07.2020).

274. Всемирный банк, группа макроэкономического и фискального управления (World bank group Macroeconomics & Fiscal Management). Начало новой экономической эры? Доклад об экономике России № 33 апрель 2015 г. Текст : электронный. – URL : <https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/russia/rer33-rus.pdf> (дата обращения: 01.07.2020).

275. Зубизаррета, Р. Пособие по методу динамической фасилитации Джима Рафа / перевод консалтинговая компания «Имидж персонал». – 2010. Текст : электронный. – URL : <http://iaf-russia.org/facilitation/facilitation-methods/dynamic-facilitation> (дата обращения: 22.08.2019).

Источники на иностранных языках

276. Andone, I.I. Outsourcing the Business Services / I.I. Andone // Informatica Economica. – 2010. – № 1. – P. 163–170. Текст : электронный. – URL : https://www.researchgate.net/publication/43121555_Outourcing_the_Business_Services (дата обращения: 22.09.2019).

277. Brehmen, B. The Psychology of Risk/B. Brehmen // Risk and Decisions Edited by W.T. Jingleton and J.Holden. Willy. – 1987.

278. Colando, Jr. An introduction to the enterprise risk scorecard / Jr. Colando, S. Lane // Measuring Business Excellence. – 2006. – № 10 (3). – P. 31 – 40. – ISSN is absent.

279. Danna, M. Domestic outsourcing: A key component in successful reshoring / M. Danna // Solid state Technology. – 2014. – №5. – P. 40–42. Текст : электронный. – URL : <https://sst.semiconductor-digest.com/2014/05/domestic-outsourcing-a-key-component-in-successful-reshoring/> (дата обращения: 21.03.2020).

280. En-lin, Li. Economic Influence Analysis of offshore. Outsourcing Based

On Host Countries View / Li En-lin // International Journal of U-and E-service Science and Technology. – 2014. – №.8 – P. 63–70.
– DOI org/10.14257/ijnesst2014.7.3.07.

281. Capelo, C. Teaching the balanced scorecard through simulation / C. Capelo, I. Lopes, A. Mata // International conference on cognition and exploratory learning in digital age. – 2012. – P 213-220.
– ISBN: 978-989-8533-12-8.

282. Hongzhou, Li. Efficiency and productivity of Chinas outsourcing industry / Li Hongzhou // Journal of Chemical and Pharmaceutical Research. – 2014. – № 6. – P. 493–497. Текст : электронный. – URL : https://www.researchgate.net/publication/288744073_Efficiency_and_productivity_of_China's_outsourcing_industry (дата обращения: 27.04.2019).

283. Zaffrana, M. The imperative for stronger vaccine supply and logistics systems / M. Zaffrana, J. Vandelaerb, D. Kristensenc // Vaccine 31S / – 2013. – № 10. – P. 73 – 80. Текст : электронный. – URL : www.Elsevier.com/locate/vaccine (дата обращения: 29.09.2018).

284. Orange Book // Management of Risk – Principles and Concepts. Текст : электронный. – URL : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf (дата обращения: 15.09.2019).

285. Shy, Oz Efficient organization of production nested versus horizontal outsourcing / Oz Shy, Rune Stenbacka // Economics Letters. – 2012. – № 116-3. – P. 593–596. – ISSN is absent.

286. Sako, M. The business of the state. Communications of the ACM / m. Sako // Technology Strategy and Management. – 2014. – № 7. – P. 28–30. – DOI 10.1145/2618105.

287. Badal, J. Can a Company Be run as a Democracy? / J. Badal // An article. – 2007. Текст : электронный. – URL : <https://www.coursehero.com/file/p1v26t5/J-Badal-Can-a-Company-Be-Run-as-a-Democracy-Wall-Street-Journal-April-23-2007> (дата обращения: 15.11.2018).

288. Cohen, D. The Huffington post. We Will Not Have Another Parking Meter Deal in This City / D. Cohen // Bloomberg. – 2015. Текст : электронный. – URL : http://www.huffingtonpost.com/donald-cohen/we-will-not-have-another_b_8681328.html (дата обращения: 19.11.2018).

289. Hutchens, G. The Gardian ACCC's Rod Sims says privatisations 'severely damaging' economy / G. Hutchens // The Gardian. – 2016. Текст : электронный. – URL : <https://www.theguardian.com/australia-news/2016/jul/27/acccs-rod-sims-says-privatisations-severely-damaging-economy> (дата обращения: 23.11.2018).

290. Mallin, C.A. Handbook on international corporate governance. Country Analyses / C.A. Mallin; second edition, edited by C.A. Mallin. United Kingdom : Published by Edward Elgar Publishing Limited, 2011. – P. 506. – ISBN-13: 978-1849801232.

291. Robertson, B. Integral Leadership Review of Robertson Brian / B. Robertson // Feature Article: Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy Evolving Organization. – June 2007. Текст : электронный. – URL : http://library.uniteddiversity.coop/Decision_Making_and_Democracy/Holacracy/HolacracyIntro2007-06.pdf (дата обращения: 29.11.2018).

292. Kaplan, R.S. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. Текст : электронный. – URL : <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата обращения: 15.12.2020).

293. Laegaard, J. Organizational theory / J. Laegaard, M. Bindslev // Ventus Publishing ApS. – 2006. – P. 112.

294. Kotter, JP. Dealing with Resistance to Change Six Change Approaches / JP. Kotter, LA. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1979. – P. 202.

295. Sisney, L. The 5 Classic Mistakes in Organizational Structure: Or, How to Design Your Organization the Right Way / Sisney, L. – Jan, 2012. Текст : электронный. – URL : <https://organizationalphysics.com/2012/01/09/the-5-classic-mistakes-in-organizational-structure-or-how-to-design-your-organization-the-right->

way/ (дата обращения: 01.11.2018).

296. Leftly, M. Independent article Danny Alexander attacked over axed mint privatization / M. Leftly. – 19 March 2014. Текст : электронный. – URL : <http://www.independent.co.uk/news/business/news/danny-alexander-attacked-over-axed-mint-privatisation-9200835.html> (дата обращения: 01.12.2017).

297. Smithson, N. Ford Motor Company's Organizational Structure Analysis / N. Smithson. – 2015. Текст : электронный. – URL : <http://panmore.com/ford-motor-company-organizational-structure-analysis> (дата обращения: 15.12.2017).

298. Kaplan, R.S. Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection / R.S. Kaplan, D.P. Norton ; 4 books. – Harvard Business Review Press. – 2015. – P. 1689. – ASIN – B0195OPO5C.

299. Bennis, W.G. On becoming a leader / W.G. Bennis ; the leadership classic revised and updated, basic book. – New York: A Member of the Perseus Book Group, 2013. – P. 254. – ISBN – 13: 978-0465014088.

300. Mesmer, Ph. Japan Post privatization moves closer / Ph. Mesmer // The Guardian article's. – 23 February 2015. Текст : электронный. – URL : <https://www.theguardian.com/world/2015/feb/23/japan-post-investors-public-offer> 23 February 2019_(дата обращения: 23.02.2019).

Список иллюстративного материала

Список рисунков

Рисунок 1.1 Организационная структура ПАО «Северсталь» до 2007 г.....	47
Рисунок 1.2 Новая организационная структура управления ПАО «Северсталь» в 2018 г.....	49
Рисунок 1.3 Организационная структура ООО «ЕвразХолдинг» до 2012 г.....	51
Рисунок 1.4 Новая организационная структура управления ООО «ЕвразХолдинг» в 2018 г.....	53
Рисунок 2.1 Схема описательной части концепта реструктуризации ВИС.....	92
Рисунок 2.2 Дескриптивная модель системы показателей и параметров ВИС для оценки текущего состояния.....	107
Рисунок 2.3 Эффект влияния управления на объем производства.....	132
Рисунок 2.4 Эффект влияния управления на объем не возвратного брака.....	132
Рисунок 2.5 Эффект влияния управления на объем возвратного брака.....	133
Рисунок 3.1 Алгоритм управления процессом реструктуризации.....	139
Рисунок 3.2 Варианты управления дочерними обществами в ВИС.....	152
Рисунок 3.3 Выдержка из модели системы показателей и параметров ВИС, отражающая взаимосвязи ключевых блоков и их элементов.....	155
Рисунок 3.4 Структура ГК «Ростех».....	159
Рисунок 3.5 Концепция реструктуризации ВИС (ключевые блоки).....	161
Рисунок 3.6 Жизненный цикл проекта реструктуризации с разделением на фазы.....	163

Список таблиц

Таблица 1.1 История становления вертикально интегрированных структур в России.....	26
Таблица 1.2 Поступление и задолженность по налоговым платежам и сборам в бюджет Российской Федерации, в миллиардах рублей.....	29
Таблица 1.3 Определения и понятия научно-экономической категории «реструктуризация».....	38
Таблица 1.4 Основные показатели проблемных активов АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2015-2017 гг., млн руб.....	57
Таблица 1.5 Перечень ключевых проблем активов АО «НПК «Уралвагонзавод».....	58
Таблица 1.6 Рейтинг крупнейших частных компаний России за 2018 г..	60
Таблица 1.7 Рейтинг крупнейших корпораций России, в миллиардах рублей	61
Таблица 2.1 Факторы и причины проведения неэффективной реструктуризации.....	79
Таблица 2.2 Перечень концепций реструктуризации.....	89
Таблица 2.3 Перечень возникающих проблем и ошибок менеджеров....	95
Таблица 2.4 Правила проведения реструктуризации ВИС.....	96
Таблица 2.5 Стандартная карта ССП Нортон-Каплана.....	103
Таблица 2.6 Недостатки применения ССП для реструктуризации ВИС.....	104
Таблица 2.7 Показатели и параметры блока «Бизнес-процессы управления» матрицы выбора объекта и направления реструктуризации.....	122
Таблица 2.8 Показатели и параметры, характеризующие блок «Производство».....	124
Таблица 2.9 План-факторный анализ влияния бизнес-процессов управления на операционные показатели деятельности.....	127

Таблица 2.10 Операционные данные за 2018 г. по выпуску готовой продукции для определения корреляционной зависимости.....	131
Таблица 3.1 Характеристика фаз проекта реструктуризации ВИС.....	164
Таблица 3.2 Уравнения темпов роста капитала.....	174

Приложение А (информационное)

Таблица А.1 – Чек-лист фазы Концепция. 0 Этап. Инициация проекта реструктуризации

Нумерация	Блок / Подтверждающие материалы	Согласующий	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	2	3	4	5	6	7	8
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	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
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.

Приложение Б (информационное)

Таблица Б.1 – Чек-лист фазы Опции. I Этап. Подготовительный

Нумерация	Блок / Подтверждающие материалы ¹	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Маркетинг	-	-	-	-	-	-
1.1	Анализ конкурентной среды	Директор по развитию	-	-	-	-	-
1.2	Анализ ресурсной базы ²	Директор отв. за ресурсы	-	-	-	-	-
1.3	Бюджет продаж ДО в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.4	Бюджет продаж ВИС в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.5	Обязательства по выполнению ГОЗ, ГПВ, ВТС, ФАИП и фактический статус их выполнения	Директор по производству	-	-	-	-	-
1.6	Количество полученных рекламаций от клиентов	ЗГД по правовым вопросам	-	-	-	-	-
2	Экономика / Финансы	-	-	-	-	-	-
2.1	Обоснование концепции реструктуризации (анализ наличия недостатков и упущений в работе ДО, проработка опций с целью устранения имеющихся проблем)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.2	Финансово-экономическая модель концепции реструктуризации в нескольких сценариях развития	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.3	Маржинальная доходность и рентабельность ДО по направлениям	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.4	Маржинальная доходность и рентабельность ВИС по направлениям	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.5	Бюджет доходов и расходов ДО в динамике	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.6	Бюджет доходов и расходов ВИС в динамике	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.7	Оценка точки безубыточности для убыточных активов, в т.ч. оценка точки безубыточности для убыточных контрактов	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.8	Уровень накладных расходов в структуре себестоимости ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.9	Уровень затрат на НИОКР, в т.ч. незавершенные НИОКР	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
2.10	Анализ объектов незавершенного строительства	Директор по развитию	-	-	-	-	-
2.11	Расчет производительности труда по направлениям	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.12	Бюджет движения денежных средств, в случае наличия кассовых разрывов детализировать по периодам	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.13	Балансы проблемных ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.14	Консолидированный баланс ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС только проблемных активов	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.15	Объем непрофильных активов ДО	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
2.16	Объем непрофильных активов ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
2.17	Анализ активов и пассивов ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.18	Анализ активов и пассивов ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.19	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.20	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.21	Анализ структуры закупок тмц по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
2.22	Объем складских запасов по направлениям в динамике (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
2.23	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.24	Подробное обоснование причин неудовлетворительных финансовых результатов и существующих проблем (наличие посредников, занижение цен, халатность, конфликты и т.п.)	ЗГД по экономике и финансам ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.25	Бюджет фазы О		-	-	-	-	-
2.26	Бюджетная оценка фаз Р и И		-	-	-	-	-
3	Производство	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.1	Текущий уровень загрузки производственного оборудования ДО по направлениям и цехам	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.2	Выполнение плана-графика производства ДО по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений подробное обоснование причин невыполнения плана производства	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.3	Выполнение плана-графика реализации ДО по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений подробное обоснование причин невыполнения плана производства	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
3.4	Выполнение плана-графика производства ВИС по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений подробное обоснование причин невыполнения плана производства	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.5	Выполнение плана-графика реализации ВИС по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений подробное обоснование причин невыполнения плана производства	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
3.6	Номенклатура выпускаемой продукции, объем производства и реализации в годовом исчислении (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.7	Количество возвратного и невозвратного брака в разрезе переделов (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.8	Объемы незавершенной продукции и произведенных заделов по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.9	Объемы готовой продукции по направлениям, хранящейся на складах	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
3.10	Объем затрат ремонтного фонда, в т.ч. текущие и капитальные ремонты	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
3.11	Объем складских мощностей и цеховых кладовых на производственных площадках	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
4	Кооперация	-	-	-	-	-	-
4.1	Список проблемных вопросов от ДО, участвующих в кооперации для включения в Концепцию реструктуризации	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
4.2	Сведения об участии ДО в производственной кооперации ВИС	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
4.3	Объем внутригрупповых закупок с указанием контрагентов (в абсолютном и денежном выражении)	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
4.4	Объем внутригрупповой реализации с указанием контрагентов (в абсолютном и денежном выражении)	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
4.5	Анализ затрат на аутсорсинг и эффективность его применения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
5	Инвестиции	-	-	-	-	-	-
5.1	Инвестиционный бюджет ДО, ВИС по основным направлениям деятельности в динамике	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.2	Перечень профинансированных инвестиционных проектов за три предыдущих года, в том числе количество реализованных проектов ДО	Директор по развитию	-	-	-	-	-
6	Технология	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6.1	Технологическая схема для низкомаржинальной и низкорентабельной продукции	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.2	Затраты на внутрипроизводственную логистику (в абсолютном, временном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.3	Анализ дублирующих производственных функций ВИС	Директор по производству	-	-	-	-	-
7	Кадровый потенциал	-	-	-	-	-	-
7.1	Динамика численности персонала ДО	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.2	Динамика численности персонала ВИС	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.3	ФОТ, в т.ч. оплата труда сотрудников, работающих по договорам подряда и ГПХ	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.4	Затраты на оплату листков нетрудоспособности	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.5	Количество трудоустроенных инвалидов	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.6	Затраты на мотивацию и развитие персонала	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.7	Качество и своевременность выполнения поручений и приказов ГД ДО	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.8	Качество и своевременность выполнения поручений и приказов ВИС	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.9	Состав команды проекта фазы О	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.10	Перечень кандидатов на позицию МП с результатами оценки компетенций	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
8	Обязательства	-	-	-	-	-	-
8.1	Кредитный портфель ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
8.2	Внутригрупповые займы ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.3	Займы на стороне, полученные ДО условия привлечения средств и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.4	Полученные гарантии в т.ч. государственные, субсидии	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.5	Участие в ФЦП	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
8.6	Кредитный портфель ВИС, условия привлечения средств и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
9	Управление проектом	-	-	-	-	-	-
9.1	График реализации фазы О	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.2	Оценка сроков реализации фаз Р И	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.3	Постановка четких и понятных целей, для каждого этапа реструктуризации 0. I. II. III. IV., формирование задач для их достижения (фазы ОРИМ)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.4	Риск-анализ реализации концепции по блокам	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.5	Первая версия концепции реструктуризации (результаты комплексной экспертизы проблемных активов на основании СПП)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.6	Анализ направлений реструктуризации и варианты реализации концепции	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
Примечания							
1 Информация представляется и анализируется за три предыдущих года от текущей даты.							
2 Документ необходим для перерабатывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсную составляющую в составе кооперации.							

Источник: разработано автором.

Приложение В (информационное)

Таблица В.1 – Чек-лист фазы Расчет. I Этап. Подготовительный

Нумерация	Блок / Подтверждающие материалы ¹	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Маркетинг	-	-	-	-	-	-
1.1	Маркетинговый план (сведения о заключенных и планируемых к заключению договорах на поставку продукции (выполнению работ, оказанию услуг))	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.2	Мероприятия по увеличению портфеля заказов на поставку продукции (выполнению работ, оказанию услуг)	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.3	Мероприятия по устранению рекламаций	ЗГД по правовым вопросам	-	-	-	-	-
1.4	Прогнозный бюджет продаж ДО по направлениям	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.5	Прогнозный бюджет продаж ВИС по направлениям	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
2	Экономика / Финансы	-	-	-	-	-	-
2.1	Финансово-экономическая модель концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.2	Бюджет фаз КОР		-	-	-	-	-
2.3	Актуализация бюджетной оценки II. Этапа. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры либо ее полное обновление (фаза И)		-	-	-	-	-

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.4	Прогнозный бюджет доходов и расходов ДО на период реализации концепции в динамике	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.5	Прогнозный бюджет доходов и расходов ВИС на период реализации концепции в динамике	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.6	Индивидуальные мероприятия ДО по сокращению себестоимости	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.7	Общекорпоративные мероприятия ВИС по сокращению себестоимости и иных расходов	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.8	Сокращение накладных расходов ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.9	Сокращение прочих непроизводственных расходов	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.10	Оптимизация управленческих расходов, в том числе расходов на персонал	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.11	Прогнозный бюджет движения денежных средств ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.12	Прогнозный бюджет движения денежных средств ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.13	Концентрация финансовых потоков, как источника финансирования стратегических и оперативных задач ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.14	Повышение эффективности использования свободных денежных средств ДО		-	-	-	-	-
2.15	Прогнозный баланс проблемных активов		-	-	-	-	-

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.16	Консолидированный прогнозный баланс ВИС, в т.ч. консолидированный прогнозный баланс ВИС, по активам вошедшим в концепцию реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.17	Расчет бюджетных ориентиров ДО на период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.18	Расчет бюджетных ориентиров ВИС на период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.19	Мероприятия по сокращению складских запасов	Директор по производству	-	-	-	-	-
2.20	Мероприятия по повышению эффективности организации закупочной деятельности ДО (сокращение сроков закупки, применение рамочных контрактов, ликвидация посредников в цепочке поставок, цена-качество закупаемых тмц и т.д.)	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
2.21	Внедрение современных технологий управления закупочной деятельностью и учета тмц ³	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
2.22	Мероприятия по реструктуризации кредиторской задолженности ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.23	Ликвидация просроченных долгов покупателей и заказчиков	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.24	Мероприятия по устранению проблем и упущений в работе ДО, способствовавших неудовлетворительному финансовому состоянию	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.25	Мероприятия по оценке стоимости и реализации непрофильных активов ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.26	Мероприятия по оценке стоимости и реализации непрофильных активов ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.27	Мероприятия, направленные на улучшение структуры баланса и коэффициентов ликвидности	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.28	Прочие мероприятия по сокращению расходов ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.29	Прочие мероприятия по сокращению расходов ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
3	Производство	-	-	-	-	-	-
3.1	Прогноз загрузки производственного оборудования на период проведения реструктуризации, с учетом запланированных к реализации и профинансированных инвестиционных проектов на текущий момент	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.2	Оптимизация производственных мощностей ДО ³ в разбивке по направлениям, в т.ч. вывод за периметр пустующих площадей	Директор по развитию	-	-	-	-	-
3.3	Мероприятия по повышению операционной эффективности производства ДО по направлениям	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.4	Мероприятия по повышению производительности труда	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.5	Прогнозный план производства ДО по направлениям на период реализации реструктуризации	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.6	Прогнозный план производства ВИС по направлениям на период реализации реструктуризации	Директор по производству	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.7	Анализ причин невыполнения плана производства, мероприятия по улучшению ситуации в ДО	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.8	Мероприятия по сокращению возвратного и невозвратного брака	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.9	Сокращение объемов незавершенного производства	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.10	Мероприятия по повышению эффективности системы учета затрат на текущие и капитальные ремонты	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
3.11	Внедрение современных технологий управления ТОиР ³	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
3.12	Оптимизация складских помещений и условий хранения тмц	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.13	Внедрение современных технологий управления производством и сопровождением продукции ³	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
4	Кооперация	-	-	-	-	-	-
4.1	Мероприятия по устранению проблем и упущений в работе ДО в составе кооперации	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
4.2	Оптимизация процессов внутригрупповых закупок и реализации ВИС	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
4.3	Визуальный план-потоков (взаимодействия) кооперации внешних и внутренних, варианты его улучшения	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
4.4	Стратегия контрактации выбора поставщиков в ДО (существующие проблемы и сложности в используемой системе) ВИС	Директор по закупкам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
4.5	Варианты применения аутсорсинга расширение/сокращение	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
4.6	Принципы взаимодействия ДО и качество информационных потоков между ДО-ДО, ДО-ВИС (количество согласующих в цепочке, процесс доведения информации до заинтересованных лиц и т.п.)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
4.7	Развитие внутренней кооперации ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
5	Инвестиции	-	-	-	-	-	-
5.1	Прогнозный инвестиционный бюджет ДО в разбивке по направлениям деятельности	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.2	Прогнозный инвестиционный бюджет ВИС по направлениям деятельности	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.3	Оптимизация финансирования инвестиционных проектов ДО	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.4	Анализ вариантов работы с незавершенными НИОКР	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.5	Анализ вариантов работы с незавершенными строительными объектами	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.6	Улучшение процессов реализации инвестиционных проектов ВИС (внедрение системы проектного управления) ³	Директор по развитию	-	-	-	-	-
6	Технология	-	-	-	-	-	-
6.1	Мероприятия по повышению маржинальности низкорентабельной продукции	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.2	Мероприятия по сокращению времени и затрат на внутрипроизводственную логистику ДО	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.3	Мероприятия по сокращению объемов технологического брака внутри переделов	Директор по производству	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6.4	Визуальный план технологических потоков полуфабрикатов по направлениям и варианты его улучшения	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.5	Проработка вариантов сокращения дублирующих производственных функций ДО на уровне ВИС ³	Директор по производству	-	-	-	-	-
7	Кадровый потенциал	-	-	-	-	-	-
7.1	Текущий процесс управления ДО, сфера влияния высшего менеджмента (сложности и проблемы)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
7.2	Расчет КРІ управляющего директора ДО, заместителей директоров и руководителей управлений (департаментов) активов, включенных в концепцию реструктуризации	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.3	Расчет целевых установок КРІ ДО	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.4	Расчет целевых установок КРІ высшего менеджмента ВИС	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.5	Расчет КРІ участников команды проекта	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.6	Проектирование новой или изменение существующей организационной структуры ДО	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.7	Корректировка текущих процессов ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
7.8	Анализ вариантов оптимизации численности персонала ДО	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.9	Анализ вариантов оптимизации численности персонала ВИС	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.10	Оптимизация ФОТ ДО	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
7.11	Прогноз бюджета затрат на мотивацию и развитие персонала на период реализации концепции	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.12	Мероприятия повышения качества и своевременности исполнительной дисциплины поручений ГД	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
7.13	Мероприятия повышения качества и своевременности исполнительной дисциплины поручений руководства ВИС	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
7.14	Внедрение современных технологий управления исполнительной дисциплиной ³	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
7.15	Состав команды проекта фазы Р ⁴	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
8	Обязательства	-	-	-	-	-	-
8.1	Прогнозный кредитный портфель ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.2	Прогноз по внутригрупповым займам ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.3	Прогноз привлечения заемных средств ДО на стороне, условия привлечения и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.4	Прогноз получения гарантий в т.ч. государственных и субсидий	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.5	Прогноз участия в ФЦП	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
8.6	Анализ источников финансирования ДО мероприятий концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.7	Источники, сроки и порядок возврата (погашения) средств (заемных, кредитных), привлекаемых ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.8	Реструктуризация кредитного портфеля и снижение процентной нагрузки ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.9	Организация эффективной системы внутрикорпоративного финансирования ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
9	Управление проектом	-	-	-	-	-	-
9.1	Детальный календарный план-график реализации концепции реструктуризации, в т.ч. уточненные даты реализации 0. и I. этапов реструктуризации (фазы КОР)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.2	Корректировка целей и задач этапов реструктуризации (фазы РИМ)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.3	Оценка сроков реализации фазы И	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.4	План управления рисками (корректировка рисков реализации концепции при необходимости)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.5	Анализ источников финансирования мероприятий реструктуризации и инвестиционных проектов (собственные, заемные, кредитные ресурсы) и условия привлечения средств ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.6	Оценка рисков и негативные факторы реализации концепции реструктуризации, а также перечень компенсационных мероприятий	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
9.7	Сформированная концепция реструктуризации ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.8	Пакет документов для утверждения на Совете директоров сформированной концепции реструктуризации ВИС и изменений организационной структуры ДО/ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
<p>Примечания</p> <p>1 Информация представляется и прогнозируется на период реализации концепции за пять следующих лет от текущей даты.</p> <p>2 Документ необходим для перерабатывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсную составляющую в составе кооперации.</p> <p>3 В случае потребности ДО во внедрении информационных технологий, требуется разработка ТЭО и инициирование отдельного проекта.</p> <p>4 При условии смены менеджера проекта предоставляются результаты оценки компетенций.</p>							

Источник: разработано автором.

Приложение Г (информационное)

Таблица Г.1 – Чек-лист фазы Исполнение. II Этап. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры

Нумерация	Блок / Подтверждающие материалы ¹	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Маркетинг	-	-	-	-	-	-
1.1	Подтверждение сбытовых параметров, обозначенных в маркетинговом плане	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.2	Подтверждение ресурсных параметров ²	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.3	Своевременная реализация мероприятий по увеличению портфеля заказов на поставку продукции (выполнению работ, оказанию услуг)	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
2	Экономика / Финансы	-	-	-	-	-	-
2.1	Финансово-экономическая модель проекта	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.2	Бюджет проекта реализации концепции реструктуризации		-	-	-	-	-
2.3	Внедрение индивидуальных мероприятий в ДО по сокращению себестоимости		-	-	-	-	-
2.4	Внедрение общекорпоративных мероприятия ВИС по сокращению себестоимости и иных расходов		-	-	-	-	-
2.5	Достигнутый объем сокращения накладных расходов ДО (в процентном и денежном выражении)		ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.6	Достигнутый объем сокращения прочих непроизводственных расходов ДО (в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.7	Достигнутый объем сокращения управленческих расходов, в том числе расходов на персонал (в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.8	Достигнутый объем сокращения складских запасов (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
2.9	План реализации невостребованных тмц в абсолютном и денежном выражении (объем получаемой выручки)	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
2.10	План вовлечения невостребованных запасов тмц в производство (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
2.11	Внедрение мероприятий по повышению эффективности организации закупочной деятельности ДО	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
2.12	Уровень и структура кредиторской задолженности ДО после внедрения мероприятий	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.13	Отсутствие просроченных долгов покупателей и заказчиков	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.14	Внедрение мероприятия по устранению проблем и упущений в работе ДО, способствовавших неудовлетворительному финансовому состоянию расчет эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.15	План реализации непрофильных активов ДО (объем получаемой выручки)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.16	План реализации непрофильных активов ВИС (объем получаемой выручки)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.17	Внедрение прочих мероприятий по сокращению расходов ДО (достигнутый объем снижения расходов в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.18	Внедрение прочих мероприятий по сокращению расходов ВИС (достигнутый объем снижения расходов в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.19	Достижение бюджетных ориентиров ДО в течение реализации реструктуризации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.20	Достижение бюджетных ориентиров ВИС в течение реализации реструктуризации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.21	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.22	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ВИС в соответствии с внедряемыми процессами	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
3	Производство	-	-	-	-	-	-
3.1	Анализ фактической загрузки производственного оборудования в течение проведения реструктуризации	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.2	Реализованные мероприятия по выводу за периметр пустующих площадей	ЗГД по правовым вопросам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.3	Выполненные мероприятия по повышению операционной эффективности производства ДО по направлениям, расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.4	Выполненные мероприятия по повышению производительности труда расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.5	Контроль выполнения плана производства в течение проведения реструктуризации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.6	Контроль выполнения плана реализации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
3.7	Выполненные мероприятия по сокращению возвратного и невозвратного брака расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.8	Контроль объемов незавершенного производства и заделов в течение реализации реструктуризации	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.9	Выполненные мероприятия по повышению эффективности системы учета затрат на текущие и капитальные ремонты анализ полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
3.10	Выполненные мероприятия по оптимизации складских помещений и условий хранения тмц анализ полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.11	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами в производстве	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.12	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами в производстве	Директор по производству	-	-	-	-	-
4	Кооперация	-	-	-	-	-	-
4.1	Выполненные мероприятия по устранению проблем и упущений в работе ДО в составе кооперации расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
4.2	Выполненные мероприятия по оптимизации процессов внутригрупповых закупок и реализации ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
4.3	Выполненные мероприятия улучшения внешних и внутренних потоков кооперации расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
4.4	Оптимизация стратегии контрактации выбора поставщиков для ДО, расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении) ВИС	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
4.5	Варианты применения аутсорсинга расширение/сокращение расчет полученного эффекта (в абсолютном или процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
4.6	Выполненные мероприятия по улучшению качества информационных потоков между ДО-ДО, ДО-ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
4.7	Уровень достигнутого развития внутренней кооперации ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном или процентном и денежном выражении)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
5	Инвестиции	-	-	-	-	-	-
5.1	Оптимизация инвестиционного бюджета и финансирования ДО в течение реализации реструктуризации оценка полученного эффекта ВИС от перераспределения денежных потоков	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.2	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами в системе проектного управления	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.3	Инициировать проекты по внедрению информационных технологий, разработать ТЭО	Директор по развитию	-	-	-	-	-
6	Технология	-	-	-	-	-	-
6.1	Внедрение мероприятий по повышению маржинальности низкорентабельной продукции расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.2	Выполненные мероприятия по сокращению времени и затрат на внутрипроизводственную логистику ДО расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6.3	Выполненные мероприятия по сокращению объемов технологического брака внутри переделов расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.4	Выполненные мероприятия по улучшению технологических потоков полуфабрикатов между переделами (цехами) по направлениям, расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.5	Своевременное внесение изменений в технологические стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.6	Выполнение мероприятий по сокращению дублирующих производственных функций ДО расчет полученного эффекта (в абсолютном или процентном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
7	Кадровый потенциал	-	-	-	-	-	-
7.1	График и бюджет приема сотрудников для операционной деятельности	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.2	Состав команды проекта фазы И ⁴	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.3	Оптимизация процесса управления ДО и сферы влияния высшего менеджмента оценка полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
7.4	Контроль достижения целевых установок КРІ ДО в абсолютном и денежном выражении	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
7.5	Проектирование новой или изменение существующей организационной структуры ДО	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
7.6	Корректировка текущих процессов ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
7.7	План оптимизации численности персонала ДО	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
7.8	План оптимизации численности персонала ВИС	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.9	Фактические результаты сокращения ФОТ ДО в денежном выражении	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.10	Выполнение мероприятий по развитию и обучению персонала в течение реализации концепции реструктуризации	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.11	Выполнение мероприятий по повышению качества и своевременности исполнительной дисциплины поручений ГД ДО расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
7.12	Выполнение мероприятий повышения качества и своевременности исполнительной дисциплины поручений руководства ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
7.13	Систематическая работа с персоналом реструктуризируемых ДО и ВИС оценка возникающих проблем в процессе реализации концепции	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
8	Обязательства	-	-	-	-	-	-
8.1	Выполнение мероприятий по оптимизации кредитного портфеля ДО, снижение процентной нагрузки оценка полученного эффекта в денежном выражении	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.2	Выполнение мероприятий по оптимизации кредитного портфеля ВИС, снижение процентной нагрузки оценка полученного эффекта в денежном выражении	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.3	Выполнение мероприятий по повышению эффективности системы внутрикорпоративного финансирования ВИС оценка полученного эффекта в денежном выражении	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
9	Управление проектом	-	-	-	-	-	-
9.1	Утвержденный график 0.II.этапов (фазы КОРИ)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.2	Актуализация плана управления рисками	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.3	Согласованная процедура приемки результатов реализации концепции реструктуризации	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.4	Корректировка целей и задач этапов реструктуризации в случае необходимости (фазы РИМ)	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.5	Утвержденный план финансирования мероприятий реструктуризации	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.6	Утвержденная концепция реструктуризации ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.7	Утвержденные изменения организационной структуры ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.8	Промежуточный контроль реализации концепции реструктуризации по средствам ежемесячных отчетов в адрес акционеров, Совета директоров, генерального директора ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-

Примечания

- 1 Отчеты о статусе выполнения мероприятий концепции реструктуризации представляется на ежемесячной основе на текущую дату.
- 2 Документ необходим для перерабатывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсную составляющую в составе кооперации.
- 3 В случае потребности ДО во внедрении информационных технологий, требуется разработка ТЭО и инициирование отдельного проекта.
- 4 При условии смены менеджера проекта предоставляются результаты оценки компетенций.

Источник: разработано автором.

Приложение Д
(информационное)

Таблица Д.1 – Чек-лист фазы Завершение. III Этап. Завершение реструктуризации, расчет достигнутых СПП, КРІ

Нумерация	Блок / Подтверждающие материалы	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Маркетинг	-	-	-	-	-	-
1.1	Анализ качества производимой продукции по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
2	Экономика / Финансы	-	-	-	-	-	-
2.1	Финансово-экономическая модель проекта	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.2	Бюджет проекта реализации концепции реструктуризации - анализ исполнения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.3	Объем полученной выручки от реализации непрофильных активов ДО, расчет полученного эффекта и объем покрытых обязательств за период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.4	Объем полученной выручки от реализации непрофильных активов ВИС, расчет полученного эффекта и объем покрытых обязательств за период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.5	Объем полученной выручки от реализации невостребованных тмц расчет полученного эффекта и объем покрытых обязательств за период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.6	Анализ фактически достигнутых бюджетных ориентиров ДО по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.7	Анализ фактически достигнутых бюджетных ориентиров ВИС по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.8	Маржинальная доходность и рентабельность ДО по направлениям	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.9	Маржинальная доходность и рентабельность ВИС по направлениям	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.10	Бюджет доходов и расходов ДО в динамике по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.11	Бюджет доходов и расходов ВИС в динамике по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.12	Уровень достигнутых накладных расходов в структуре себестоимости ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.13	Расчет производительности труда по направлениям	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.14	Бюджет движения денежных средств ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.15	Консолидированный бюджет движения денежных средств ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС активов, прошедших реструктуризацию	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.16	Балансы ДО, прошедших реструктуризацию	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.17	Консолидированный баланс ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС активов, прошедших реструктуризацию	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.18	Анализ активов и пассивов ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.19	Анализ активов и пассивов ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.20	Объем складских запасов по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.21	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности ДО по направления	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.22	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности ВИС по направления	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.23	Анализ достижения целей, сформулированных в концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.24	Анализ наличия отклонений в достижении результатов ДО, прошедших реструктуризацию и причин: невыполнения запланированных мероприятий, не соблюдения графика реализации концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
3	Производство	-	-	-	-	-	-
3.1	Анализ фактически достигнутой загрузки производственного оборудования	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.2	Выполнение плана производства по итогам внедрения мероприятий реструктуризации	Директор по производству	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.3	Выполнение плана реализации по итогам внедрения мероприятий реструктуризации	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.4	Количество возвратного и невозвратного брака по итогам проведения мероприятий реструктуризации (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.5	Оценка эффекта от проведения мероприятий по повышению операционной эффективности производства ДО по направлениям	Директор по производству	-	-	-	-	-
4	Кооперация	-	-	-	-	-	-
5	Инвестиции	-	-	-	-	-	-
6	Технология	-	-	-	-	-	-
7	Кадровый потенциал	-	-	-	-	-	-
7.1	Оценка выполнения КРІ высшим менеджментом ВИС	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.2	Оценка выполнения КРІ персонала ДО	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.3	Контроль произведенных изменений организационной структуры ВИС и внедрения новых бизнес-процессов	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
8	Обязательства	-	-	-	-	-	-
9	Управление проектом	-	-	-	-	-	-
9.1	Акт завершения реализации концепции реструктуризации операционной деятельности ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-

Примечание – информация представляется и анализируется на текущую дату по итогам завершения реализации концепции реструктуризации

Источник: разработано автором.

Приложение Е (информационное)

Таблица Е.1 – Чек-лист фазы Мониторинг. IV Этап. Постреструктуризационный. Полученный опыт. Экспертиза СПП ВИС по итогам работы через 1-3 года

Нумерация	Блок / Подтверждающие материалы ¹	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Маркетинг	-	-	-	-	-	-
1.1	Соответствие портфеля заказов маркетинговому плану	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.2	Соответствие план производства плану поставок ресурсов ²	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.3	Анализ конкурентной среды	Директор по развитию	-	-	-	-	-
1.4	Бюджет продаж ДО в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.5	Бюджет продаж ВИС в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
1.6	Обязательства по выполнению ГОЗ, ГПВ, ВТС, ФАИП и фактический статус их выполнения	Директор по производству	-	-	-	-	-
1.7	Количество полученных рекламаций от клиентов	ЗГД по правовым вопросам	-	-	-	-	-
2	Экономика / Финансы	-	-	-	-	-	-
2.1	Оценка наличия недостатков и упущений в работе ДО, возникших вновь, либо не учтенных ранее в концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.2	Финансово-экономическая модель проекта - фактические данные	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.3	Маржинальная доходность и рентабельность ДО по направлениям		-	-	-	-	-
2.4	Маржинальная доходность и рентабельность ВИС по направлениям		-	-	-	-	-
2.5	Бюджет доходов и расходов ДО в динамике		-	-	-	-	-
2.6	Бюджет доходов и расходов ВИС в динамике		-	-	-	-	-
2.7	Контроль возникновения убыточных активов в основном контуре ВИС		-	-	-	-	-
2.8	Уровень накладных расходов в структуре себестоимости ДО		-	-	-	-	-
2.9	Уровень затрат на НИОКР, в т.ч. незавершенные НИОКР	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
2.10	Анализ объектов незавершенного строительства	Директор по развитию	-	-	-	-	-
2.11	Расчет производительности труда по направлениям	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.12	Бюджет движения денежных средств, контроль наличия кассовых разрывов		-	-	-	-	-
2.13	Балансы ДО		-	-	-	-	-
2.14	Консолидированный баланс ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС активов, завершивших реструктуризацию		-	-	-	-	-
2.15	Объем непрофильных активов ДО	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
2.16	Объем непрофильных активов ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
2.17	Анализ активов и пассивов ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.18	Анализ активов и пассивов ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.19	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ДО	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.20	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ВИС	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
2.21	Анализ структуры закупок тмц по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
2.22	Объем складских запасов по направлениям в динамике (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам	-	-	-	-	-
2.23	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
3	Производство	-	-	-	-	-	-
3.1	Текущий уровень загрузки производственного оборудования ДО по направлениям и цехам	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.2	Факт выполнения плана-графика производства ДО по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.3	Факт выполнения плана-графика реализации ДО по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
3.4	Выполнение плана-графика производства ВИС по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	Директор по производству	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.5	Факт выполнения плана-графика реализации ВИС по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
3.6	Количество возвратного и невозвратного брака в разрезе переделов (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.7	Объемы незавершенной продукции и произведенных заделов по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
3.8	Объемы готовой продукции по направлениям, хранящейся на складах	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
3.9	Объем затрат ремонтного фонда, в т.ч. текущие и капитальные ремонты	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
4	Кооперация	-	-	-	-	-	-
4.1	Наличие проблемных вопросов ДО, участвующих в кооперации для анализа и их устранения	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
4.2	Объем внутригрупповых закупок с указанием контрагентов (в абсолютном и денежном выражении) в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
4.3	Объем внутригрупповой реализации с указанием контрагентов (в абсолютном и денежном выражении) в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям	-	-	-	-	-
4.4	Выполненные мероприятия по улучшению качества информационных потоков между ДО-ДО, ДО-ВИС оценка полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении) после реализации реструктуризации	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
5	Инвестиции	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8
5.1	Инвестиционный бюджет ДО, ВИС по основным направлениям деятельности в динамике	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.2	Перечень профинансированных инвестиционных проектов и статус их реализации	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.3	Статус проекта по внедрению современных технологий управления закупочной деятельностью и учета тмц ³	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
5.4	Статус проекта по оптимизации производственных мощностей ДО ³	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.5	Статус проекта по внедрению современных технологий управления ТОиР ³	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
5.6	Статус проекта по внедрению современных технологий управления производством и сопровождения продукции ³	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
5.7	Статус внедрения системы проектного управления ³	Директор по развитию	-	-	-	-	-
5.8	Статус внедрения мероприятий повышения качества и своевременности исполнительской дисциплины поручений ГД	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
5.9	Статус внедрения мероприятий повышения качества и своевременности исполнительской дисциплины поручений руководства ВИС	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
5.10	Внедрение современных технологий управления исполнительской дисциплиной ³	Директор по информационным технологиям	-	-	-	-	-
6	Технология	-	-	-	-	-	-
6.1	Технологическая схема для низкомаржинальной и низкорентабельной продукции	Директор по производству	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6.2	Затраты на внутрипроизводственную логистику (в абсолютном, временном и денежном выражении)	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.3	Контроль наличия дублирующих производственных функций ВИС	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.4	Анализ объемов технологического брака внутри переделов в динамике	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.5	Контроль организации реализованных технологических потоков полуфабрикатов между переделами (цехами) по направлениям, анализ проблем и недочетов	Директор по производству	-	-	-	-	-
6.6	Соответствие стандартов регламентов и иных нормативных документов, реализованным в ДО	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
6.7	Соответствие стандартов регламентов и иных нормативных документов, процессам, реализованным в ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
7	Кадровый потенциал	-	-	-	-	-	-
7.1	Динамика численности персонала ДО	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.2	Динамика численности персонала ВИС	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.3	ФОТ, в т.ч. оплата труда сотрудников, работающих по договорам подряда и ГПХ	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.4	Затраты на оплату листков нетрудоспособности	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.5	Количество трудоустроенных инвалидов	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.6	Затраты на мотивацию и развитие персонала	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.7	Текущая ситуация о своевременности выполнения поручений и приказов ГД ДО	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.8	Текущая ситуация о выполнении поручений и приказов ВИС	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
7.9	Контроль достижения целевых установок КРІ ДО в абсолютном и денежном выражении	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
7.10	Анализ выполнения системы КРІ высшим менеджментом ВИС и утверждение карты целей на постреструктуризационный период	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8
7.11	Анализ выполнения системы КРІ командой проекта утверждение для них карт целей на постреструктуризационный период	ЗГД по персоналу	-	-	-	-	-
8	Обязательства	-	-	-	-	-	-
8.1	Кредитный портфель ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.2	Внутригрупповые займы ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.3	Займы на стороне, полученные ДО условия привлечения средств и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.4	Полученные гарантии в т.ч. государственные, субсидии	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
8.5	Участие в ФЦП	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
8.6	Кредитный портфель ВИС, условия привлечения средств и порядок их погашения	ЗГД по экономике и финансам	-	-	-	-	-
9	Управление проектом	-	-	-	-	-	-
9.1	Закрепление изменений, реализованных в рамках разработанной концепции, инициация Проекта по поддержанию и контролю исполнения внедренных мероприятий и процессов реструктуризации ВИС в ДО	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.2	Ежегодная экспертиза финансовых показателей ВИС по итогам работы в постреструктуризационном периоде на протяжении одного, двух и трех следующих лет работы	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8
9.3	Анализ полученного опыта и качества реализации концепции реструктуризации ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.4	Выявление эффективных и неэффективных мероприятий реструктуризации	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
9.5	Анализ лучших и неудачных этапов реструктуризации ВИС	1-й заместитель ГД	-	-	-	-	-
<p>Примечания</p> <p>1 Информация представляется и анализируется на текущую дату в течение трех следующих лет от даты завершения реструктуризации.</p> <p>2 Документ необходим для перерабатывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсную составляющую в составе кооперации.</p> <p>3 В случае потребности ДО во внедрении информационных технологий, требуется разработка ТЭО и инициирование отдельного проекта.</p>							

Источник: разработано автором.

Приложение Ж (информационное)

Таблица Ж.1 – Матрица выбора объекта и направления реструктуризации вертикально интегрированной структуры

Блоки СПП ¹	Предприятие в глубоком экономическом кризисе	Предприятие в нестабильном финансово-экономическом положении с прогнозом ухудшения	Предприятие в удовлетворительном положении с низкой производственной эффективностью	Направление реструктуризации
1	2	3	4	5
Внутренний кризис ВИС ²	Кризис ликвидности и платежеспособности	Кризис результатов операционной деятельности	Кризис стратегии развития	Реструктуризация
Финансы	1. По итогам отчетного периода получены отрицательные чистые активы, динамика отрицательных чистых активов на протяжении последних трех лет;	1. По итогам отчетного периода чистые активы меньше уставного капитала динамика за последние три года;	1. По итогам отчетного периода чистые активы меньше или равны уставному капиталу динамика за последние три года;	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Финансы	1.1. Чистые активы = (внеоборотные активы + оборотные активы - задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал) - (долгосрочные обязательства + краткосрочные обязательства - доходы будущих периодов);	1.1. Чистые активы = (внеоборотные активы + оборотные активы - задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал) - (долгосрочные обязательства + краткосрочные обязательства - доходы будущих периодов);	1.1. Чистые активы = (внеоборотные активы + оборотные активы - задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал) - (долгосрочные обязательства + краткосрочные обязательства - доходы будущих периодов);	
Финансы	1.2. Динамика изменения уставного капитала за три последних года;	1.1. Динамика изменения уставного капитала за три последних года;	1.1. Динамика изменения уставного капитала за три последних года;	
Финансы	2. Наличие кассовых разрывов;	2. Регулярно возникающий дефицит оборотных средств;	2. Отсутствие кассовых разрывов либо периодически возникающая потребность в оборотных средствах;	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Финансы	3. Недостаточность/отсутствие собственных оборотных средствах (СОС=Оборотные активы-Краткосрочные обязательства);	3. Недостаточность собственных оборотных средств (СОС=Оборотные активы-Краткосрочные обязательства);	3. Периодически возникающая потребность в собственных оборотных средствах (СОС=Оборотные активы-Краткосрочные обязательства);	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Финансы	4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (капитал и резервы + долгосрочные обязательства + доходы будущих периодов – внеоборотные активы)/оборотные активы норматив не менее 0,1 (отрицательное значение, не менее 0,001);	4. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (капитал и резервы + долгосрочные обязательства + доходы будущих периодов – внеоборотные активы)/оборотные активы норматив не менее 0,1 (значение не менее 0,01);	4. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (капитал и резервы + долгосрочные обязательства + доходы будущих периодов – внеоборотные активы)/оборотные активы норматив не менее 0,1 (значение не менее 0,1);	
Финансы	5. Debt/Ebitda > 6;	5. Debt/Ebitda < 5-4;	5. Debt/Ebitda < 4-3;	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Финансы	5.1. debt = долговая нагрузка предприятия (долгосрочные кредиты и займы + краткосрочные кредиты и займы), для расчета показателя по Холдингу в целом, внутрихолдинговые займы исключаются из расчета, в случае наличия значительного объема просроченной КтЗ, включать её в расчет долговой нагрузки;	5.1. debt = долговая нагрузка предприятия (долгосрочные кредиты и займы + краткосрочные кредиты и займы), для расчета показателя по Холдингу в целом, внутрихолдинговые займы исключаются из расчета, в случае наличия значительного объема просроченной КтЗ, включать её в расчет долговой нагрузки;	5.1. debt = долговая нагрузка предприятия (долгосрочные кредиты и займы + краткосрочные кредиты и займы), для расчета показателя по Холдингу в целом, внутрихолдинговые займы исключаются из расчета, в случае наличия значительного объема просроченной КтЗ, включать её в расчет долговой нагрузки;	
Финансы	5.2. ebitda = прибыль от продаж + амортизация (показатель ebitda отрицательный);	5.2. ebitda = прибыль от продаж + амортизация (показатель ebitda имеет низкое значение, недостаточное для покрытия текущих и долговых финансовых обязательств);	5.2. ebitda = прибыль от продаж + амортизация (показатель ebitda не достаточен для покрытия всех имеющихся обязательств предприятия);	
Финансы	6. Закредитованность (рост долговой и процентной нагрузки в течение последних трех лет);	6. Закредитованность (наличие долговой и процентной нагрузки в течение последних трех лет без темпов снижения);	6. Закредитованность (наличие долговой и процентной нагрузки в течение последних трех лет);	

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Финансы	7. Наличие просроченной кредиторской задолженности (в отношении предприятия возбуждено дело о банкротстве);	7. Наличие просроченной кредиторской задолженности (наличие судебных исполнительных листов);	7. Наличие просроченной кредиторской задолженности (наличие мировых соглашений и графиков гашения просроченной КтЗ);	
Финансы	7.1. Показатель обеспеченности обязательств должника его активами = (краткосрочная ДтЗ + прочие оборотные активы + внеоборотные активы) / (краткосрочные кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства);	7.1. Показатель обеспеченности обязательств должника его активами = (краткосрочная ДтЗ + прочие оборотные активы + внеоборотные активы) / (краткосрочные кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства);	7.1. Показатель обеспеченности обязательств должника его активами = (краткосрочная ДтЗ + прочие оборотные активы + внеоборотные активы) / (краткосрочные кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства);	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Финансы	7.2. Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах = просроченная КтЗ / валюта баланса;	7.2. Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах = просроченная КтЗ / валюта баланса;	7.2. Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах = просроченная КтЗ / валюта баланса;	
Финансы	8. Наличие задолженности по обязательным платежам (налоги и сборы) в бюджет (арест счетов) в течение последних трех лет, задолженность по выплате заработной платы 3-5 раз в год;	8. Периодическое наличие задолженности по обязательным платежам (налоги и сборы) в бюджет в течение последних трех лет, вероятность возникновения задолженности по заработной плате не более 1 раза в год;	8. Наличие задолженности по обязательным платежам (налоги и сборы) в бюджет (арест счетов) в течение последних трех лет, задолженность по выплате заработной платы отсутствует;	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Финансы	9. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (низкий выход продукции на единицу собственного капитала);	8. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (низкий выход продукции на единицу собственного капитала);	8. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (выход продукции на единицу собственного капитала);	

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Финансы	10. Коэффициент финансовой устойчивости, обеспеченность долгосрочными источниками финансирования (капитал и резервы + долгосрочные обязательства + доходы будущих периодов)/итого пассив (значение отрицательное или менее 1);	10. Коэффициент финансовой устойчивости, обеспеченность долгосрочными источниками финансирования (капитал и резервы + долгосрочные обязательства + доходы будущих периодов)/итого пассив (значение от 1 до 3);	10. Коэффициент финансовой устойчивости, обеспеченность долгосрочными источниками финансирования (капитал и резервы + долгосрочные обязательства + доходы будущих периодов)/итого пассив (значение выше 3);	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате Инвестиции IT
Финансы	10.1. Коэффициент финансовой независимости = (капитал и резервы + доходы будущих периодов + резервы предстоящих расходов - задолженность акционеров по вкладам в уставный капитал) / валюта баланса;	10.1. Коэффициент финансовой независимости = (капитал и резервы + доходы будущих периодов + резервы предстоящих расходов - задолженность акционеров по вкладам в уставный капитал) / валюта баланса;	10.1. Коэффициент финансовой независимости = (капитал и резервы + доходы будущих периодов + резервы предстоящих расходов - задолженность акционеров по вкладам в уставный капитал) / валюта баланса;	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате Инвестиции IT
Финансы	11. Коэффициент обеспеченности запасами норматив не менее 0,5 (значение отрицательное или менее 0,1);	11. Коэффициент обеспеченности запасами норматив не менее 0,5 (значение ниже 0,4)	11. Коэффициент обеспеченности запасами норматив не менее 0,5 (значение ниже 0,3);	
Финансы	12. Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам = (кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства) / выручка;	12. Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам = (кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства) / выручка;	12. Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам = (кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства) / выручка;	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Финансы	13. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам = (Долгосрочная ДтЗ + Краткосрочная ДтЗ + оборотные активы)/валюта баланса;	13. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам = (Долгосрочная ДтЗ + Краткосрочная ДтЗ + оборотные активы)/валюта баланса;	13. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам = (Долгосрочная ДтЗ + Краткосрочная ДтЗ + оборотные активы)/валюта баланса;	

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Финансы	14. Наличие чистого убытка в течение последних трех и более лет;	14. Наличие незначительной прибыли или чистого убытка в течение последних трех лет;	14. Наличие незначительной прибыли или незначительного чистого убытка в течение последних трех лет;	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции ИТ
Финансы	14.1. Норма чистой прибыли = чистая прибыль/выручку;	14.1. Норма чистой прибыли = чистая прибыль/выручку;	14.1. Норма чистой прибыли = чистая прибыль/выручку;	
Финансы	15. Существует угроза юридической утраты прав на имущество (арест недвижимости, требования третьих лиц, обращенные на имущество, акции/доли);	15. Факт наличия угрозы возникновения ареста недвижимости, требования третьих лиц в отношении имущества, акций/долей, наличие исполнительных листов по взысканию просуженной КтЗ;	15. Требования третьих лиц, обращенные на имущество, акции/доли, наличие просуженной КтЗ и судебных исполнительных листов;	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции ИТ
Финансы	16. Не эффективные системы учета данных, низкое качество использование ИТ программ (система планирования и учета, система ценообразования, учета тмц, готовой продукции и т.д.);	16. Не эффективные системы учета данных, низкое качество использование ИТ программ (система ценообразования, учета тмц, готовой продукции и т.д.);	16. Не эффективные системы учета данных, низкое качество использование ИТ программ (система ценообразования, учета тмц, готовой продукции и т.д.);	
Финансы	17. Наличие начатых и не завершенных инвестиционных проектов (отставание от графика, неисполнение графика инвестиционных проектов);	17. Наличие начатых и не завершенных инвестиционных проектов (отставание от графика, неисполнение графика инвестиционных проектов);	17. Наличие начатых и не завершенных инвестиционных проектов (отставание от графика, неисполнение графика инвестиционных проектов);	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции ИТ
Финансы	17.1 Наличие ранее закупленного оборудования, но не смонтированного и не введенного в эксплуатацию;	17.1 Наличие ранее закупленного оборудования, но не смонтированного и не введенного в эксплуатацию;	17.1 Наличие ранее закупленного оборудования, но не смонтированного и не введенного в эксплуатацию;	
Финансы	18. Ликвидность	18. Ликвидность	18. Ликвидность	

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Финансы	18.1 Коэффициент абсолютной ликвидности = (денежные средства + краткосрочные финансовые вложения) / (краткосрочные кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства) норматив диапазон 0,2-0,5	18.1 Коэффициент абсолютной ликвидности = (денежные средства + краткосрочные финансовые вложения) / краткосрочные кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства) норматив диапазон 0,2-0,5	18.1 Коэффициент абсолютной ликвидности = (денежные средства + краткосрочные финансовые вложения) / краткосрочные кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства) норматив диапазон 0,2-0,5	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Финансы	18.2 Коэффициент текущей ликвидности = (краткосрочная ДтЗ + прочие оборотные активы) / (кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства) норматив не менее 1,5 - 2	18.2 Коэффициент текущей ликвидности = (краткосрочная ДтЗ + прочие оборотные активы) / (кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства) норматив не менее 1,5 - 2	18.2 Коэффициент текущей ликвидности = (краткосрочная ДтЗ + прочие оборотные активы) / (кредиты и займы + краткосрочная КтЗ + задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства) норматив не менее 1,5 - 2	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Финансы	18.3 Коэффициент быстрой ликвидности = (оборотные активы - задолженность учредителей по взносам в уставный капитал - долгосрочная ДтЗ - запасы + товары отгруженные) / (краткосрочные обязательства - доходы будущих периодов - резервы предстоящих расходов) норматив 0,8-1	18.3 Коэффициент быстрой ликвидности = (оборотные активы - задолженность учредителей по взносам в уставный капитал - долгосрочная ДтЗ - запасы + товары отгруженные) / (краткосрочные обязательства - доходы будущих периодов - резервы предстоящих расходов) норматив 0,8-1	18.3 Коэффициент быстрой ликвидности = (оборотные активы - задолженность учредителей по взносам в уставный капитал - долгосрочная ДтЗ - запасы + товары отгруженные) / (краткосрочные обязательства - доходы будущих периодов - резервы предстоящих расходов) норматив 0,8-1	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Финансы	19. Рентабельность продаж = прибыль от продаж / выручку;	19. Рентабельность продаж = прибыль от продаж / выручку;	19. Рентабельность продаж = прибыль от продаж / выручку;	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Финансы	20. Рентабельность активов = чистая прибыль (убыток) / валюту баланса;	20. Рентабельность активов = чистая прибыль (убыток) / валюту баланса;	20. Рентабельность активов = чистая прибыль (убыток) / валюту баланса;	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Финансы	21. Расчет точки безубыточности = постоянные затраты /коэффициент маржинального дохода, коэффициент маржинального дохода = маржинальный доход/выручку, маржинальный доход = выручка - переменные затраты.	21. Расчет точки безубыточности = постоянные затраты /коэффициент маржинального дохода, коэффициент маржинального дохода = маржинальный доход/выручку, маржинальный доход = выручка - переменные затраты.	21. Расчет точки безубыточности = постоянные затраты /коэффициент маржинального дохода, коэффициент маржинального дохода = маржинальный доход/выручку, маржинальный доход = выручка - переменные затраты.	Маркетинг Экономика Обязательства по оплате (в т.ч. долговые) Инвестиции IT
Производство	1. Уровень загрузки производственных мощностей <50%;	1. Уровень загрузки производственных мощностей <60%;	1. Уровень загрузки производственных мощностей <70%;	Производственные мощности IT Кооперация Технология
Производство	2. Ежегодное падение операционной рентабельности более 3-5% в течение последних трех лет;	2. Ежегодное падение операционной рентабельности от 1% до 3% в течение последних трех лет;	2. Ежегодное падение операционной рентабельности от 0,5% до 1% в течение последних трех лет;	Производственные мощности Кооперация Технология
Производство	3. Снижение выработки на 1 сотрудника в год в течение последних трех лет;	3. Отсутствие роста или снижение темпов выработки на 1 сотрудника в год в течение последних трех лет;	3. Отсутствие темпов роста выработки на 1 сотрудника в год на протяжении последних трех лет;	Технология производства IT
Производство	4. Объем закупаемого сырья и материалов >60% в структуре себестоимости;	4. Объем закупаемого сырья и материалов >40-50% в структуре себестоимости;	4. Объем закупаемого сырья и материалов >30% в структуре себестоимости;	Производственные мощности Кооперация Технология производства IT
Производство	5. Рост объемов невозвратного брака в течение последних трех лет;	5. Рост объемов невозвратного брака и рекламаций в течение последних трех лет;	5. Рост объемов невозвратного брака и рекламаций в течение последних трех лет;	
Производство	6. Наличие регулярных рекламаций в течение последних трех лет;	6. Наличие регулярных рекламаций в течение последних двух лет;	6. Увеличение количества получаемых рекламаций и претензий к качеству произведенной продукции в течение года;	
Производство	7. Высокий уровень складских запасов;	7. Высокий уровень складских запасов;	7. Высокий уровень складских запасов;	Производственные мощности Кооперация Технология производства IT

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Производство	<p>8. Неэффективная система снабжения (остановка производственных переделов в связи с отсутствием необходимых ТМЦ, оплата штрафных санкций за неисполнение условий заключенных договоров в части несвоевременной оплаты ТМЦ, сроков заказа, доставки; оплата долгов за поставленные ранее ТМЦ вместо оплаты текущих заказов (существенный рост кредиторской задолженности); объем закупки ТМЦ, превышает реальные производственные потребности предприятия);</p>	<p>8. Неэффективная система снабжения (несвоевременное обеспечение производства, высокая вероятность возникновения / оплаты штрафных санкций за неисполнение условий заключенных договоров в части несвоевременной оплаты ТМЦ, сроков заказа, доставки; объем закупки ТМЦ, превышает реальные производственные потребности предприятия, при формировании потребности не учитывается объем складских остатков ТМЦ на складах);</p>	<p>8. Низкоэффективная система снабжения (несвоевременное обеспечение производства, вероятность возникновения санкций за неисполнение условий заключенных договоров в части оплаты ТМЦ, сроков заказа, доставки; не регулярные платежи за поставленные ранее ТМЦ; объем закупки, превышает реальные производственные потребности предприятия);</p>	<p>Производственные мощности Кооперация Технология производства IT</p>
Производство	<p>9. Отсутствует система учета производственных запасов ТМЦ (Lean менеджмент): со склада ТМЦ сразу приходятся в производство, отсутствует система учета по переделам, не возможно проследить движение ТМЦ, аналитический учет в цехах отсутствует, не реализована система учета ТМЦ в цеховых кладовых, не предусмотрено лимитирование и нормирование складских остатков, значительное количество ТМЦ в складах и на остатках, неликвидных и ТМЦ без движения;</p>	<p>9. Не полностью реализована или не эффективная система учета производственных запасов ТМЦ (Lean менеджмент): низкая оборачиваемость складов, запасы ТМЦ существенно превышают месячную потребность в обеспечении производства, отсутствие лимитов для закупок, наличие неликвидных и ТМЦ без движения;</p>	<p>9. Низкоэффективная система учета производственных запасов ТМЦ (Lean менеджмент): наличие ТМЦ без движения и неликвидов, низкая оборачиваемость складов, не прозрачный учет движения ТМЦ;</p>	<p>Производственные мощности Кооперация Технология производства IT</p>

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Производство	10. Высокие затраты производственной логистики, отсутствует должная система контроля логистических потоков;	10. Не проводится анализ затрат производственной логистики, отсутствует должная система контроля логистических потоков;	10. Не эффективная система логистических потоков (высокие затраты, значительный объем движения порожнего транспорта, значительный объем внутрицеховых перевозок, перемещений полуфабрикатов и готовой продукции);	Производственные мощности Кооперация Технология производства IT
Производство	11. Неэффективная система обеспечения потребностей внутренней кооперации: срыв сроков, брак в производстве в цепочке соисполнителей, задолженность внутри кооперации, конкуренция внутри Холдинга между ДО;	11. Неэффективная система обеспечения потребностей внутренней кооперации: срыв сроков, брак в производстве в цепочке соисполнителей, задолженность внутри кооперации, конкуренция внутри Холдинга между ДО;	11. Неэффективная система обеспечения потребностей внутренней кооперации: срыв сроков, брак в производстве в цепочке соисполнителей, задолженность внутри кооперации, конкуренция внутри Холдинга между ДО;	
Производство	12. Отсутствие прозрачной системы учета текущих ремонтов, низкий контроль затрат на ремонты;	12. Отсутствие прозрачной системы учета текущих ремонтов, низкий контроль затрат на ремонты;	12. Отсутствие прозрачной системы учета текущих ремонтов, низкий контроль затрат на ремонты;	
Производство	11. Наличие дублирующих производственных функций в Холдинге на уровне ДО, наличие дублирующих функций на производственных площадках ДО;	11. Наличие дублирующих производственных функций в Холдинге на уровне ДО, наличие дублирующих функций на производственных площадках ДО;	11. Наличие дублирующих производственных функций в Холдинге на уровне ДО, наличие дублирующих функций на производственных площадках ДО;	Производственные мощности Кооперация Технология производства IT
Производство	13. Наличие пустующих производственных площадей: низкий коэффициент загрузки производственного оборудования;	13. Наличие пустующих производственных площадей: низкий коэффициент загрузки производственного оборудования;	13. Наличие пустующих производственных площадей: низкий коэффициент загрузки производственного оборудования.;	

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Бизнес-процессы управления	1. Наличие судебных исков по исполнительным листам;	1. Наличие судебных исков по исполнительным листам;	1. Периодическое возникновение или наличие просроченной (более 6 месяцев) кредиторской задолженности;	Кадровый потенциал Организационная структура управления Корпоративное управление
	2. На имущество наложен арест в связи с наличием задолженности по обязательствам, периодически блокируются расчетные счета, высокая вероятность возбуждения дела о банкротстве, наличие просроченной (более 6 месяцев) кредиторской задолженности, периодически происходит отключение электро- и тепло энергии за неуплату;	2. Наличие просроченной (более 6 месяцев) кредиторской задолженности, риск подачи заявления в суд о банкротстве, вероятность отключения электро- и тепло энергии за неуплату;	2. Наличие просроченной (более 6 месяцев) кредиторской задолженности,	
	3. Наличие убыточных контрактов и заключение неэффективных сделок;	3. Наличие убыточных контрактов и заключение неэффективных сделок;	3. Наличие убыточных контрактов и заключение неэффективных сделок, производство низкомаржинальной продукции;	Кадровый потенциал Организационная структура управления Корпоративное управление
	4. Наличие просроченной (более 6 месяцев) дебиторской задолженности;	4. Наличие просроченной (более 6 месяцев) дебиторской задолженности;	4. Наличие просроченной (более 6 месяцев) дебиторской задолженности;	
	5. Высокий уровень накладных расходов более 900%;	5. Высокий уровень накладных расходов более 600%;	5. Высокий уровень накладных расходов более 300%;	
	6. Отрицательная динамика повышения производительности труда в течение последних трех лет;	6. Отсутствие темпов роста и/или отрицательная динамика повышения производительности труда в течение последних двух лет;	6. Отсутствие темпов роста и/или отрицательная динамика повышения производительности труда в течение последних двух лет;	Кадровый потенциал Организационная структура управления Корпоративное управление
	7. Избыточная численность персонала, не сбалансированная структура персонала: значительная доля управленческого и вспомогательного персонала, низкая выработка на 1-ого сотрудника;	7. Избыточная численность персонала, не сбалансированная структура персонала: значительная доля управленческого и вспомогательного персонала, низкая выработка на 1-ого сотрудника;	7. Избыточная численность персонала, не сбалансированная структура персонала: значительная доля управленческого и вспомогательного персонала, низкая выработка на 1-ого сотрудника;	

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Бизнес-процессы управления	8. Высокая социальная нагрузка, значительное количество непрофильных активов, убыточные активы социального назначения (дома отдыха, столовые и т.д.);	8. Высокая социальная нагрузка, значительное количество непрофильных активов, убыточные активы социального назначения (дома отдыха, столовые и т.д.);	8. Высокая социальная нагрузка, значительное количество непрофильных активов, убыточные активы социального назначения (дома отдыха, столовые и т.д.);	Кадровый потенциал Организационная структура управления Корпоративное управление
Бизнес-процессы управления	9. Низкое качество исполнительской дисциплины (несвоевременное и некачественное исполнение организационно-распорядительных документов (приказы и распоряжения ген. директора)).	9. Низкое качество исполнительской дисциплины (несвоевременное и некачественное исполнение организационно-распорядительных документов (приказы и распоряжения ген. директора)).	9. Низкое качество исполнительской дисциплины (несвоевременное и некачественное исполнение организационно-распорядительных документов (приказы и распоряжения ген. директора)).	
Бизнес-процессы управления	10. Отсутствие процедуры реализации инвестиционных проектов (значительный объем не смонтированного и не введенного в эксплуатацию оборудования, срыв сроков реализации инвестиционных проектов, преждевременное авансирование строительно-монтажных работ и иных работ в рамках реализации проекта);	10. Отсутствие процедуры/безуспешные попытки внедрения процедуры реализации инвестиционных проектов (наличие не смонтированного и не введенного в эксплуатацию оборудования, срыв сроков реализации инвестиционных проектов, преждевременное авансирование СМР и иных работ, а также закупка оборудования в рамках инвестиционного проекта, не проводится анализ достижения экономических параметров реализованных инвестиционных проектов);	10. Применяемая процедура реализации инвестиционных проектов не подтверждает планируемую эффективность (наличие закупленного, но не смонтированного и не введенного в эксплуатацию оборудования, не соблюдение сроков реализации инвестиционных проектов, преждевременное авансирование строительно-монтажных работ и иных работ, а также закупка оборудования в рамках инвестиционного проекта, не достижение экономических параметров проекта по факту его завершения);	Кадровый потенциал Организационная структура управления Корпоративное управление
Бизнес-процессы управления	11. Отсутствие политики применения инноваций для развития предприятия, не эффективность разрабатываемых НИОКР;	11. Низкий уровень применения инноваций для развития предприятия, не эффективность разрабатываемых НИОКР;	11. Низкий уровень применения инноваций для развития предприятия, не эффективность разрабатываемых НИОКР;	

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Бизнес-процессы управления	12. Неразвитая система корпоративного управления (значительное количество дочерних обществ в структуре, более пяти уровней управления);	12. Неразвитая система корпоративного управления (значительное количество дочерних обществ в структуре, более 4-5 уровней управления);	12. Неразвитая система корпоративного управления (значительное количество дочерних обществ в структуре, более 3-4 уровней управления);	Кадровый потенциал Организационная структура управления Корпоративное управление
Бизнес-процессы управления	13. Отсутствие стратегии развития предприятия.	13. Не удачная попытка формирования стратегии развития предприятия, результат - ее отсутствие.	14. Сформированная стратегия развития предприятия оторвана от реалий, отсутствие сценарного планирования, базовый сценарий слишком оптимистичен.	
Примечания 1 СПП ВИС – модель системы показателей и параметров для проведения оценки операционной деятельности корпорации 2 Финансово-экономическое состояние ВИС				

Источник: разработано автором.

Таблица Ж.2 – Пример проведения анализа финансово-экономического состояния вертикально интегрированной структуры в соответствии с матрицей выбора объекта и направления реструктуризации

Показатели в соответствии с матрицей	Единицы измерения	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
ФИНАНСЫ	-	-	-	-
1. По итогам отчетного периода получены отрицательные чистые активы, динамика отрицательных чистых активов на протяжении последних трех лет;	Млн руб.	-314	-1 735	-2 663
1.1. Чистые активы	Млн руб.	-314	-1 735	-2 663
1.2. Динамика изменения уставного капитала за три последних года;	Млн руб.	4 393	4 393	4 393
2. Наличие кассовых разрывов;	Млн руб.	-2 223	-894	-212
3. Недостаточность/отсутствие собственных оборотных средств	Млн руб.	-3 407	-3 277	69
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Коэффициент	-0,27	-0,47	0,01
5. Debt/Ebitda > 6;	Коэффициент	-7	-21	-18

Продолжение таблицы Ж.2

1	2	3	4	5
5.1. debt = долговая нагрузка предприятия	Млн руб.	10 160	12 239	12 889
5.2. ebitda =	Млн руб.	-1 445	-577	-701
6. Закредитованность (рост долговой и процентной нагрузки в течение последних трех лет), темп роста;	Коэффициент	1,0	1,2	1,1
7. Наличие просроченной кредиторской задолженности (в отношении предприятия возбуждено дело о банкротстве);	Млн руб.	3 557	2 560	2 780
7.1. Показатель обеспеченности обязательств должника его активами	Коэффициент	1,0	1,1	1,2
7.2. Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах	Процент	16%	16%	14%
8. Наличие задолженности по обязательным платежам (налоги и сборы) в бюджет (арест счетов) в течение последних трех лет, задолженность по выплате заработной платы 3-5 раз в год;	Млн руб.	300	220	125
9. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	Коэффициент	-8,73	-6,49	-3,17
10. Коэффициент финансовой устойчивости, обеспеченности долгосрочными источниками финансирования	Коэффициент	0,29	0,38	0,49
10.1. Коэффициент финансовой независимости	Коэффициент	-0,03	-0,09	-0,12
11. Коэффициент обеспеченности запасами норматив не менее 0,5 (значение отрицательное или менее 0,1);	Коэффициент	-0,46	-0,64	0,01
12. Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам	Коэффициент	3,07	1,49	4,31
13. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам	Коэффициент	0,76	0,47	0,62
14. Наличие чистого убытка в течение последних трех и более лет;	Млн руб.	-2 284	-815	-859
14.1. Норма чистой прибыли = чистая прибыль/выручку;	Коэффициент	-0,32	-0,07	-0,17
15. Существует угроза юридической утраты прав на имущество (арест недвижимости, требования третьих лиц, обращенные на имущество, акции/доли) сумма залога;	Млн руб.	1 959	1 959	1 959
16. Не эффективные системы учета данных, низкое качество использование IT программ (система планирования и учета, система ценообразования, учета тмц, готовой продукции и т.д.);	-	да	да	да
17. Наличие начатых и не завершенных инвестиционных проектов (отставание от графика, неисполнение графика инвестиционных проектов);	-	имеется	имеется	имеется
17.1 Наличие ранее закупленного оборудования, но не смонтированного и не введенного в эксплуатацию;	-	имеется	имеется	имеется
18. Ликвидность	Коэффициент	низкая	низкая	низкая
18.1 Коэффициент абсолютной ликвидности	Коэффициент	0,07	0,09	0,10

Продолжение таблицы Ж.2

1	2	3	4	5
18.2 Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент	0,20	0,05	0,09
18.3 Коэффициент быстрой ликвидности	Коэффициент	0,11	-0,08	0,03
19. Рентабельность продаж	Процент	-12%	-0,3%	-7%
20. Рентабельность активов	Процент	-10%	-5%	-4%
21. Расчет точки безубыточности	Млн руб.	10 634	12 076	6 266
ПРОИЗВОДСТВО	-	-	-	-
1. Уровень загрузки производственных мощностей <50%;	Процент	55%	55%	55%
2. Ежегодное падение операционной рентабельности более 3-5% в течение последних трех лет;	Процент	-12%	-0,3%	-7%
3. Снижение выработки на 1 сотрудника в год в течение последних трех лет;	Тыс. руб. / человека	2 381	3 558	1 478
4. Объем закупаемого сырья и материалов >60% в структуре себестоимости;	Процент	57%	57%	57%
5. Рост объемов невозвратного брака в течение последних трех лет;	-	да	да	да
6. Наличие регулярных рекламаций в течение последних трех лет;	-	да	да	да
7. Высокий уровень складских запасов;	-	да	да	да
8. Неэффективная система снабжения (кредиторская задолженность)	Млн руб.	12 023	5 554	9 105
9. Отсутствует система учета производственных запасов ТМЦ	-	да	да	да
10. Высокие затраты производственной логистики, отсутствует должная система контроля логистических потоков;	Млн руб.	190	187	176
11. Неэффективная система обеспечения потребностей внутренней кооперации	-	да	да	да
12. Отсутствие прозрачной системы учета текущих ремонтов, низкий контроль затрат на ремонты;	-	да	да	да
11. Наличие дублирующих производственных функций в Холдинге на уровне ДО, наличие дублирующих функций на производственных площадках ДО;	-	да	да	да
13. Наличие пустующих производственных площадей: низкий коэффициент загрузки производственного оборудования	-	да	да	да
УПРАВЛЕНИЕ	-	-	-	-
1. Наличие судебных исков по исполнительным листам;	-	да	да	да
2. На имущество наложен арест в связи с наличием задолженности по обязательствам, периодически блокируются расчетные счета, высокая вероятность возбуждения дела о банкротстве, наличие просроченной (более 6 месяцев) кредиторской задолженности, периодически происходит отключение электро и тепло энергии за неуплату;	-	имеется обременение имущества	имеется обременение имущества	имеется обременение имущества

Продолжение таблицы Ж.2

1	2	3	4	5
3. Наличие убыточных контрактов и заключение неэффективных сделок;	-	да	да	да
4. Наличие просроченной (более 6 месяцев) дебиторской задолженности;	Млн руб.	1 991	770	1 200
5. Высокий уровень накладных расходов более 900%; (доля в себестоимости)	%	242%	383%	240%
6. Отрицательная динамика повышения производительности труда в течение последних трех лет; (выработка)	Тыс. руб. / человека	2 381	3 558	1 478
7. Избыточная численность персонала, не сбалансированная структура персонала: значительная доля управленческого и вспомогательного персонала, низкая выработка на 1-ого сотрудника;	-	да	да	да
8. Высокая социальная нагрузка, значительное количество непрофильных активов, убыточные активы социального назначения (дома отдыха, столовые и т.д.);	-	да	да	да
9. Низкое качество исполнительской дисциплины (несвоевременное и некачественное исполнение организационно-распорядительных документов (приказы и распоряжения ген. директора)).	-	да	да	да
10. Отсутствие процедуры реализации инвестиционных проектов (значительный объем не смонтированного и не введенного в эксплуатацию оборудования, срыв сроков реализации инвестиционных проектов, преждевременное авансирование строительно-монтажных работ и иных работ в рамках реализации проекта);	-	да	да	да
11. Отсутствие политики применения инноваций для развития предприятия, не эффективность разрабатываемых НИОКР;	-	да	да	да
12. Неразвитая система корпоративного управления (значительное количество дочерних обществ в структуре, более пяти уровней управления);	-	нет	нет	нет
13. Отсутствие стратегии развития предприятия.	-	имеется	имеется	имеется
Примечание – В соответствии с произведенными расчётами по данным операционной деятельности дочернего Общества ВИС можно сделать вывод о нахождении Общества в глубоком экономическом кризисе, наличии проблем с платежеспособностью и ликвидностью. С целью стабилизации его деятельности и улучшения финансово-экономического состояния требуется проведение комплексной реструктуризации				

Источник: разработано автором.