

**Носко Н.В., Никулина О.В.**

## СИНЕРГИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ И ЕГО ВЛИЯНИЕ ПРИ СОЗДАНИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Известно, что деятельность любого предприятия в одиночку всегда недостаточно эффективна. В какой-то мере данным фактором обусловлена низкая эффективность большинства малых строительных организаций.

Малые разрозненные строительные организации способны выполнять только небольшие подряды, притом не на строительство объектов в целом, а в большей части на комплексы работ, определенные конструктивные элементы возводимых, реконструируемых или ремонтируемых зданий и сооружений.

В этой связи встает проблема интеграции производственной деятельности большого количества малых строительных организаций, работающих сегодня в условиях неопределенности строительного рынка разрозненно. Недостаток средств у предприятия для реконструкции производства, острая необходимость оздоровления управленческих мотиваций, проблемы банковской системы определяют особую роль создания более эффективных форм хозяйствования и, прежде всего, основанных на принципах корпоративного управления. Одним из видов таких формирований являются холдинги.

Под холдингом понимается юридическое лицо любой организационно-правовой формы, в состав имущества которого входят и в управлении которого находятся доли (акции) в имуществе иных юридических лиц, обеспечивающие ему право принятия или отклонения решений, принимаемых их высшими органами [1].

Нормативную базу деятельности холдингов в Республике Беларусь составляют Гражданский Кодекс Республики Беларусь, законы «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью», «О противодействии монополистической деятельности и развитию конкуренции», постановление Совета Министров от 20.04.93г. № 250 «О холдингах, создаваемых в процессе приватизации».

В зависимости от вида деятельности и выполняемых функций различают следующие типы холдингов:

производственный; финансовый; смешанный (производственно-финансовый).

Холдинг, менее 50 процентов имущества которого составляют доли (акции) в имуществе иных юридических лиц и осуществляющий кроме функций держателя акций хозяйственную деятельность, является производственным холдингом.

Холдинг, более 50 процентов имущества которого составляют доли в имуществе иных субъектов хозяйствования, является финансовым холдингом.

Холдинг, более 50 процентов имущества которого составляют доли (акции) в имуществе иных юридических лиц и осуществляющий кроме функций держателя акций хозяйственную деятельность, является смешанным (производственно-финансовым холдингом) холдингом. Именно такой тип холдингов характерен для строительства [3].

Объединяемые холдингом предприятия сохраняют юридическое лицо, но в большей или меньшей степени теряют самостоятельность, подпадая под контроль холдинг-компания над их производственной или иной деятельностью. Этот контроль осуществляется на основе прав, предоставляемых хол-

динг-компания контрольным пакетом акций - собственным или находящимся в ее распоряжении. Представители компании имеют определяющий голос в административном совете и имеют возможность диктовать политику.

Объединение в холдинг позволит строительным компаниям быть более устойчивыми к различным катаклизмам рынка в условиях жесткой конкуренции, благодаря единой инвестиционной политике они смогут более правильно распределить средства между партнерами, объединенными в единую производственную цепь.

Холдинг в строительстве можно представить как системное образование взаимодействующих структур для достижения основной цели-создания короткие сроки и при оптимальных затратах финансовых, материальных и трудовых ресурсов готовой строительной продукции (эффективно функционирующего объекта социально-бытового или промышленного назначения) и ее реализация на рынке недвижимости.

Примерная структура инвестиционно-строительной компании типа холдинг представлена на рис.1. В центре схемы расположены основные службы, которые обслуживают как головное предприятие, так и структуры, входящие в холдинг, справа обозначены функции основных служб головного предприятия и формирующего холдинг, слева показаны действующие и развивающиеся структуры в составе холдинга. Например, отдельные компании, небольшие строительные компании, коммерческий банк, базы материально-технического обеспечения и другие службы первоначально могут входить в формирующийся холдинг на договорных началах. По мере укрепления финансового состояния холдинга указанные предприятия и организации могут пополнять свой уставный капитал и увеличивать количество акций за счет финансовых средств головного предприятия холдинга.

В строительном комплексе существуют следующие предпосылки диверсификации производства:

- необходимость фиксации стоимости объектов за 1-2 года до того, как полные затраты на строительство смогут быть достоверно скалькулированы. В случае, если поставщики строительных материалов, изделий и конструкций являются членами корпоративной структуры, достоверность предварительной калькуляции значительно повышается;
- зависимость последующих этапов строительства от эффективности работы на предыдущих: срыв графиков производства работ на одном из этапов может привести к эффекту «домино» на других;
- высокая привязанность к конкретному региональному рынку. Строительная организация обладает конкурентными преимуществами только в том регионе, где у нее имеется материально – техническая база. Между тем, рост регионального рынка строительства имеет свои объективные ограничения, определяющиеся и спросом на новое жильё, и возможностями городской инженерной инфраструктуры. Следовательно, строительная организация может столкнуться со снижением объемов производства на региональном рынке и возникнет необходимость разработки альтернативных вариантов для вложения капитала;

*Носко Наталья Викторовна, ст. преподаватель каф. менеджмента Брестского государственного технического университета.  
Никулина Ольга Валерьевна, студентка гр. КД-18 экономического факультета Брестского государственного технического университета.*

*Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*

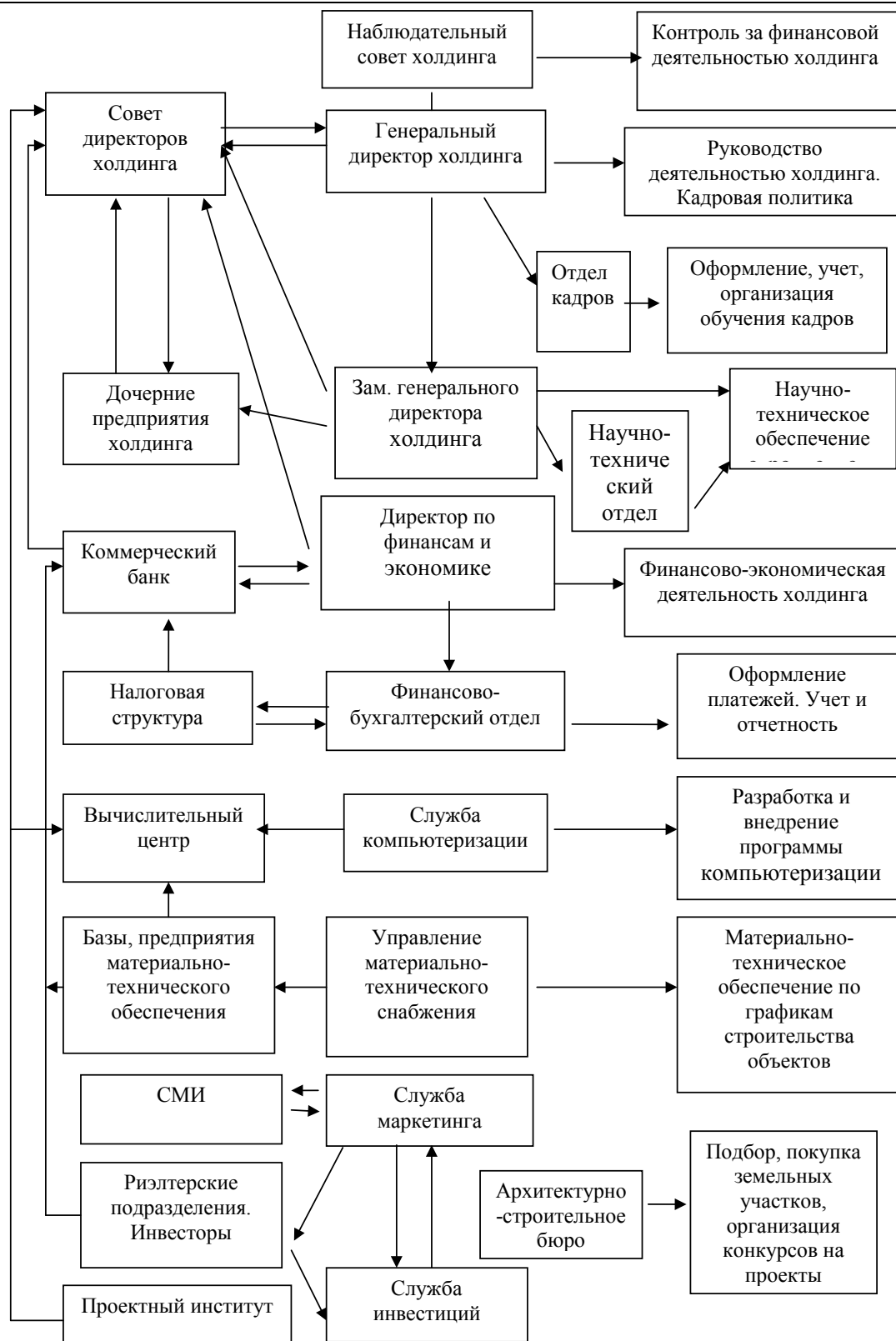


Рис. 1. Структура холдинга в строительстве

- необходимость создания благоприятных условий для клиентов-покупателей жилья, которые заинтересованы в качестве не только приобретаемой квартиры, но и после-продажного сервисного обслуживания.
- Создание и функционирование корпоративных структур имеет смысл, прежде всего, с точки зрения получения реального эффекта от объединения. Оценивая эффективность кор-

поративной структуры необходимо учитывать два обстоятельства:

1. Большинство участников создаваемых корпоративных структур - действующие организации. Оценка их эффективности имеет в этой связи следующие аспекты:

- изменение результативности использования действующих производственных мощностей, потенциала научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций;
  - новые возможности для реальных инвестиций, возникающие в результате формирования корпоративных структур.
2. Особую роль играет синергический эффект, т.е. когда эффект от совокупности всех направлений деятельности корпоративной структуры превышает сумму эффектов от каждого направления в отдельности.

Понятие синергизма является достаточно новым. Существуют упрощенная и более сложная (уточненная, детализированная) трактовки этого термина [5].

Первая из них (применяемая в экономических исследованиях) концепцию синергизма связывает с нарушением пропорциональности. В деловой литературе данное понятие также называется эффектом «2+2=5». При этом возникающая дополнительная единица эффекта (1=5-4) и обуславливается синергизмом.

Вторая трактовка (применяемая при математических исследованиях нелинейных динамических систем) связывает синергический эффект с наличием особого рода нелинейной динамики развития рассматриваемых объектов. Такого рода динамика предусматривает особые переходные процессы, когда движение системы к лучшему состоянию обязательно происходит через фазу ухудшения ее состояния.

Обе эти трактовки базируются на понятии нелинейности; однако первая из них рассматривает лишь начальное и конечное состояние системы (не рассматривая фазу переходных процессов, которые могут быть, например, достаточно короткими); а вторая – концентрирует внимание именно на переходных процессах.

Синергический эффект диверсификационного типа возникает, когда на базе интеграции производств удается использовать особенности их потребности в материальных и финансовых ресурсах, получить экономию с помощью маневрирования ими между производствами. В условиях структурных сдвигах в инвестиционно-строительном комплексе особое внимание заслуживает эффект от сочетания в финансово-строительной группе восходящих и деградирующих организаций.

Доминирование (превышение) эффекта совместного функционирования объектов над суммой эффектов их автономной деятельности рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 < \mathcal{E}^S, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_1, \mathcal{E}_2$  – эффекты самостоятельного, автономного функционирования предприятий,  $\mathcal{E}^S$  – эффект от их совместной деятельности.

Таким образом, синергический эффект  $\mathcal{S}^q$  измеряется величиной разности

$$\mathcal{S}^q = \mathcal{E}^S - (\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2), \quad (2)$$

При этом, чем больше синергический эффект  $\mathcal{S}^q > 0$ , тем устойчивее союз рассматриваемых экономических объектов; при  $\mathcal{S}^q < 0$  союз объектов достаточно быстро распадается.

При объединении трех и более предприятий формула модифицируется следующим образом:

$$\sum_{j=1}^n \mathcal{E}_j \leq \mathcal{E}^S, \quad (3)$$

$$\mathcal{S}^q = \mathcal{E}^S - \sum_{j=1}^n \mathcal{E}_j, j=\overline{1, n}, \quad (4)$$

где  $j$  – индекс рассматриваемого экономического объекта (малого предприятия);

$n$  – число малых предприятий, образующих союз;

$\mathcal{E}_i, \mathcal{E}^S, \mathcal{S}^q$  – переменные, определенные ранее.

Очевидно, что общий эффект от объединения  $\mathcal{S}^q$  должен некоторым образом распределяться между малыми предприятиями, поскольку, если хотя бы одно из них не получает выгоды от союза, оно будет стремиться к автономии.

Отсюда:

$$\mathcal{S}^q = \sum_{j=1}^n \mathcal{S}_j^q, \quad (5)$$

где  $\mathcal{S}_j^q > 0$  – эффект от объединения (выгода) для  $i$ -го малого предприятия.

Формула для анализа эффектов от объединения:

$$\mathcal{E}^S = \sum_{j=1}^n (\mathcal{E}_j + \mathcal{S}_j^q), \quad (6)$$

Эта формула может быть интерпретирована следующим образом: эффект от совместного функционирования объектов (малых предприятий) как целого, складывается из суммы эффектов их автономного функционирования, скорректированных с учетом возникающих положительных синергических эффектов.

В основе объединения крупных и малых строительных предприятий лежит взаимная выгода обеих сторон:

- 1) крупные предприятия вносят в функционирование малых предприятий элемент стабильности и плановности;
- 2) малые предприятия выполняют часть функций крупных предприятий, концентрируясь на вопросах сбыта и снабжения.

Существует следующая классификация типов синергизма, которая была предложена И. Ансоффом [2]:

- синергизм реализации продукции (продаж), имеющий место, когда различными производителями используются одни и те же складские помещения, каналы реализации продукции и рынки ее сбыта. Сюда же относятся общая реклама, маркетинг, стимулирование сбыта и т.д.;
- синергизм оперативного управления, который является результатом совместного и более эффективного использования оборудования, помещений, персонала; распределения накладных расходов; проведения обучения кадров и обмена опытом, осуществления единых закупок крупной партией и т.д., т.е. связан главным образом с аспектами организационно-управленческой деятельности малых предприятий, решением координационных и информационных вопросов;
- финансово-инвестиционный синергизм, который связан главным образом с распределением (или перераспределением) финансово-инвестиционных ресурсов, предназначенных для развития малых предприятий. Сюда относится взаимное кредитование предприятий, лизинг оборудования, вопросы оптимизации налогообложения и т.д.;
- синергизм менеджмента. Данный вид синергизма встречается реже и связан с вопросами стратегического развития малых предприятий, главным образом при освоении ими принципиально новых сфер (отраслей) деятельности.

Все виды синергических эффектов можно описать 4-мя переменными:

1. Увеличение прибыли (дохода).
  2. Снижение затрат.
  3. Уменьшение потребности в инвестициях.
  4. Уменьшение времени для достижения поставленной цели.
- Экономическая синергия может проявляться в виде прямой и косвенной выгоды.

Прямая выгода – это увеличение чистых денежных потоков реорганизованных кампаний. Добавленная стоимость интеграции формируется за счет операционной, управленческой и финансовой синергии.

Операционная – экономия на операционных расходах за счет объединения служб маркетинга учета сбыта.

Управленческая – экономия за счет создания новой системы управления.

Финансовая – экономия за счет изменения источников финансирования, стоимости финансирования и прочих выгод.

Существует 3 способа расчета синергического эффекта [4]:

1. Количественно – в виде прироста показателя эффективности функционирования предприятия в случае, если оно выступает как участник группы. Систему индикаторов экономической эффективности за рассматриваемый период составляют традиционные показатели оценки инвестиций (чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости).
2. Второй способ предполагает:
  - оценку стоимости предприятий на основе прогнозируемых денежных потоков до реорганизации;
  - оценку стоимости объединенной компании на основе денежных потоков после реорганизации;
  - расчет добавленной стоимости.
3. Третий способ основан на теории финансового менеджмента. Формула одномоментного синергического эффекта выглядит следующим образом:

$$СЭ_t = \Delta ПМ_t + \Delta ПД_t + ЭЗ_t - \Delta ИНВ_t, (7)$$

где  $СЭ_t$  - синергический эффект в период времени t после поглощения;

$\Delta ПМ_t$  - дополнительная прибыль от увеличения масштабов деятельности и выхода на новые рынки;

$\Delta ПД_t$  - дополнительная прибыль за счет снижения риска за счет диверсификации активов;

$ЭЗ_t$  - экономия текущих затрат;

$\Delta ИНВ_t$  - дополнительные вложения в модернизацию объекта.

УДК 338.45:[693.6+698]

**Русакевич В.А.**

## СИСТЕМА ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА ОТДЕЛОЧНЫХ РАБОТ

В настоящее время система государственной экономической статистики находится в стадии реформирования; системы сбора и анализа технико-экономических показателей отделочных работ нет.

Отсутствие координации, согласования этих систем затрудняет не только получение и использование информации для исследователей, но и управление выполнения интерьерных работ. Между тем, в условиях перехода к рынку, в такой информации нуждаются экономические субъекты всех уровней: отдельные работники, озабоченные реализацией своего потенциала на рынке; предприятия, взаимодействующие с рынками товаров, ценных бумаг, ресурсов и т.п.; органы государственного управления, для которых особое значение имеют данные о степени конкурентоспособности отделочных работ и материалов. При этом в рыночной экономике, в отличие от централизованно управляемой, для принятия эффективных хозяйственных или иных экономических решений необходима информация не только о том объекте или процессе, к которому относится решение, но и о смежных, взаимодействующих с данными

Косвенная выгода – это увеличение рыночной стоимости акций. Акции объединенных компаний могут стать более привлекательными для инвестора, и их рыночная стоимость возрастает. Но возможно и снижение показателя «цена-прибыль». Степень увеличения или уменьшения являются функцией от:

- разницы отношения цены акции и прибыли на акцию;
- относительным размером фирм, характеризующихся общим размером прибыли.

Таким образом, концентрация капитала позволяет нарастить массу используемых финансовых ресурсов, во-первых, за счет приращения накапливаемых амортизационных отчислений в виде денежного фонда на счетах предприятий. Во-вторых, возросшие масштабы прибыли дают возможность увеличить средства, идущие в фонд накопления. В-третьих, возрастает уровень управляемости денежных средств, направленных на расширение, техническое перевооружение основного капитала и роста оборотного капитала.

Несмотря на все преимущества от объединения, все варианты объединения капитала должны быть хорошо просчитаны, иначе может возникнуть отрицательный синергический эффект.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О холдингах, создаваемых в процессе приватизации с послед. изм. и доп.: Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 20.04.1993г., № 250.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия // Пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю. Н. - СПб : Издательство «Питер», 1999. – 246 с.
3. Вабищевич С.С. Предпринимательское право Республики Беларусь. – Мн.: Молодежное научное общество, 2002. – 398 с.
4. Кохно А. Синергический эффект и его оценка при образовании финансово-промышленных групп // Финансы. Учет. Аудит. – 2002. - № 3. – с. 48 - 49.
5. Маренный М.А. Методы финансового анализа кооперационных взаимодействий малых промышленных предприятий // <http://www.optim.ru/fin/2001/3/rmareny/rmareny.asp>, 20.05.2002.

процессами более высокого или низкого уровня. Так, если раньше для управления предприятием требовались в основном знания его собственных возможностей и особенностей функционирования, то сейчас центр тяжести переносится на знание внешних для предприятия ресурсных и товарных рынков, намерений конкурентов и т.п.

Чем выше степень свободы экономического субъекта, тем больше информации нужно для его функционирования.

В этой ситуации необходимы централизованные и целенаправленные усилия по созданию на новых принципах интегрированной системы сбора, накопления, анализа и интерпретации технико-экономической информации о ходе и тенденциях развития процессов в экономической сфере, отличной от традиционной системы статистической информации и отвечающей новым задачам теории и практики функционирования экономики, - системы мониторинга технико-экономических показателей выполнения отделочных работ.

По моему мнению, разработка методологического и методического обеспечения этой деятельности должна составить