

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты интеграционных процессов.....	7
1.1 Понятие, классификация и мотивы сделок слияний и поглощений, как основной формы интеграционных процессов.....	7
1.2 Особенности интеграционных процессов в металлургической отрасли.....	34
1.3 Роль и значение сервисных бригад в организации производства..	42
1.4 Особенности ремонтной деятельности в практике зарубежных стран и в России.....	47
2. Современное состояние рынка слияний и поглощений в России и за рубежом	53
2.1. Анализ российского рынка слияний и поглощений.....	53
2.2 Анализ мирового рынка слияний и поглощений	59
3 Влияние процессов интеграции на производственный потенциал международной металлургической компании.....	70
3.1 Особенности ремонтной деятельности в практике международной металлургической компании.....	73
3.2 Характеристика системы ремонтных работ на заводах АД Восток ОК "РУСАЛ".....	75
3.3 Влияние интеграционных процессов на производственный потенциал международной металлургической компании	82
Заключение.....	87
Список используемых источников.....	89
Приложение 1.....	92

Введение

Актуальность темы исследования определяет тот факт, что на всех этапах развития экономики основным движущим фактором является производство. Повышение эффективности производства - принципиальная основа современного экономического развития. Любое предприятие должно быть как эффективным, так и результативным. Производительность на всех уровнях организации производства является важнейшим фактором достижения успехов в условиях конкуренции. Повышение эффективности производства предполагает мобилизацию всех доступных ресурсов, имеющихся в арсенале предприятия. Современное управление производством, подразумевает повышение активности российских компаний, как на внутреннем, так и международном рынках.

Повышение эффективности производства предполагает обеспечение доминирующей роли интенсивных факторов его развития на основе выявления и использования всех резервов производства. Это требует от производства органического сочетания и развития двух его главнейших составных частей - основного и вспомогательных производств.

Современное управление производством, в том числе и вспомогательным, подразумевает непрерывное совершенствование его технической и организационной составляющих посредством внедрения в производственный процесс мероприятий по улучшению его деятельности.

Управление процессами реорганизации, реструктуризации, реконструкции и модернизации оборудования, проводимыми на уровне предприятия, приобретает все большее значение. В практике реструктуризации российских предприятий уже не новы такие инструменты, как выделение отдельных подразделений в качестве независимых производственных единиц и передача им функций самостоятельного управления, слияние с другими предприятиями, ликвидация и передача функций внешнему подрядчику.

Важную роль в стабильной работе предприятия играет хорошо развитая сфера вспомогательного производства. Вспомогательное производство является составной и важнейшей частью системы обслуживания производственного процесса в целом.

Обслуживание производства включает функции по обеспечению технического состояния (готовности) средств производства, движения предметов труда в процессе производства (изготовления продукции) и достижения эффективного труда (социально-бытовое обслуживание). Для технического обслуживания основного производства предприятия могут иметь целый комплекс вспомогательных структур: ремонтное, энергетическое, транспортное, снабженческо-складское. Для обеспечения высокой производительности труда предприятие располагает службами обеспечения производства и социальной сферы: детские сады, жилищно-коммунальные хозяйства, поликлиники, базы отдыха и другие.

Правильная оценка деятельности вспомогательных производств с учетом их влияния на основное позволяет определить эффективность всего комплекса внедренных мероприятий и управления в целом, выявить резервы совершенствования деятельности производства в целом.

Целью магистерской работы является исследование процессов интеграции, и освещение вопросов влияния таких процессов на производственный потенциал международной металлургической компании.

В рамках поставленной цели магистерской работы решаются следующие задачи:

- Рассмотреть основные типы и виды слияний и поглощений, как основной формы интеграции;
- Изучить особенности интеграции в металлургической отрасли;
- Проанализировать российский и зарубежный опыт M&A сделок;

- Исследовать влияние процессов интеграции на производственный потенциал международной металлургической компании.

Объектом исследования данной диссертационной работы служит металлургическая отрасль.

Предметом исследования работы является Дирекция по литейному производству алюминиевых заводов дивизиона Восток ОК РУСАЛ.

В работе применен теоретический метод исследования. Любая деятельность, если она претендует на научный характер, должна предполагать не только критерии проверки идей экспериментальным путем, но и действенную методологию для построения теорий и поиска новых фактов. Теоретический уровень в науке заключается в объективном отражении происходящих процессов, явлений, внутренних закономерностей и связей, которые достигаются посредством методов обработки практических данных, полученных благодаря наблюдениям, экспериментам и так далее. Таким образом, теоретические методы исследования являются своеобразной надстройкой над эмпирическими. Теоретические методы исследования – это логическая абстракция, которая создается посредством создания научных гипотез и теорий на основе уже имеющихся знаний.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты слияний и поглощений, как основной формы интеграции, освещены мотивы совершения данных сделок, продемонстрирована структура и механизм осуществления подобного рода сделок. Кроме того освещены особенности интеграции в металлургической отрасли.

Во второй главе представлен анализ российского и зарубежного рынка слияний и поглощений.

В третьей главе представлены предложения по улучшению производственного потенциала международной металлургической компании, за счет выделения сервисных бригад на базе Алюминиевого дивизиона Восток.

Методологической базой данной работы послужили отечественные и зарубежные разработки по проблемам слияний и поглощений компаний. В работе использовались данные Федеральной антимонопольной службы, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, данные крупнейших консалтинговых компаний, инвестиционных банков.

1. Теоретические аспекты интеграционных процессов

1.1 Понятие, классификация и мотивы сделок слияний и поглощений, как основной формы интеграционных процессов

В экономической литературе существуют различные подходы к определению и классификации процессов интеграции компаний. Одним из наиболее распространенных видов интеграции являются сделки слияния и поглощения.

Слияния и поглощения (Mergers & Acquisitions, M&A) представляют собой сделки, которые наряду с переходом прав собственности подразумевают, прежде всего, смену контроля над предприятием (Corporate Control).

В зарубежной литературе слиянием (merger) называется объединение двух корпораций, при котором выживает одна из них, а другая прекращает свое существование. В результате слияния поглощающая компания присоединяет к себе активы поглощаемой фирмы. При описании подобных сделок используется термин статутное слияние (statutory merger). Также выделяется процесс подчиняющего слияния (subsidiary merger), при котором целевая компания становится дочерней или частью дочерней материнской компании. [1].

Еще одним термином, используемым для описания подобных сделок, является поглощение (takeover). Под поглощением компании или актива понимается установление над этой компанией или активом полного контроля как в юридическом, так и в физическом смысле [2]. Термин поглощение чаще всего используется при описании одного из наиболее ярких и распространенных видов корпоративного конфликта. Вместе с тем нередко используется в отношении сделок любого рода [3].

Согласно ГК РФ, слияния и присоединения (в российском законодательстве отсутствует термин «поглощение») - формы реорганизации юридического лица, при этом под слиянием понимается

передача всех прав и обязанностей двух или более компаний новому юридическому лицу в процессе реорганизации. Соответственно, присоединением считается прекращение деятельности одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому юридическому лицу [4].

Ключевыми словами в определении сделок M&A с точки зрения российского законодательства являются «реорганизация», «передача всех прав и обязанностей» вновь образуемому лицу либо одному из участников сделки. Данное наблюдение позволяет определить специфику слияний и поглощений, их существенное отличие от других видов интеграционных процессов. Проанализировав положения ст. 5Э, 58 ГК РФ, можно сказать, что реорганизация юридического лица состоит в изменении структуры и содержания прав, определяющих самостоятельность и независимость юридического лица на обособленное имущество вследствие изменения самой структуры имущества и (или) изменения структуры собственников (учредителей) юридического лица

Следует отметить, что права, определяющие самостоятельность и независимость юридического лица на обособленное имущество, исходит из наличия прав собственности на него, концентрация которых определяет степень корпоративного контроля, на наш взгляд, одного из ключевых параметров в признании сделок M&A.

Анализируя существенные характеристики процессов слияний и поглощений с позиции российского права, нельзя не отметить тот факт, что выводы приходится делать на основе косвенных данных, так как в России законодательно не закреплены такие важнейшие категории, как «юридический статус», «корпоративный (акционерный) контроль», что влечет за собой трудности в определении процессов M&A. В отношении терминов «слияние», «поглощение» европейское право более конкретно.

Согласно Третьей директиве Совета Европы от 9 октября 1978 г., основанной на подп. п. 3 ст. 54 Договора « О слиянии акционерных компаний», под «слиянием компаний» подразумевается «любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур». Под слиянием в первую очередь понимается «слияние путем поглощения» (merger by acquisition), во вторую — «слияние путем образования новой компании» (merger by formation of a new company). Базовый документ, регулирующий процесс слияний и поглощений в Евросоюзе (ЕС); —«распоряжение Совета КЕС 4064 / 89 от 21 декабря 1989 г. «О контроле над сделками по слияниям и поглощениям» [2].

В определении термина «слияние» ключевую роль играет понятие «концентрация рынка»:

– Две или более компании, ранее независимые друг от друга, объединяются для создания новой независимой компании;

– Одно или более физических лиц, которые уже имеют контроль над одной компанией, могут приобрести прямой контроль над целой или частью другой компании.

Теперь можно сделать вывод, что:

– объектом сделок является юридическое лицо — одна из сторон — участниц сделки (либо обе в случае слияния), а не отдельные активы, обязательства либо права собственности на компанию;

– механизм М&А реорганизация.

Значимость сделанных выводов заключается в том, что они содержат базовые (формальные) критерии признания сделки слиянием/поглощением.

Таким образом, в рамках юридического подхода «Слияния и поглощения — юридически оформленные сделки, влекущие за собой возникновение интеграционных процессов в результате объединения

(приобретения) прав собственности на активы, обязательства, доли в уставном капитале компании-цели, следствием которых является реорганизация одной либо нескольких сторон — участниц сделки»

В России данный процесс упоминается в целом ряде нормативно-правовых актов, в частности в Гражданском кодексе РФ (ст. 57-58), "Законе об ООО" и "Законе об акционерных обществах". В этих законодательных актах ключевым понятием служит термин «реорганизация» - один из видов корпоративных действий, в результате которого происходит одновременное создание одного либо нескольких новых и/или прекращение одного либо нескольких прежних (реорганизуемых) юридических лиц.

Согласно этим источникам, выделяются пять типов реорганизации:

- слияние (организации) — форма реорганизации предприятия, при которой 2 и более юр. лица прекращают свою деятельность и в результате объединения на их основе образуется новое юридическое лицо. Данная процедура считается завершённой с момента государственной регистрации вновь возникшего юридического лица.

- присоединение (организации) — форма при которой, одно юр.лицо присоединяется к другому юридическому лицу, при этом присоединяемое юридическое лицо прекращает свою деятельность, а другое ее продолжает. Процедура считается завершенной с момента внесения в государственный реестр записи о прекращении деятельности.

- разделение (организации) — форма, при которой из одного юридического лица образуется 2 или более новых юридических лица, при этом первоначальная организация считается прекратившей свою деятельность.

- преобразование (организации) — форма, при которой одно юридическое лицо прекращает свое существование, а на его базе возникает одно новое юридическое лицо, только в другой организационно-

правовой форме. Процедура считается завершённой с момента государственной регистрации вновь возникшего юридического лица.

- выделение (организации) — форма, при которой из одного юридического лица выделяется его часть, из которой формируется новое юридическое лицо. При этом первоначальное юридическое лицо продолжает существовать в уменьшённом виде, ровно на сумму активов, переданных выделившейся вновь созданной организации.

Термин «поглощение» в российском законодательстве отсутствует.

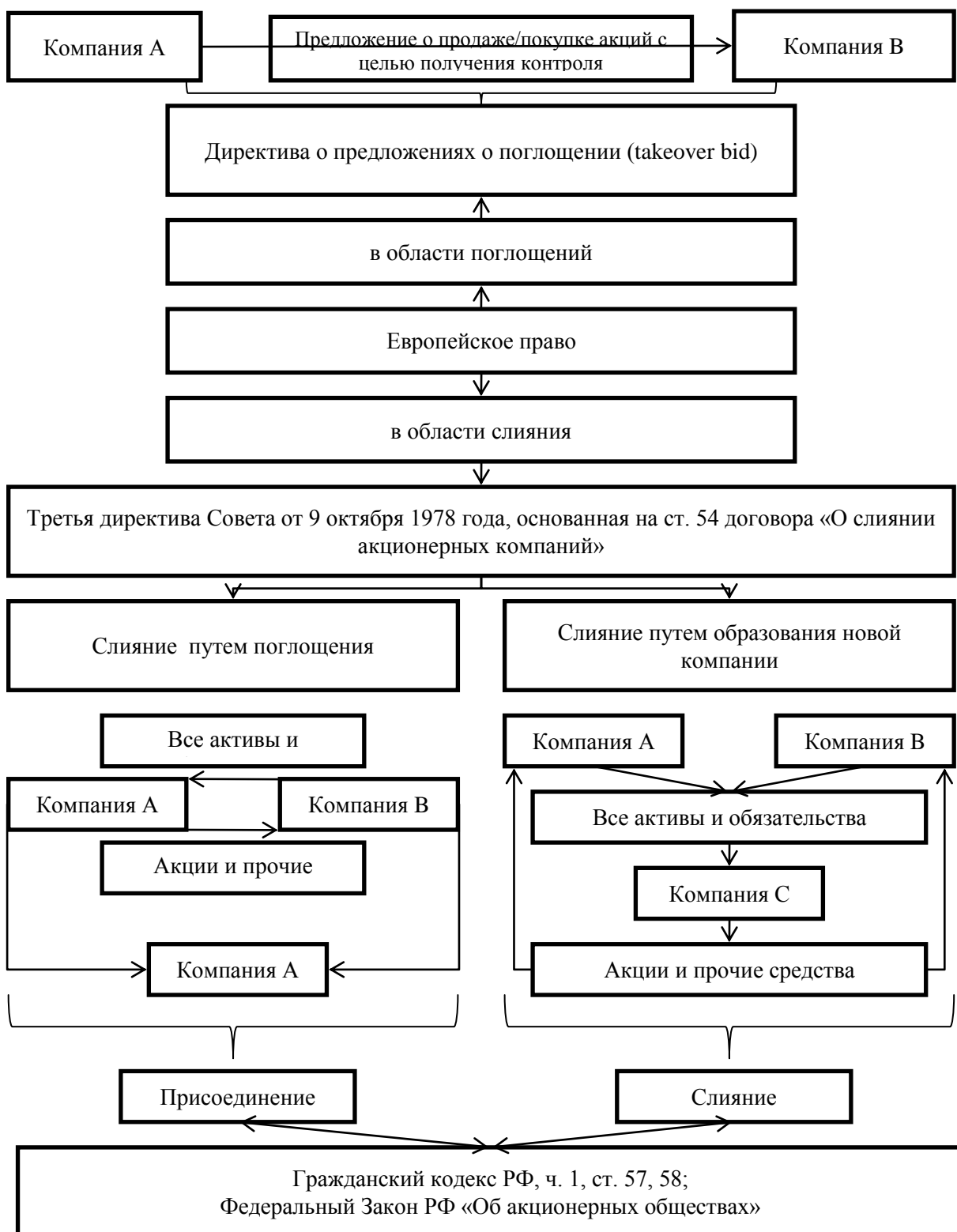


Схема 1 - Сравнительная характеристика европейского и
русского юридических подходов к определению M&A

Таблица 1 – Характеристика видов реорганизации [10]

Виды реорганизации:	создание новых или прекращение прежних юридических лиц			
	создание одного	создание нескольких	прекращение одного	прекращение нескольких
слияние	+	-	-	+
присоединение	-	-	+	+
разделение	-	+	+	-
выделение	+	+	-	-
преобразование	+	-	+	-

Правильное, четкое определение типа предстоящей сделки является одним из основных вопросов для компании в целях повышения эффективности данной сделки и грамотного ее завершения, поэтому мы считаем необходимым раскрыть вопрос классификации в данной работе.

Что касается видов слияний и поглощений, то существует множество классификаций. Остановимся более подробно на классификации, связанной с характером интеграции компаний [6]:

- Горизонтальные слияния (horizontal merger) - представляют собой объединение компаний одной отрасли, производящих схожие изделия или осуществляющих одни и те же стадии процесса производства. При горизонтальных слияниях часто объединяются компании конкуренты, результатом процесса объединения становится усиление рыночной власти вновь созданной компании. Таким образом, в связи с возможным возникновением влияния на экономическую ситуацию на рынке, влиянием на рыночную цену, к подобным слияниям существует пристальное внимание со стороны антимонопольных органов.

- Вертикальные слияния (vertical merger) — объединение компаний, работающих в разных отраслях и представляющих собой единую технологическую цепочку. Вертикальная интеграция типична для многих предприятий металлургической, машиностроительной, нефтяной промышленности. В случае вертикальной интеграции расширение деятельности может происходить как за счет присоединения компаний, осуществляющих предыдущие стадии производственного процесса, вплоть до добычи исходного сырья, так и компаний, занимающихся реализацией товара потребителям. Исходя из этого подхода, выделяют обратную (нисходящую) (backward integration) интеграцию, при которой обычно объектом присоединения становятся компании, упрощающие доступ к источникам сырья, и прямую (нисходящую) (forward integration) интеграцию, облегчающую доступ к конечным потребителям.

Помимо упрощения доступа к потребителям и источникам сырья следует выделить такое свойство вертикальных объединений компаний, как возникновение дополнительных конкурентных преимуществ, при которых промежуточный потребитель обязан взять на себя часть затрат по переходу к замещающему продукту [7].

- Родовые слияния (congeneric merger) / параллельные слияния — объединение компаний, выпускающих взаимосвязанные товары.

- Конгломератные слияния (conglomerate merger) / круговые - объединение компаний работающих в разных отраслях без наличия производственной общности, слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли, не являющейся ни поставщиком, ни потребителем, ни конкурентом.

Иногда выделяют отдельные разновидности конгломератных слияний:

– слияния с расширением продуктовой линии (product line extension mergers), представляющие собой соединение не конкурирующих продуктов, каналы реализации и процесс производства которых похожи;

– слияния с расширением рынка (market extension mergers) – приобретение дополнительных каналов реализации продукции, например, супермаркетов, в географических районах, которые ранее не обслуживались;

– чистые конгломератные слияния – объединения компаний, не предполагающие никакой общности [8].

В зависимости от национальной принадлежности объединяемых компаний принято деление слияний на два вида:

- национальные слияния – объединение компаний, работающих на территории одного государства;

- транснациональные слияния – слияния компаний, находящихся в разных странах.

В зависимости от отношения управленческого персонала компаний к сделке можно выделить:

- дружественные слияния — слияния, при которых персонал и акционеры приобретающей и приобретаемой компаний поддерживают данную сделку,

- враждебные слияния — слияния, при которых руководство приобретаемой компании не согласно с готовящейся сделкой и может осуществлять противозахватные мероприятия с целью недопущения поглощения.

В свою очередь, в зависимости от того, какой потенциал в ходе слияния объединяется, можно выделить:

– Производственные слияния/поглощения, при которых объединяются производственные мощности двух или нескольких

компании с целью получения синергического эффекта за счет увеличения масштабов деятельности;

– Финансовые слияния/поглощения, при которых объединившиеся компании не действуют как единое целое, не ожидается существенной производственной экономии, но имеет место централизация финансовой политики, способствующая усилению позиций на рынке ценных бумаг, в финансировании инновационных проектов;

– Смешанные.

Слияния могут осуществляться на паритетных условиях («50 х 50»). Однако накопленный опыт свидетельствует о том, что модель равенства - самый трудный вариант интеграции. Любое слияние в результате может завершиться поглощением.

Тип слияний зависит от ситуации на рынке, а также от стратегии деятельности компаний и ресурсов, которыми они располагают.

Слияния и поглощения компаний имеют свои особенности в разных странах или регионах мира. Так, например, в отличие от США, где происходит прежде всего слияния или поглощения крупных фирм, в Европе идет поглощение мелких и средних компаний, семейных фирм, небольших акционерных обществ смежных отраслей. В зарубежной практике можно выделить также следующие виды слияний компаний:

- слияние компаний, функционально связанных по линии производства или сбыта продукции (product extension merger);

- слияние, в результате которого возникает новое юридическое лицо (statutory merger);

- полное поглощение (full acquisition) или частичное поглощение (partial acquisition);

- прямое слияние (outright merger);

- слияние компаний, сопровождающееся обменом акций между участниками (stock-swap merger);

- поглощение компании с присоединением активов по полной стоимости (purchase acquisition) и т.п.

Раскрывая тему сделок слияния и поглощения, определение мотива предстоящей M&A сделки также является вопросом, на который следует обратить особое внимание. Стратегия компании, использующей в своем развитии механизмы M&A, формируется исходя из тех целей и задач, которые ставит перед собой данная компания. Выявление мотивов очень важно, т.к. именно они отражают причины, по которым две или несколько компаний, объединившись, стоят дороже, чем по отдельности. Кроме того, мотивация предопределяет действия компании с целью достижения максимального, положительного эффекта. Стратегия слияний и поглощений должна базироваться на общей стратегии развития компании, необходимо, чтобы данный механизм в полной мере соответствовал ее миссии и целям, иначе существует вероятность не достижения тех положительных эффектов, которые предполагаются в рамках M&A. Можно с уверенностью утверждать, что процесс слияния компаний практически всегда отражает стремление их к росту и упрочению своих позиций на рынке. Процессы слияний и поглощений являются одним из элементов развития компаний, в частности, служат механизмом повышения их конкурентоспособности на конкретном рынке.

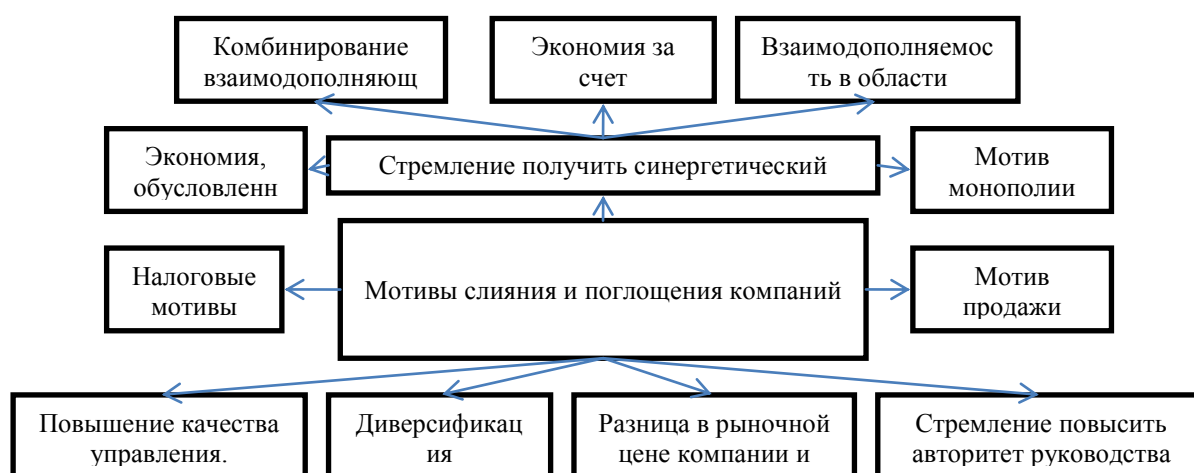


Схема 2 - Основные мотивы слияний и поглощений компаний

Есть смысл ввести предположение о том, что руководство эффективно использует ресурсы. Кроме того, исключаются X-неэффективность или слабина во внутреннем размещении ресурсов, и эти ресурсы вне фирмы вкладываются в самые прибыльные, с ее точки зрения, рынки. Во-вторых, не существует проблемы агентов. Управляющие являются послушным инструментом в руках держателей акций и реализуют их функции полезности при оценке различных потоков прибыли во времени, так что рыночная оценка фирмы максимизируется. Естественно в таком случае, что при слиянии компаний управляющие обеих фирм действует исключительно в интересах держателей акций, т. е. добиваются того, чтобы рыночная оценка фирмы, образовавшейся после слияния, превышала сумму рыночных оценок фирм до слияния. В-третьих, фондовый рынок эффективен в сильном смысле. Рыночная оценка фирмы абсолютно точно отражает среднюю величину и ковариацию текущего и будущего потенциальных доходов фирмы. Другими словами, между курсом акций и фундаментальными оценками нет никаких расхождений.

Основные выгоды:

1 Увеличение денежных потоков, т.е. снижение издержек в результате объединения и сокращения оборудования, площадей, численности персонала.

2 Экономия на операционных расходах за счет объединения служб маркетинга, учета сбыта. Упрочнение позиций на рынке, получение технического ноу-хау, торговой марки, что способствует не только снижению затрат, но и дифференциации продукции.

3 Создание более эффективной системы управления. Использование управленческого опыта передовых компаний.

4 Информационный эффект, после реорганизации стоимость ценных бумаг компании возрастает, в том числе и акций. Данная процедура

форсирует рост инвестиционной привлекательности компании со стороны потенциальных инвесторов, как следствие появляются дополнительные источники финансирования и повышается надежность компании в глазах кредиторов.

5 В некоторых случаях данные процедуры позволяют оперативно выходить на потенциальные и привлекательные рынки сбыта.

Слияние предпочтительно в тех случаях, когда целью является увеличение доли на рынке, так как конкурентный процесс способен привести, по крайней мере, в среднесрочной перспективе, к созданию дополнительной мощности.

Вторым достоинством слияния является возникающая у фирмы возможность обойти барьер для входа в сектор, куда она хочет проникнуть с целью диверсификации. Альтернатива в данном случае — дорогостоящая конкурентная война.

В-третьих, слияние исключает задержки, тогда как на планирование и проведение инвестиционной программы может уйти значительное время.

В-четвертых, при покупке действующего предприятия с проверенным рынком функционированием риск меньше.

Наконец, преимуществом слияния может быть приобретение специфического ресурса другой фирмы, недоступного для новичка, входящего в этот сектор.

Подводя итоги, можно подчеркнуть:

- цель практически всех сделок – это рост капитализированной стоимости объединенной компании;
- мотивами являются усиление рыночной власти, сокращение расходов на стимулирование сбыта и недоступный в ином случае выигрыш от эффективности сделки, которую необходимо начинать оценивать задолго до операции по слиянию или поглощению.

Получение синергетического эффекта является одним из основных мотивом совершения M&A сделок, т.е. рыночная мощь и эффективность вновь созданной компании превышает аналогичные показатели существовавших ранее независимых фирм. В таких случаях перераспределяются ресурсы и повышается эффективность их использования. Отмечается возникновение финансовых преимуществ, связанных с ростом стоимости компаний. Возрастает эффективность деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему, (при объединении два фактора вместе создают больший эффект, чем сумма двух ранее независимых составляющих). В результате объединения вновь созданная компания оказывается существенно более эффективной и сильной, чем ранее независимые фирмы.

Изучение различных систем позволило установить некоторые особенности возникновения и появления синергического эффекта (СЭ):

- СЭ наблюдается только в сложных системах, не находящихся в состоянии устойчивого равновесия;
- Появление возможно только в самоорганизующихся системах, то есть способных на установление согласованного внутреннего взаимодействия без внешнего управляющего воздействия;
- Для возникновения СЭ требуется кооперативное взаимодействие большого числа элементов системы, причем вероятность проявления синергии выше в крупных системах;
- Для возникновения синергизма необходимо кооперативное взаимодействие между элементами системы, при наличии объединяющих факторов и уникальных свойств и функций которых расширяет возможности элементов.

Все выводы критериев и сущностных характеристик слияний и поглощений, которые были сделаны нами ранее (в рамках юридического, бухгалтерского и экономического подходов), — необходимые, но

недостаточные условия е идентификации интеграционных процессов. Комплиментарного способа повышения эффективности ресурсов недостаточно — интеграция имеет смысл тогда, когда в результате ее проведения возникает синергический эффект, то есть дополнительные стратегические преимущества в сфере управления, производства, финансов, маркетинга. Виды синергии и получаемые эффекты представлены на схеме 3.

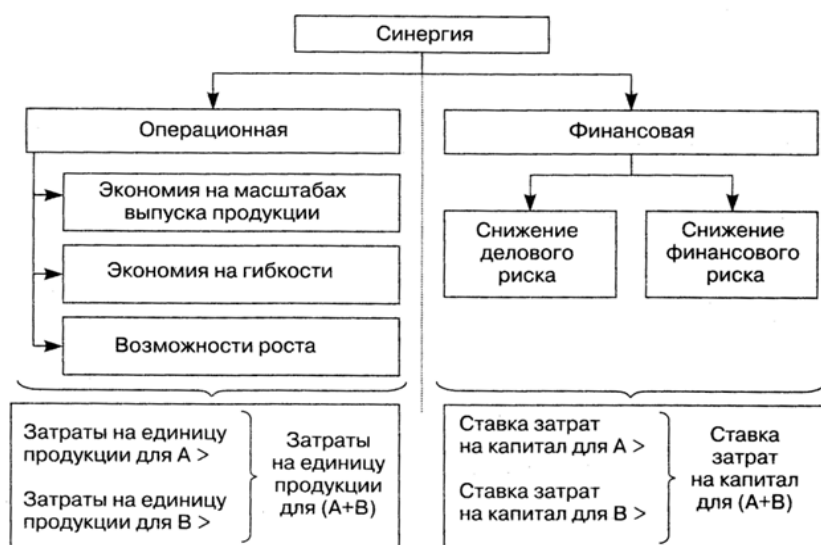


Схема 3 - Классификация видов синергии

Под синергией (synergy) понимают некоторый результат от слияния, превосходящий по стоимости результаты компаний, участвующих в слиянии, если бы они действовали по отдельности (классическая формула $2 + 2 = 5$).

Таким образом, можно выделить два основных вида синергии: операционная и финансовая.

Операционная синергия — повышение эффективности за счет устранения дублирующих функций в каждой из объединяющихся компаний, централизации маркетинга, снабжения, управления финансовыми потоками. Источниками операционной синергией являются:

1. Экономия за счет масштаба — снижение средней величины издержек на единицу продукции по мере увеличения объема выпуска;

причина — распределение постоянных издержек на большой объем продукции. Экономия за счет эффекта масштаба — основная цель горизонтальных слияний: крупная компания может производить с меньшими издержками, чем мелкие. Однако существует некий предельный уровень выпуска, при превышении которого издержки начинают возрастать (снижение управляемости компании), то есть возможности экономии за счет эффекта масштаба ограничены. Также это даст возможность повышать цену вследствие ослабления конкуренции и роста доли рынка, что должно привести к более высокой марже и операционному доходу.

2. Объединение различных функциональных сил: компания с большими маркетинговыми возможностями приобретает компанию с хорошей предметно-производственной специализацией;

3. Ускоренный рост на новых или существующих рынках: приобретение компании на развивающемся рынке, которая имеет развитую дистрибьюторскую сеть, узнаваемый бренд — преимущества для увеличения объемов продаж компании.

Источниками финансовой синергии будут:

1. Рост способности привлечения заемных средств
2. Увеличение денежных потоков

Отсутствие синергического эффекта может объясняться следующими факторами:

— технологическая несовместимость, а следовательно, невозможность централизации общих функций или построения эффективной производственной цепочки;

— несоответствие уровня производства поглощаемого предприятия потребностям основной компании («нестыковка по качеству»), неоправданные затраты;

- расширение деятельности и удлинение технологической цепи может снизить гибкость, мобильность объединенной структуры, замедлить реакцию на изменения потребностей рынка;
- контрольная функция.

Таким образом, основная цель слияний/поглощений — рост капитализированной стоимости объединенной компании, обеспечивающий конкурентные преимущества в рамках процессов глобализации. Можно выделить несколько основных функций M&A, которые при этом выполняются:

1. Защитная — компании ищут возможности роста за счет приобретения дополнительных активов либо стремятся усилить позиции на рынке, включая вариант покупки конкурентов и захвата их доли рынка;

2. Инвестиционная — размещение свободных средств; участие в прибыльном бизнесе; скупка недооцененных активов; использование управленческих навыков; приобретение антициклических или балансирующих активов;

3. Создание устойчивого преимущества с помощью диверсификации для большего контроля рисков (ценовых, валютных и др.); использование опыта иных производственных сфер, недоступного конкурентам; сокращение времени выхода на данный рынок; сохранение стабильности и емкости рынка. Выход на рынки других стран;

4. Контрольная функция.

Слияния и ЖЦО

Существование компании на рынке, ее рост сопряжены с изменением ее организационных состояний, называемых стадиями жизненного цикла организации. Применительно к организационному развитию оригинальные модели жизненного цикла организации были предложены Л. Грейнером и И. Адизесом.

Суть этих моделей состоит в том, что функционирование (жизнедеятельность) предприятия представляет собой последовательность сменяющих друг друга этапов, которые имеют определенные характеристики. Основными из них являются: «младенчество» – начало развития компании, «рост», «стабильность», «стагнация» и «прекращения существования».

В западных странах на этапе стабильности и раннего аристократизма нормальной практикой для компании является проведение реструктуризации:

– естественной - реструктурирование нормально функционирующих, благополучных предприятий; цель - увеличение рыночной стоимости, сохранение, приумножение собственности, создание уникальных конкурентных преимуществ, привлечение долгосрочных вложений капитала, завоевание монополистической позиции (в том числе через M&A);

– деловой - реструктурирование предприятий, текущее положение которых удовлетворительно, однако прогнозы деятельности неблагоприятны, имеются угрозы захвата сторонними организациями.

Исходя из рисунка 1 наиболее удачным периодом проведения реструктуризации является начальный этап потери стратегической устойчивости (предприятие получает прибыль, конкурентоспособно, финансово устойчиво, имеет достаточные финансовые и трудовые ресурсы для самостоятельного проведения реструктуризации).

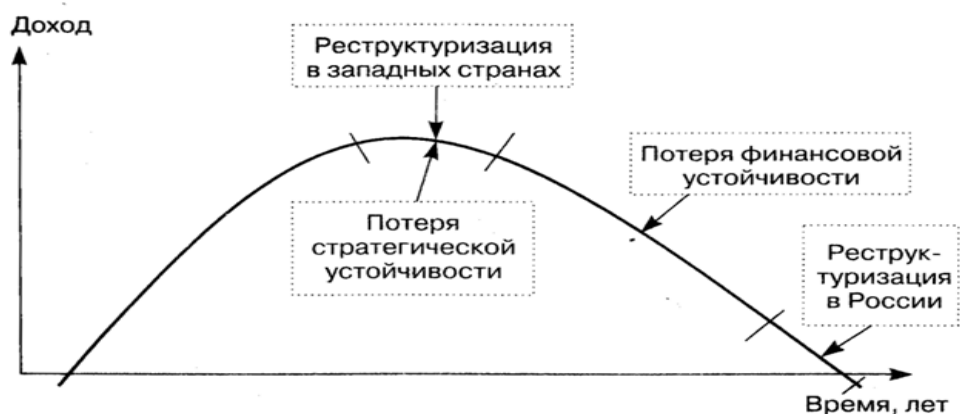


Рисунок 1 - Кривая жизненного цикла организации и стадии проведения ресуректуризации

На наш взгляд, следует учитывать еще один аспект. Проведение интеграции на различных этапах жизненного цикла организации не всегда будет приводить к положительным результатам, переходу на новый уровень развития. На рисунке 2 представлена схема возможных сценариев развития компании в зависимости от этапа жизненного цикла, на котором проводилось М&А.

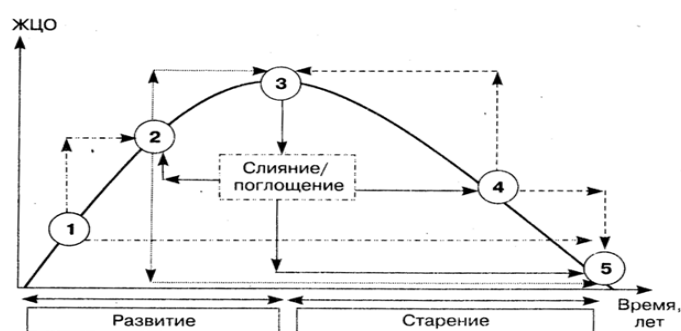


Рисунок 2 - Сценарии развития компании после проведения М&А

Исходя из рисунка 2 можно сделать следующие выводы. После проведения сделки слияния/поглощения на этапе зарождения компания может перейти к следующему этапу — росту, а может прекратить свое существование (кризисное состояние, «смерть») (5). Осуществив интеграцию на этапе роста (2), компания может достигнуть уровня расцвета и стабильности (3), в то же время существует вероятность наступления кризиса и прекращения существования (5). М&А,

проведенное на этапе расцвета и стабильности, может повлечь за собой возвращение на стадию роста (2) либо ускорить наступление процесса стагнации (4) (пример — крупные советские предприятия после приватизации). Слияние/поглощение на этапе аристократизма и бюрократизации (4), предполагает два сценария: возвращение к стадии стабильности или наступление кризиса.

Можно сделать обобщенный вывод: компания может являться участником сделок по слияниям/поглощениям практически на любом этапе своего жизненного цикла. Естественно, степень риска этих сделок выше в том случае, если предприятие находится на пути становления или, наоборот, затухания и ликвидации, когда речь идет в основном о сделках поглощения с дальнейшим их преобразованием либо продажей по частям. Цели подобных поглощений - по низкой цене приобрести активы компании, а в ряде случаев - избежать системных кризисов. Мы считаем, что сделки слияний возможны на первых этапах жизненного цикла компании в основном в условиях жесткой конкуренции либо в случае угрозы поглощения более крупной фирмой.

На этапе стабильного существования организация проводит операции слияния/поглощения с целью экономии от масштаба, вытеснения конкурентов, роста прибыли, капитальной базы, возможности диверсифицировать риски. Риски слияний и поглощений в подобных случаях остаются, однако они значительно ниже, в основном связаны с разработкой стратегии слияния/поглощения, оценкой стоимости компании-цели, прибыльности инвестиций.

Риски слияний

На каждом этапе жизненного цикла компании в случае слияния/поглощения возникают специфические риски, однако можно выделить группу рисков, появляющихся в ходе процесса консолидации в любом случае.

Риски «жертвы»:

- невозможность использования каналов внедивидендного получения дохода;
- убытки от изменения дивидендной политики новой компании;
- установление невыгодного курса обмена акций;
- нарушения прав акционера при сохранении им неконтрольного пакета;
- потеря статуса совладельца независимой компании,

Риски «агрессора»:

- переоценка акций поглощаемой компании;
- излишние затраты на поглощение;
- приобретение финансово несостоятельного предприятия;
- ослабление позиций поглотителя на рынке и его финансового состояния после завершения поглощения.

Общие риски:

- падение курса акций поглощаемой или поглощающей компании на рынке;
- ухудшение рыночных позиций и финансового состояния на период до завершения процесса поглощения.

Обобщенная классификация рисков М&А может быть представлена в виде схемы в соответствии с рисунком 3



Рисунок 3 - Обобщенная классификация рисков M&A

Предложенная нами классификация рисков может быть дополнена еще одной группой. К ней относятся риски:

- возникающие на этапе формирования стратегии M&A, к которым, с нашей точки зрения, можно отнести риск неправильного выбора направления развития компании, неадекватного определения требуемой степени связи между компаниями, ошибочный выбор целевого объекта покупки, стратегического партнера для слияния, а также риск недооценки объема дополнительных инвестиций, ошибки в процессе переговоров;

- реализации стратегии, их классификация представлена на рисунке 4



Рисунок 4 - Классификация рисков, связанных с реализацией стратегии M&A

Таким образом, к рискам, связанным с акционерным капиталом, следует отнести:

- снижение капитализации объединенной компании по сравнению с суммарной капитализацией ее отдельных частей;
- перераспределение корпоративного контроля в пользу лиц, не заинтересованных в эффективном функционировании компании.

Риски, связанные с ресурсами организации:

- инфраструктурные (уменьшение эффективности сделки в результате недочетов процесса проведения интеграции);
- потеря персонала (а также снижение его лояльности, уменьшение производительности труда);
- сопротивление трудового коллектива происходящим изменениям;
- снижение качества осуществления бизнес-процессов, ведущее к уменьшению операционной эффективности;
- противостояние корпоративных культур;
- технологическая несовместимость информационных систем или необходимость больших затрат на интеграцию информационных технологий объединяющихся компаний.

Финансовые риски:

- увеличение совокупного объема налоговых платежей;
- снижение средней нормы прибыли;
- ухудшение возможностей кредитования;
- увеличение стоимости привлечения заемных средств, размещения ценных бумаг;
- риск предъявления требований кредиторами о досрочном исполнении обязательств;
- уменьшение общего денежного потока.

Операционные риски: возникновение «отрицательного эффекта от масштаба».

Риски, связанные с внешней средой: изменения в законодательстве, политической среде.

Таким образом, был рассмотрен наиболее полный перечень рисков — как общих, так и специфических. Это принципиально важный момент при разработке стратегии роста и развития для компаний, решивших стать участниками интеграционных процессов. Тщательная проработка этого вопроса, учет специфики того или иного уровня развития отрасли, конкурентов позволят компании снизить риски поглощения, банкротства, неудачного приобретения. Данный аспект важен и при разработке аналитических процедур: чем моложе компания, тем большему уровню риска она подвергнута, тем тщательнее ей нужно подходить к вопросам интеграции.

Диверсификация деятельности также является мотивом слияний и поглощений. Слияние компаний часто бывает связано со стремлением расширить свою деятельность за счет проникновения в новые сферы производства, т.е. диверсифицировать свою деятельность. За счет диверсификации возможно минимизировать риски, связанные с циклическим характером развития некоторых отраслей, а диверсификация активов позволяет сократить финансовые риски. Наконец, за счет диверсификации деятельности компания, работающая в старой отрасли, жизненный цикл которой подходит к стадии зрелости рынка, может перейти в более молодую и перспективную отрасль. Таким образом, в ряде случаев диверсификация деятельности действительно позволяет повысить эффективность фирмы, что отражается и на стоимости компании.

Можно выделить два типа диверсификации:

–связанная диверсификация, т.е. компания расширяет свою деятельность за счет включения в свой состав подразделений, работающих в другой области.

–несвязанная диверсификация, предполагающая объединение совершенно разнородных компаний, во многих случаях не оправдывающая надежд.

Необходимо выделить стремление компаний к монополизации рынка. Данный мотив отражает агрессивную стратегию развития компании, при котором достижение поставленных целей требует от компании с максимальной концентрацией использовать все имеющиеся финансовые ресурсы. Здесь отдельно необходимо выделить:

- увеличение производственных мощностей, которое выражается в заполнении рынка, снижении производственных издержек, в использовании более гибкой ценовой политики. (как пример можно выделить производителей скоропортящихся товаров; компании, занимающиеся переработкой полезных ископаемых);

- расширение рынка сбыта. Данная концепция присуща всем компаниям различных отраслевых направлений и используется с целью расширения сектора потребителей, увеличения объема производства, сокращения цепочки посредников;

- географическое присутствие или географическая диверсификация бизнеса. Данный аспект актуален, прежде всего, для компаний торговли, пищевой отрасли, при котором можно выделить наращивание конкурентных преимуществ в связи с расширением рынков сбыта, выход в регионы основных игроков рынка.;

- усиление конкурентных преимуществ (вхождение в бизнес конкурента), которое осуществляется путем ценовой политики, увеличения объемов производства, сокращения производственных и

общехозяйственных расходов, использования современного оборудования высоких технологий и т.д.

Также одним из мотивов является выход на публичный рынок, или приобретение публичности:

увеличение капитализации;

публичность (создание или приобретение более известного отечественного или зарубежного бренда – компании, чтобы использовать его в качестве локомотива для выхода на фондовый рынок);

покупка компании, имеющей листинг на фондовой бирже.

Отдельно стоит затронуть спекулятивные мотивы, такие как:

- приобретение активов, имеющих недооцененную рыночную стоимость;

- формирование добавочной стоимости для дальнейшей продажи

- приобретение компаний, обладающих ликвидной коммерческой недвижимостью;

- создание пула активов с целью дальнейшей их спекулятивной продажи.

Одним из мотивов потенциальному или стратегическому инвестору может быть стремление к улучшению руководства в компании и получения за счет этого дополнительных выгод.

Действительно, нередко перенесение навыков управления, сформированных в крупных компаниях, позволяет повысить эффективность управления в небольших, но растущих компаниях. Эффективный менеджмент существенно повышает стоимость компаний, поэтому в некоторых случаях поглощение недооцененной рынком вследствие неэффективного управления компании может получить хорошие результаты [9].

Слияние компаний может быть обусловлено необходимостью консолидации ресурсов для осуществления дорогостоящих НИОКР. Поскольку именно фактор научно-технического прогресса оказывается одним из ведущих при необходимости обеспечения роста конкурентоспособности компании, а объемы инвестиций в научно-исследовательские разработки и их продвижение к рынку с каждым годом растут, значимость этого фактора увеличивается.

Одним из спорных, однако, нередко отмечаемых исследователями мотивов слияния и поглощения компаний, оказывается мотив оптимизации налоговых платежей. На наш взгляд, подобные сделки могут проводиться только при условии их законности.

Таким образом, успех слияний и поглощений формируется еще на стадии разработки общей стратегии развития компании. При этом на эффективность сделок M&A влияет наличие четко поставленных целей, обоснование выгод, детальное предварительное исследование компании—цели а также слаженная работа команды, руководящей процессом слияний и поглощений.

В целом можно утверждать, что слияния и поглощения компаний оказываются одним из важнейших механизмов повышения конкурентоспособности компаний на рынке за счет использования: эффекта синергии, роста масштабов производства, аккумуляирования дополнительных финансовых ресурсов и сокращения финансовых рисков, упрощения доступа к новым технологиям, более легкого выхода на новые рынки. Процесс слияний и поглощений компаний можно рассматривать в качестве одного из инструментов передачи собственности в руки эффективных собственников, т.е. в качестве механизма, который, в конечном итоге, обеспечивает эффективное использование ресурсов в масштабах национальной экономики.

1.2 Особенности интеграционных процессов в металлургической отрасли

Международные металлургические компании являются вертикально-интегрированными структурами, охватывающими полный цикл производства от добычи бокситов до выпуска готовой продукции. С одной стороны такая структура обеспечивает не только независимость от других игроков рынка, но и в свою очередь дает компании конкурентное преимущество перед компаниями, обладающими меньшим количеством месторождений и заводов по их переработке. С другой стороны перед такими компаниями встает вопрос о целесообразности функционирования вспомогательных производств, обслуживающих бесперебойную и качественную работу по производству и выпуску продукции.

В металлургической отрасли как правило, вспомогательные подразделения выводятся за рамки основных производств и приобретают статус самостоятельных юридических лиц, при сохранении имущественного и операционного контроля за их деятельностью со стороны материнских компаний. При этом в подавляющем большинстве случаев не предпринимается попыток радикально преобразовать операционные и организационные формы деятельности сервисных компаний, которые продолжают функционировать по традиционным принципам.

В практике западных компаний используется *стратегия дробления*, предполагающая определение ячеек бизнеса и активное их развитие (рисунок 5). Бизнес-ячейки, создаваемые для работы на рынке нового географического региона, действуют на местных технологиях, с местными клиентами, с помощью местного персонала. Местные предприниматели разрабатывают новые идеи, составляют бизнес-планы, организуют команду и формируют предпринимательские ячейки. Эффективность их работы может быть повышена, если бизнес-ячейкам предоставить доступ к

ресурсам, знаниям и информации других подразделений компании. Таким образом, каждая новая ячейка должна использовать существующие технологии, производственные и организационные процессы, но делать все это по-новому. [11]

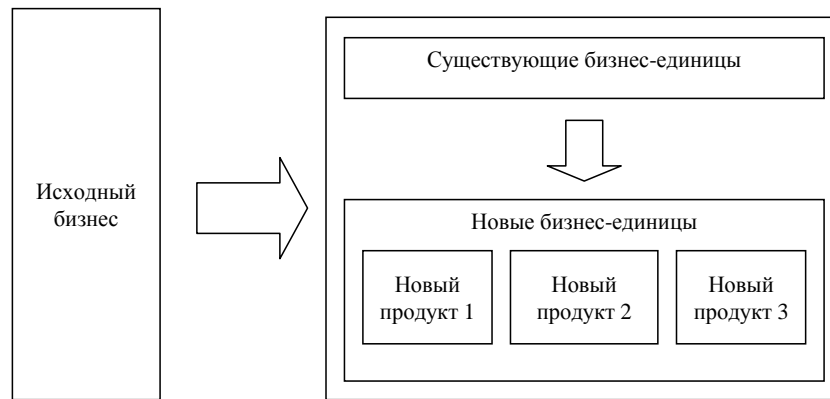


Рисунок 5 - Стратегия дробления в практике западных компаний

Стратегия дробления применяется также в тех случаях, когда появляется новая технология, которая может изменить продукцию компании, либо когда возникают новые возможности для бизнеса. Она дает наилучшие результаты, если применяющая ее компания обладает достаточным опытом для контроля деловой деятельности, внутреннего обмена знаниями и эффективного изучения различных сценариев развития новых рынков.

Российская практика выработала специфический «русский» тип реализации стратегии дробления. В российском варианте эта стратегия связана не с созданием новых бизнес-единиц, а с делением действующей компании на ряд более мелких «дочерних» предприятий (рисунок 3), созданием холдинговых структур на базе крупных производственных единиц.

Стратегия дробления в российском варианте преследует цель снижения издержек и позволяет компании сосредоточить свои ресурсы на основном виде деятельности.

Большинство российских предприятий традиционно используют стратегию, при которой компания (предприятие) осуществляет полный

цикл разработки и производства продукции, начиная от изготовления заготовок и заканчивая сборкой готового изделия. Такая стратегия отражает «производственный» взгляд на бизнес, то есть предполагает, что в основной бизнес-процесс включено собственно производство продукции.

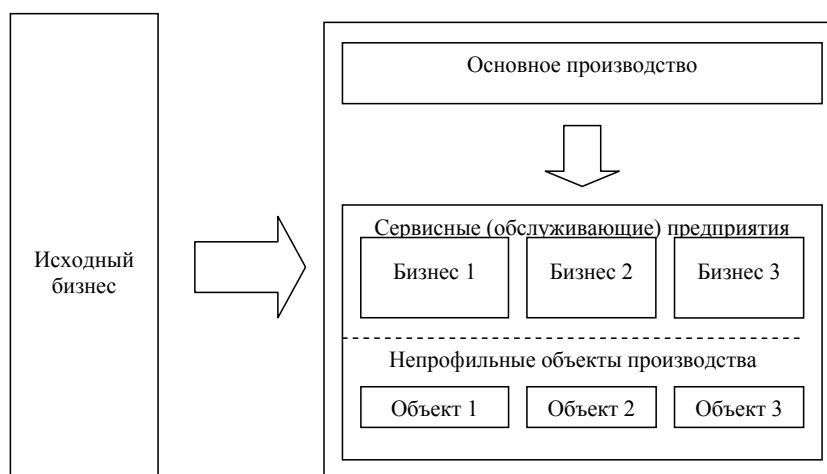


Рисунок 6 - Стратегия дробления в российском варианте

Причины, в силу которых предприятия оказались перед необходимостью реструктуризации, могут быть различными, такими как:

производственно-технологические:

– низкая конкурентоспособность продукции, ее большая ресурсоемкость;

– низкий научно-технический уровень производства;

– незначительная загрузка производственных мощностей;

– моральный и физический износ основных фондов;

экономические:

– высокая себестоимость продукции;

– высокие цены на сырье, материалы, энергию и другие ресурсы;

– отсутствие оборотных средств;

– низкая рентабельность;

– незначительное обновление ассортимента выпускаемой продукции;

– низкая доля заработной платы в общем объеме себестоимости;

– недостаточное информационное обеспечение;

финансовые:

– большие расходы на поддержание производственных мощностей в рабочем состоянии и содержание объектов социальной сферы;

– высокая доля бартера и взаимозачетов;

– несоответствие кредитно-финансовой системы требованиям рыночной экономики;

– неравные условия для предприятий различных форм собственности при получении кредита;

– значительная доля наличных денег на предприятии;

– отсутствие финансовой ответственности подразделений за результаты своей работы;

организационно-управленческие:

– отсутствие материальной заинтересованности работников в результатах труда;

– нерациональное использование занятых в производстве работников;

– отсутствие современных принципов, форм и методов управления, прогнозирования и планирования, адаптированных к рыночным условиям;

социальные:

– низкий платежеспособный спрос населения;

– высокий уровень безработицы;

– неудовлетворительные условия труда;

– ухудшение состояния окружающей среды;

– низкий уровень заработной платы рядовых работников

Для принятия решения о реструктуризации компании должны классифицировать собственные бизнес-процессы как основные-профильные, основные-непрофильные и вспомогательные. К основным-профильным процессам относятся процессы, добавляющие стоимость

конечному основному продукту компании. К основным-непрофильным процессам относятся процессы, создающие добавленную стоимость неосновному продукту компании, который горизонтально диверсифицирует бизнес и не соответствует стратегическим планам компании по присутствию в данной отрасли. К вспомогательным причисляются процессы, которые выполняют поддерживающие/обеспечивающие функции, например: ремонт, строительство, транспорт, делопроизводство, ИТ, бухгалтерия. [17]

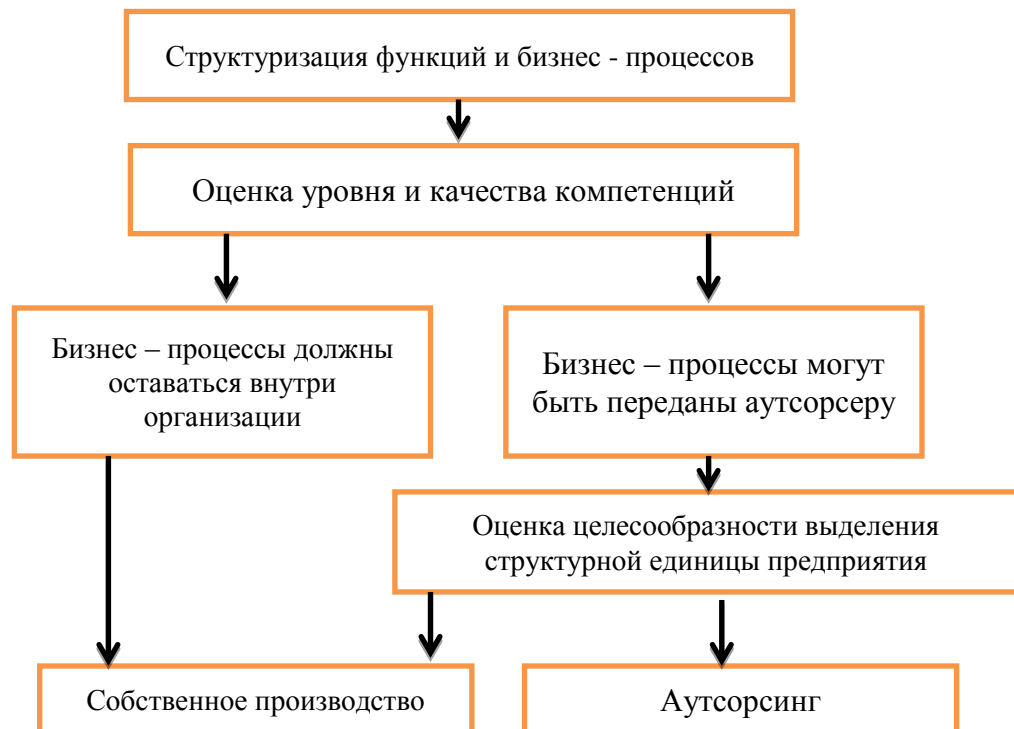


Схема 4 – Общая схема процесса принятия решения о возможности аутсорсинга [18]

После выявления вспомогательных бизнес-процессов следует оценка целесообразности выделения подразделения из состава основного предприятия. На этом этапе проводится анализ рынка услуг, сравнимых с услугами, оказываемыми собственным подразделением. Необходимость анализа связана, во-первых, с возможностью создания монополиста и впадения в зависимость от жизненно важного поставщика, а, во-вторых, с потребностью разработки работоспособного бизнес-плана новых

компаний. Инструментом анализа рынка услуг для материнских компаний могут служить тендеры. Второй составляющей этого этапа является анализ эффективности деятельности собственных вспомогательных подразделений и прогнозирование их функционирования в независимой форме.

Для выбранных, по результатам анализа, подразделений проводится ряд мероприятий: разрабатывается детальная стратегия для каждой бизнес-единицы; совершенствуется система управления; происходит постановка эффективной финансовой структуры; оптимизируется операционная деятельность. В некоторых случаях выводимым подразделениям требуются инвестиции в собственные мощности. Для жизнедеятельности компании на открытом конкурентном рынке необходима также постановка функций развития, маркетинга и продаж.

Основные преимущества выделения вспомогательного производства, заключаются в следующем:

1. Выделение дает возможность развивать активы как самостоятельный бизнес, где все цели и задачи, связанные с совершенствованием технологий и методов производства, снижением стоимости оказываемых услуг, повышением их качества, становятся главными и первоочередными, а не второстепенными, как на промышленных предприятиях - товаропроизводителях, где главными задачами всегда остаются выпуск товаров, сбыт и обеспечение сырьем.

2. Возможность достижения поставленных целей безусловно возрастает у руководителей самостоятельных специализированных предприятий, так как для этого теперь они обладают:

- реальной властью;
- необходимыми финансовыми ресурсами;
- возможностью самостоятельно принимать организационные, технологические, административные, финансовые решения.

3. Самостоятельное сервисное предприятие не только имеет возможность добиваться повышения конкурентоспособности своих услуг, оно вынуждено делать это, поскольку вступают в силу законы рыночной конкуренции. Чтобы завоевать и сохранить сильные позиции на рынке услуг, предприятие должно:

- предлагать их по минимально возможным ценам, а значит, искать пути оптимизации затрат на производство;

- предлагать наиболее современные и высокотехнологичные способы и виды сервисных услуг, отвечающие всем требованиям современного производства, а значит, быть в курсе всех изменений и обновлений в области своей деятельности, искать пути обновления технологий, непрерывно повышать уровень своих специалистов.

Рыночные отношения, строящиеся по принципу «Заказчик – Подрядчик», с одной стороны, позволяют Заказчику влиять на стоимость предлагаемых сервисных услуг, выбирая на рынке предложений оптимальное соотношение «цена/качество», а с другой – заставляют сервисное предприятие жестко регулировать свои затраты, применять более высокие требования при отборе поставщиков и подрядчиков, отказываться от неоправданно дорогих услуг, сокращать административно-управленческие расходы.

5. Когда персонал сосредоточен в обособленном предприятии, а не в отдельных структурных подразделениях (цехах) предприятия-товаропроизводителя, возникают дополнительные несомненные возможности по улучшению управляемости этим персоналом, оптимизации его численности. [11]

Процессу выделения вспомогательных производств из состава компаний может быть дан качественно новый импульс за счет организации открытого рынка услуг. Для этого материнские компании должны быть открытыми для внешних поставщиков сервисных услуг и устанавливать

справедливые цены и равные условия сотрудничества для всех сервисных компаний. Необходима готовность "отпускать" дочерние сервисные компании на внешний рынок. Применение единых требований при выборе поставщиков и стандартизованных тендерных процедур; единые системы контроля и оценки качества будут способствовать повышению самостоятельности и эффективности сервисных компаний.

Вспомогательные бизнес-единицы относительно материнской компании будут работать на аутсорсинге.

Основные причины использования аутсорсинга:

Сокращение затрат. Как правило, эффект сокращения затрат выступает основным и достаточным условием для передачи части функций сторонней организации. Необходимо проанализировать ситуацию по наиболее емким статьям калькуляции. Это может касаться как прямых затрат — основного процесса производства, так и косвенных. Для анализа и определения целесообразности передачи на аутсорсинг. Кроме того, недостаточная концентрация ресурсов на ключевых направлениях деятельности снижает конкурентоспособность таких предприятий на отечественном и мировом рынках, что заставляет искать и применять новые механизмы и инструменты управления. Одним из инструментов реализации такой идеи и может стать аутсорсинг.

1.3. Роль и значение сервисных бригад в организации производства

Несомненно практика применения аутсорсинга получила в современном бизнесе большое распространение. О научном и практическом значении аутсорсинга в управлении на предприятиях металлургической отрасли говорит тот факт, что сегодня уже большая часть современных зарубежных предприятий используют данный подход для реализации своих бизнес-процессов.

Но современные экономические условия заставляют компании и дальше искать пути снижения себестоимости производства, для укрепления позиций на рынке.

Во многих странах рынок сервисных услуг имеет многолетнюю историю именно как рынок коммерческих услуг, и развивается он в условиях существования самых различных заказчиков и подрядчиков. Например, только в США существует несколько тысяч компаний самого разного размера, занимающихся добычей, переработкой полезных ископаемых, и выступающих в роли заказчиков на рынке сервисных услуг. В России рынок сервисных услуг переживает только стадию становления.

Развитие сервисной деятельности в России происходит под значительным влиянием общемировых тенденций. Поэтому рассматривать российский сервисный рынок необходимо через призму мирового опыта.

Развитие мирового сервисного рынка имеет более, чем вековую историю. Все это время его развитие основывалось на трех «китах»:

повышение качества и эффективности сервиса за счет специализации сервисных компаний;

окупаемость инвестиций в науку и новые технологии за счет широкого использования их результатов во всей отрасли в целом;

повышение конкурентоспособности сервиса за счет разделения функций заказчика – нефтегазовой компании и подрядчика – сервисной компании.

Однако, необходимо признать, что на начальной стадии развития практически все крупные компании имели свои геологоразведочные, буровые, ремонтные и прочие подразделения. К необходимости выделения сервисных подразделений в отдельный бизнес крупные компании пришли в 50-х годах. Оказалось, что в условиях конкуренции привлекать сторонние структуры для организации пока только для добычи гораздо эффективнее, чем содержать собственные сервисные подразделения. В дальнейшем происходил процесс слияния и укрупнения сервисных компаний, в том числе с различными видами деятельности. Крупные сервисные структуры поглотили более мелкие (за исключением узкоспециализированных фирм). Окончательно мировой рынок горно-металлургических услуг в его нынешнем виде сформировался лишь в 90-х годах. Все существующие в настоящее время современные крупные сервисные компании или вышли из недр нефтегазодобывающих компаний, или образовались рядом с ними.

По объемам капитализации лидером среди мировых сервисных компаний является «Schlumberger», рыночная капитализация которой составляет не многим менее \$30 млрд. Далее идут компании «Halliburton», «Baker Hughes», «Transocean», «Enbridge», «Nabors Industries», «BJ Services», «GlobalSantaFe» и др.

Полноценного рынка сервисных услуг в России не существует. Этому есть несколько причин. Прежде всего, исторически все советские горно-добывающие предприятия были организованы по единому стандарту и территориальному принципу. Существовавшие сервисные подразделения включались в состав, либо работали исключительно на одно из них. Деятельность финансировалась государством. При этом

использовался принцип финансирования, фактически не учитывавший эффективность работ. Положение усугублялось тем, что иностранные сервисные компании в СССР никогда не работали (кроме «Schlumberger», которая работала в СССР в 1929-1936 гг. и «Deutag»), поэтому эффективность и качество работ отечественных сервисных предприятий сравнивать было не с чем.

Кроме того, общеизвестно, что в СССР вопросами повышения эффективности добычи и переработки практически не занимались, что не мешало иметь большие объемы вспомогательных обслуживающих производств, вполне соответствующих масштабам производства. Система была хорошо организованной, располагала мощной научной базой и обеспечивалась отечественным оборудованием. Естественно, при этом она была централизованной и финансировалась из бюджета.

После 1990 года система развалилась, предприятия были приватизированы и стали частной собственностью, в которых нецелесообразные компоненты стали продавать или просто закрывать. А российское оборудование и технологии – все больше стали отставать от западных стандартов. Другое дело, что и раньше уровень отечественного оборудования был далек от мирового. Ведь иностранные приборы в эпоху СССР практически не закупались, советское приборостроение развивалось вне конкуренции с ведущими мировыми производителями.

В настоящее время в России существует два подхода к сервису – развитие собственного сервиса и использование стороннего. Причем, сейчас не ведется спор о том, какой из подходов лучше, все дело в том, как будет развиваться рынок сервисных услуг и когда российские горнодобывающие компании смогут полноценно пользоваться преимуществами стороннего сервиса. По оценкам специалистов в настоящее время лишь 25% сервисных услуг оказывается сторонними независимыми сервисными

компаниями, а остальные 75% реализуются собственными силами компаний.

В целом российский рынок сервисных услуг характеризуется следующими критериями:

1. Проблемы с осуществлением сервисных услуг являются общими и достаточно закономерными для российских компаний. С этими проблемами столкнулись все российские добывающие компании, созданные во время приватизации на базе советских организаций. Низкий уровень собственных сервисных подразделений и отсутствие качественной информации о возможности привлечения сторонних подрядчиков характерны для большинства российских добывающих компаний. Причем, необходимо отметить, что для средних и малых предприятий эти вопросы более важны, потому что неудача на каком-либо конкретном сервисном направлении может обернуться значительными потерями в масштабах компании, в отличие от крупных компаний, где конкретная сервисная неудача может иметь меньший общий удельный вес.

2. Возможных подходов к решению проблем сервисных услуг два – это развитие и использование собственных сервисных подразделений, либо привлечение сторонних компаний по тендерному, либо другому принципу. Причем возможен промежуточный подход – выделение сервисного подразделения в самостоятельное юридическое лицо – дочернюю компанию, которая будет работать как по подрядам материнской компании, так и по любым другим рентабельным контрактам.

3. Основные тенденции на рынке сервисных услуг состоят в постепенном выделении сервисных подразделений из добывающих компаний и привлечении сторонних сервисных компаний. Причем выделяются в первую очередь те подразделения, которые выполняют сервисные работы, которые уже реально можно «купить на рынке», а привлекаются сторонние сервисные компании в первую очередь на те

операции, где у самой компании нет достаточного опыта . На высокотехнологичные виды работ имеет смысл привлекать в том числе и иностранные компании, поскольку зачастую за счет качественного выполнения может быть получен большой экономический эффект даже с учетом более высокой стоимости работ.

4. Обращение к услугам внешней сервисной компании накладывает на организацию-заказчика дополнительные требования к уровню организации работ (имеется в виду весь процесс, включающий добычу и переработку). Сохранение общего уровня эффективности работ в компании на низком уровне при привлечении «дорогой» внешней сервисной компании для реализации одной операции может нивелировать результаты работы сервисной компании и, в итоге, сделать ее привлечение неэффективным.

1.4 Особенности ремонтной деятельности в практике зарубежных стран и в России

В металлургической отрасли затраты на техническое обслуживание составляют основную часть от совокупного объема операционных расходов. При этом существенное значение имеет эффективность обслуживания. Кроме того, повышение эффективности технического обслуживания положительно сказывается на надежности оборудования, что позволяет компаниям сокращать издержки, не рискуя снизить производительность.

К сожалению, техническое обслуживание далеко не всегда проводится эффективно. Зачастую рабочее время в процессе обслуживания используется нерационально или тратится впустую: два человека выполняют работу, с которой справился бы и один, или подолгу приходится искать запчасти, или техники ждут, когда оборудование освободится для обслуживания. Неважно, кто выполняет обслуживание — сотрудники компании или сторонние специалисты. Если оно проводится неэффективно, компания в любом случае несет издержки.

Рассмотрим опыт зарубежных стран.

Передовые компании достигают высоких показателей технической готовности оборудования, одновременно действуя на трех направлениях: развивая технические навыки рабочих, оптимизируя организационную структуру и системы управления эффективностью компании и прививая персоналу хозяйское отношение к оборудованию.

Металлургические компании с непрерывным технологическим циклом до конца не понимают, что их успех в конкурентной борьбе во многом зависит от надежности оборудования. Но даже из тех, кто осознает серьезность проблемы, лишь единицы добиваются цели. Эти компании комплексно подходят к организации работы, благодаря чему развивают технические навыки своих рабочих, применяют упорядоченные методики

управления, воспитывают сознательность у всего персонала — от топ-менеджеров до рабочих цехов, причем решают эти три задачи взаимосвязано.

Компании-лидеры первым делом добиваются более высокого качества ремонта и техобслуживания. Благодаря этому они, не меняя основных подходов и стратегий, обеспечивают максимально экономное выполнение работ, что, в свою очередь, позволяет им коренным образом реорганизовать всю эту сферу и высвободить необходимые людские и денежные ресурсы для дальнейшего повышения эффективности техобслуживания и ремонтов (рисунок 7).

Развитие технических навыков:

- *Совершенствуют планирование и составление графиков ремонтов*, чтобы нужные люди в нужное время правильно выполняли нужные работы. Специалисты по планированию составляют подробные планы работ, указывая конкретные действия, перечисляя ресурсы и запчасти, необходимые для каждого вида работ.



Рисунок 7 – Комплексный подход к достижению надежности оборудования [21]

Затем на основе этих планов специалисты по составлению графиков планово–профилактических работ определяют последовательность их выполнения и согласовывают необходимые ресурсы. Итоги работ еженедельно обсуждаются на специальных встречах, поэтому участники заранее знают, что может понадобиться им в ближайшее время и какие навыки им необходимо освоить для повышения эффективности. Так, расположенный в Канаде крупный алюминиевый завод составляет график для 95% планово–профилактических работ и добивается его 90–процентного соблюдения. В компании, кроме того, люди редко работают сверхурочно — на сверхурочную работу уходит всего 2% от общего времени, затраченного на техобслуживание и ремонты.

- *Стандартизируют и постоянно совершенствуют процедуры ремонтов и техобслуживания*, систематизируя и документально фиксируя передовой опыт. Изменив процесс выполнения работ и создав новую должность координатора по техобслуживанию литейного оборудования, глобальная металлургическая компания сократила время еженедельного техобслуживания на 15% и при этом не снизила уровень надежности оборудования.

- *Разрабатывают стратегию обслуживания и ремонтов*, нацеленную на сокращение поломок важнейшего оборудования, безопасность, охрану окружающей среды и снижение издержек. Проводя правильные планово–предупредительные ремонты важнейшего оборудования, компании могут сократить объем внеплановых работ и существенно повысить производственную эффективность.

Применение методик управления:

Правильно выстроенные организационные структуры способствуют большей согласованности действий, повышению эффективности и развитию организационных навыков. Передовые компании также широко применяют упорядоченные методики управления эффективностью,

измеряя надежность работы завода по нескольким ключевым показателям и стимулируя сотрудников и подрядчиков к их улучшению.

- *За счет организационной структуры оптимизируют ресурсы и развивают доверительные отношения в коллективе.* Расположенный в США крупный комбинат получил немало выгод, когда объединил ремонтников в один отдел и централизовал процедуры управления и распределения заданий. По мере роста производственной эффективности укреплялось доверие между сотрудниками производственных подразделений и службой ремонтов.

- *Применяют системы управления эффективностью, чтобы повысить надежность работы оборудования.* Успех применения систем управления эффективностью зависит от способности и, конечно, желания сотрудников реализовывать поставленные цели в своей повседневной деятельности. Компании следует согласовать набор ключевых показателей эффективности, чтобы поощрять и вознаграждать за хорошую работу. Например, плавильный цех крупного европейского металлургического комбината определил ключевые показатели эффективности для деятельности в сфере планирования и составления графиков работ, стал тщательно отслеживать их соблюдение, благодаря чему удалось оптимизировать графики техобслуживания и повысить производительность ремонтников. Всего за восемь недель произошли значительные улучшения: если раньше выполнялось 70% предусмотренных работ, то к концу этого срока — уже 90%. Графики работ соблюдались в 85% случаев против прежних 75%.

- *Поощряют профессиональный рост работников, создавая тем самым в компании атмосферу доверия и сотрудничества.* Североамериканский алюминиевый завод, нанимая сотрудников, оценивает, соответствуют ли их ценности ценностям компании. Новым сотрудникам предстоит освоить множество навыков, поэтому, придя в

организацию, они проведут на тренингах до 900 часов. Чтобы люди внесли максимальный вклад в развитие компании, за время работы на предприятии им дают возможность попробовать себя в разных областях — в производстве, сфере техобслуживания и ремонтов и т.д., что выгодно и сотрудникам, и всей компании.

Воспитание сознательности:

Необходимо прививать рабочим хозяйское отношение к оборудованию, но на это нужно время. Более того, компании следует неустанно формировать культуру высочайшей надежности — это достигается обучением, соответствующим поведением руководителей, которые должны служить подчиненным примером для подражания, поддержкой рабочих. Только тогда можно будет говорить о долговременных улучшениях, а барьер, разделяющий производителей и ремонтников, исчезнет сам собой.

- *Ценности важнее технических возможностей.* Глобальная металлургическая компания при приеме на работу сотрудников учитывает не столько их профессиональный опыт, сколько мировоззрение, полагая, что отношение людей к работе и их поведенческие установки куда важнее технических навыков. Процесс подбора кадров в компании доведен до совершенства. Здесь оценивается соответствие людей шести ключевым факторам: болеют ли они за свое дело, ответственны ли они, умеют ли работать в команде, насколько они самостоятельны, общительны, гибки.

- *Хозяева оборудования — рабочие.* В лучших компаниях рабочие ухаживают за своим оборудованием, чистят и красят станки (иногда даже вешают на них фотографии близких). Ценнее всего тут не снижение издержек, хотя и это немаловажно. Главное, что никто не знает оборудование так, как сами рабочие, поэтому, когда они отвечают за его состояние, то вовремя выявляют и устраняют малейшие неполадки.

Мировые алюминиевые компании для существенного повышения эффективности компании с непрерывным технологическим циклом должны взять правильный темп для работы над улучшениями во всех трех взаимосвязанных областях.



Рисунок 8 – Результат комплексного подхода к достижению надежности оборудования [21]

2 Современное состояние рынка слияний и поглощений в России и за рубежом

2.1. Анализ российского рынка слияний и поглощений

В 2015 году металлургическая отрасль претерпела сильнейший спад, который нашел свое отражение на многих участниках рынка. Многие металлургические компании вынуждены были остановить производственные мощности из-за нерентабельности, в силу того, что цены на мировых рынках металлов показали значительное снижение, а ряд металлов достиг ценового дна. Так, например, цены на алюминий, медь, сталь и другие металлы в конце 2015 года упали до рекордно низкой отметки за последние несколько лет. Это, в свою очередь, повлияло на сырьевые рынки, которые также показали отрицательную динамику в 2015 году.

Вся эта ситуация непосредственно оказала влияние на российские металлургические компании, а именно на их операционные и финансовые результаты, которые, в свою очередь отразились на стоимости компаний и динамике их котировок на фондовой бирже.

Рассмотрим показатели сделок слияний и поглощений в 2016 году на российском рынке, включая металлургические и горнодобывающие отрасли.

По данным статистики бюллетеня «Рынок слияний и поглощений» Информационного агентства АК&М, период спада на российском рынке слияний и поглощений заканчивается [11]. В 2016 году количество сделок M&A с участием российских компаний пусть незначительно, но выросло — на 1,1%. Для сравнения, в предыдущем году спад составлял 10%.

Тем не менее, суммарная стоимость сделок в 2016 году оказалась худшей за последние семь лет — всего \$41,76 млрд., на 11% меньше, чем годом ранее. Это связано, прежде всего, с недостатком мегасделок

стоимостью от \$1 млрд. В 2016 году их было всего семь, тогда как годом ранее — десять.

Зато в рублевом выражении рынок выглядит гораздо лучше. Он сократился всего на 6,3% к предыдущему году, до 2,7 трлн. руб., а средняя стоимость сделки осталась фактически на уровне прошлого года — 3 млрд. руб. против 3,4 млрд. руб. соответственно. Однако в значительной степени такой результат обусловлен сохраняющейся девальвацией рубля.

Тем не менее, прирост количества сделок и оживление рынка в последние месяцы 2016 года позволяют рассчитывать на продолжение роста в 2017 году. Прежде всего, этому способствует наметившееся улучшение макроэкономической ситуации.

Анализируя итоги по сделкам слияний и поглощений, мы не увидим большого количества сделок по отраслям металлургия и добыча полезных ископаемых, сделки в основном представлены по следующим сегментам:

- Строительство и девелопмент - в 2016 году сохранили лидерство на российском рынке M&A по объему и числу сделок. В отрасли отмечено 68 транзакций на \$11,1 млрд. (что составляет 26,6% объема рынка). Но к концу года M&A-активность в отрасли стала снижаться.

- Торговля в 2016 году — одна из немногих отраслей, где M&A-активность продемонстрировала взрывной рост. По итогам года число транзакций увеличилось на 40%, до 63 сделок, а их суммарная стоимость выросла в 2,5 раза, до \$4,5 млрд.

- Информационные технологии в 2016 году достигли наилучшего результата по M&A-активности за последние семь лет. Число сделок увеличилось на 21% до 40 транзакций, а их суммарная стоимость выросла в 2,3 раза, до \$4,19 млрд. (10% объема рынка).

Средняя стоимость сделок в отраслях менялась в 2016 году разнонаправленно. Строительство и девелопмент по-прежнему остаются

самой «дорогой» отраслью на российском рынке M&A, однако цены на активы здесь значительно упали. Зато заметно выросли цены в «горячих» отраслях, к которым относятся ритейл, пищевая промышленность, IT и транспорт (особенно морские порты и терминалы).

Кроме того, сделки иностранных инвесторов с российскими активами (out-in) в 2016 году достигли рекордной суммы за семь лет — \$14,54 млрд. Это обусловлено, прежде всего, крупнейшей сделкой года: слиянием итальянских телеком-операторов Wind (принадлежит VimpelCom Ltd) и 3 Italia (владелец — гонконгский многопрофильный холдинг CK Hutchison).

Но важно учитывать, что львиная доля таких сделок (\$13 млрд. или 90% суммарной стоимости и 43% количества) приходится на активы, которые физически находятся вне России. По сути, это распродажа собственности российских компаний за рубежом.

Что касается активов собственно на территории России, крупнейшие сделки происходят в добыче нефти и газа. Правда, здесь речь идет исключительно о покупке миноритарных пакетов. Что касается компаний средней стоимости, наибольшую долю сделки иностранных инвесторов на территории России занимают в торговле. Заметно выросла также M&A-активность иностранных покупателей в транспортной сфере, прежде всего, в сегменте морских портов и терминалов, и в сельском хозяйстве.

Далее представлены графики динамики сделок на российском рынке за 5 прошлых лет.

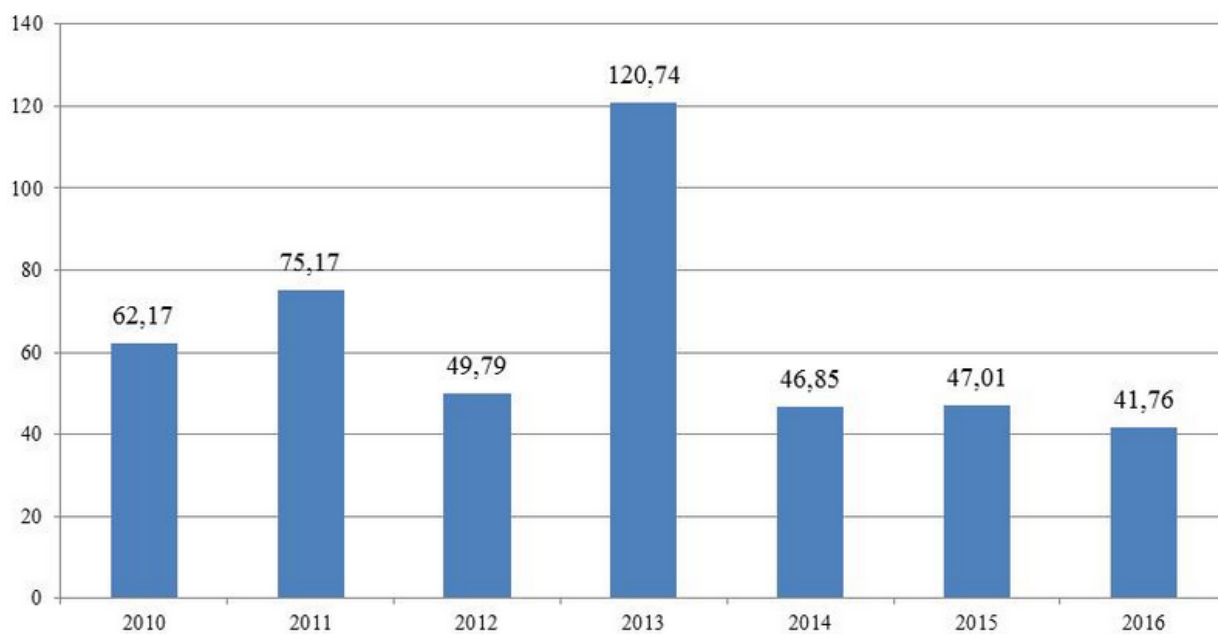


График 1 - Динамика сделок на российском рынке M&A по сумме, \$ млрд.

[25]

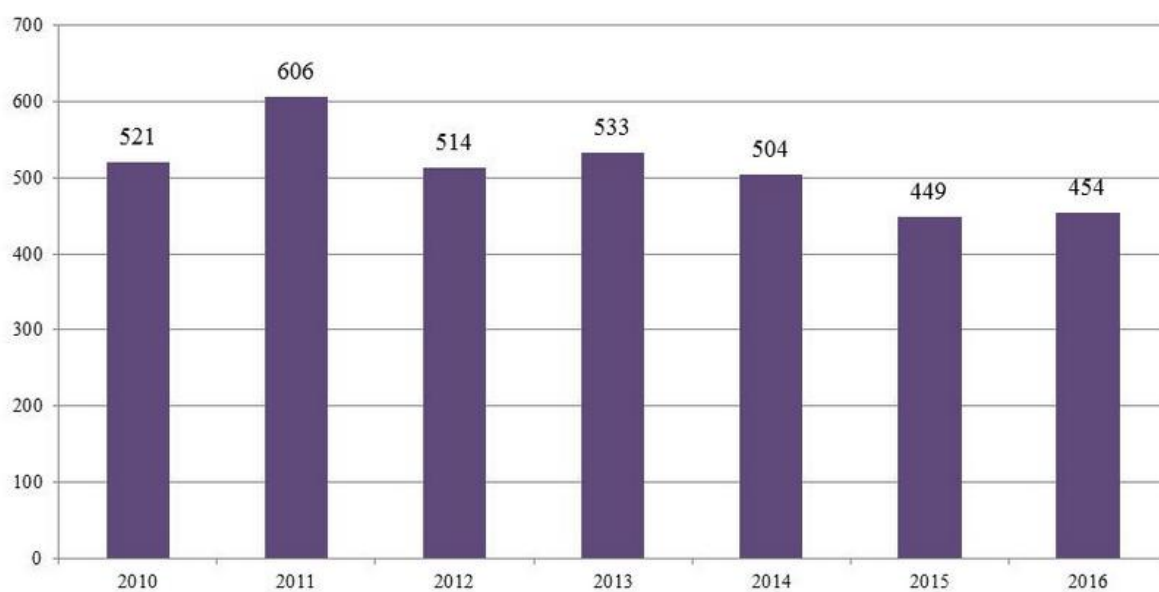


График 2 - Динамика сделок на российском рынке M&A по числу сделок

[25]

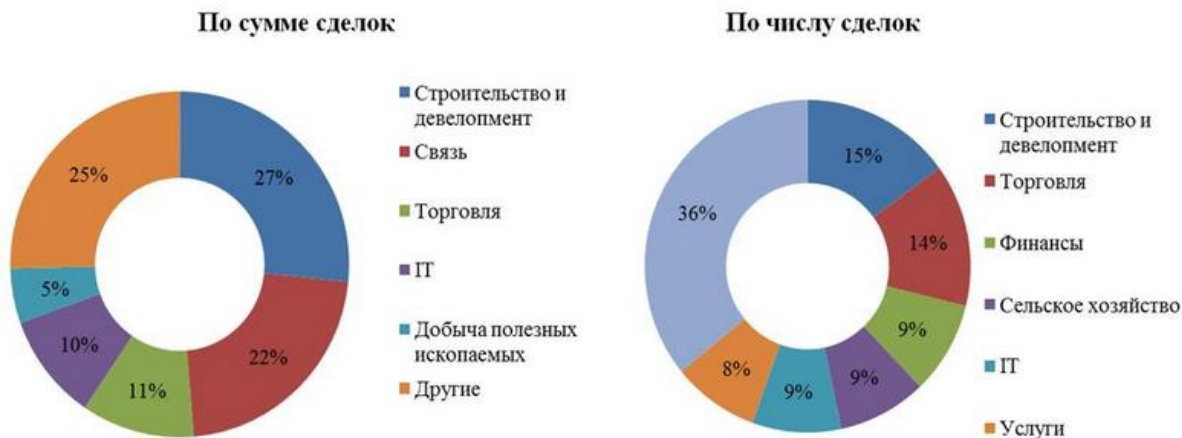


График 3 - Удельный вес отраслей на российском рынке M&A в 2016 году [25]

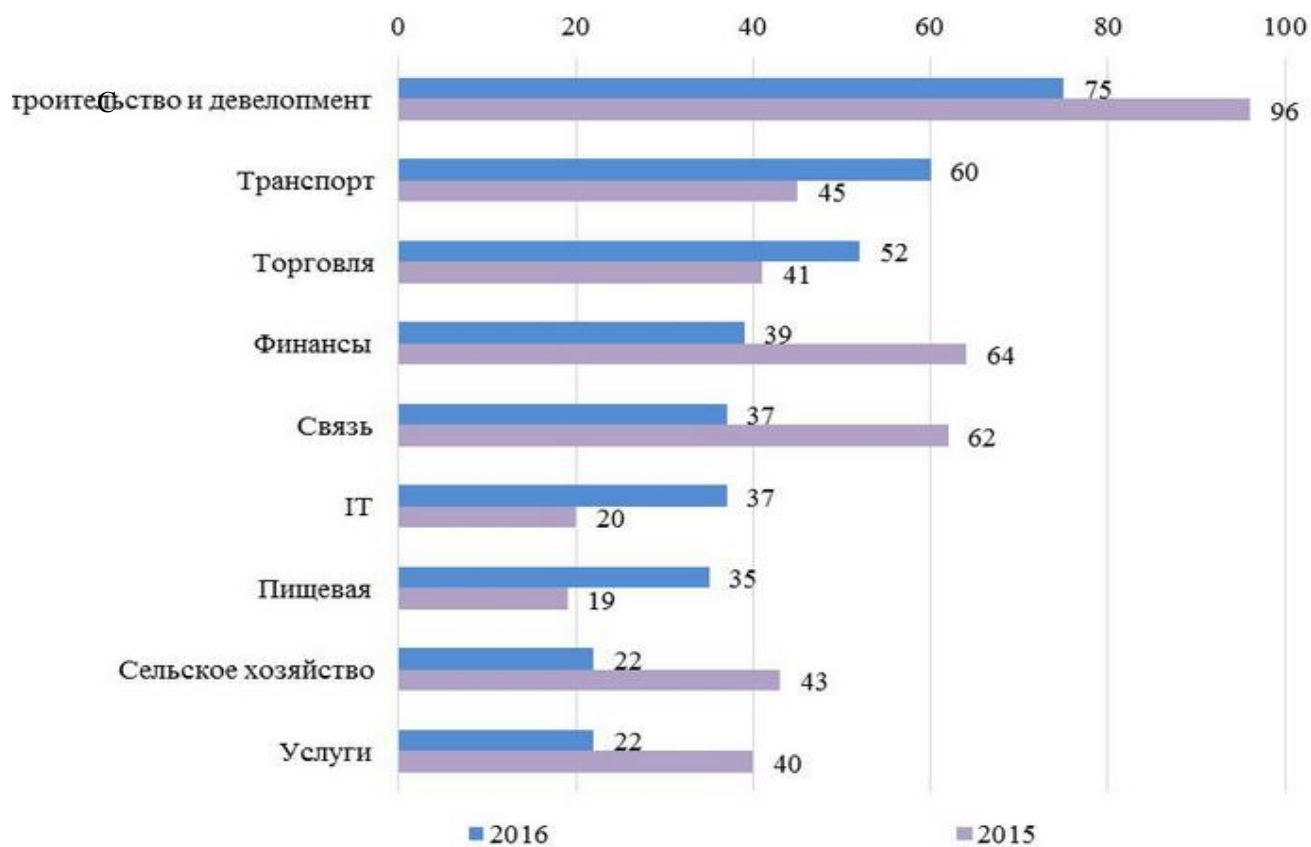


График 4 - Средняя стоимость сделок в отраслях в 2016 году, \$ млн. [25]

Таблица 2 - Топ-5 сделок с участием российских компаний в ноябре 2016 года [25]

	Отрасль	Объект сделки	Продавцы	Покупатели	Пакет	Стоим., \$ млн.	Формат
1	Связь	3 Italia S.p.A.; Wind Telecomunicazioni S.p.A. (Италия)	3 Italia — CK Hutchison Holdings Ltd.; Wind — VimpelCom Ltd.	Объединенная компания (Италия)	100%	8614,4	Out-in
2	Химич.	Alvogen, Inc. ¹ (Люксембург, штаб-квартира — США)	Pamplona Capital Management, LLC	CVC Capital Partners (Люксембург), Temasek (Сингапур), Vatera Healthcare Partners (США)	Контр.	1000,0*	Out-in
3	Добыча	GPB Global Resources B.V. (Нидерланды)	Группа Газпромбанка	Нет данных	83%	248,4	Out-in
4	IT	AT Consulting	Сергей Шилов, Дмитрий Потапов	Prometheus Capital Partners (Леван Васадзе)	95%	231,0*	Внутр.
5	Финансы	ПАО «Восточный экспресс банк»; ООО «КБ «Юниаструм Банк»	«Восточный» — Майкл Калви; «Юниаструм» — Артем Аветисян	ПАО «Восточный экспресс банк» (акционеры «Восточного» — 60%)	100%	218,6*	Out-in

Таблица 3 - Топ-5 сделок с участием российских компаний в июле-августе 2016 года [25]

	Отрасль	Объект сделки	Продавцы	Покупатели	Пакет	Стоим., \$ млн.	Формат	Дата
1	Строит.	Бизнес-центр President Plaza (г. Москва)	ЗАО «Международный центр девелопмент» (Руслан Байсаров)	ПАО «Сбербанк»	Имущ. комплекс	350,0*	Внутр.	авг. 16
2	Связь	Warid Telecom Pakistan LLC (Пакистан)	Abu Dhabi Group (ADG)	Pakistan Mobile Communications (бренд Mobink), владелец — VimpelCom Ltd	100%	307,0*	In-out	июл. 16
3	Химич.	Fertilizantes Tocantins Ltda (Бразилия)	Хосе Эдуардо Мотта	EuroChem Group (МЖК «ЕвроХим»)	50% + 1 акция	300,0*	In-out	июл. 16
4	Металл.	Алюминиевый завод и бокситовая шахта Alpart (Ямайка)	UC Rusal plc (ОК «РУСАЛ»)	Liaquan Iron & Steel Group Co. Ltd. (JISCO, Китай)	100%	299,0	Out-in	июл. 16
5	Прочие	GeKa GmbH (Германия)	Zi Group plc	Sulzer AG (62,68% — группа «Ренова»)	100%	289,0	In-out	июл. 16

Российский рынок слияний и поглощений в металлургическом сегменте не входят даже в 10-ку отраслей по количеству и сумме проведенных сделок за 2016 год. С одной стороны это может быть обусловлено не очень большим количеством предприятий на российском рынке, которые уже «поделили» в предыдущие годы сферы своего влияния. Но с другой стороны, это может быть обусловлено мировой ситуацией:

- замедление спроса со стороны Китая;
- падение цен на сырьевые товары на 25%.

2.2 Анализ мирового рынка слияний и поглощений

Мировые рынки сделок слияния и поглощения показывают рекордные результаты, однако в металлургической отрасли рост сделок практически остановился. В то время как такие сектора, как здравоохранение, потребительские товары, розничная торговля, технологии и промышленное производство, достигают новых высоких показателей, ситуация с заключением сделок в металлургии, которая и без того была не очень благоприятной, демонстрирует признаки ухудшения. Несмотря на объявления о некоторых крупных сделках, например о приобретении компанией Berkshire Hathaway компании Precision Castparts за 32,1 млрд долл. США и о запланированном выделении предприятий в составе группы Alcoa, показатели завершенных сделок в данном секторе в 2015 году упали до рекордно низкого уровня. В частности, низкие цены на нефть и последовавшее в результате этого снижение спроса на сталь привели к росту неопределенности в металлургической отрасли и на рынке сделок с производителями.

На спад в отрасли повлиял Китай, как крупнейший мировой потребитель стали и железной руды. В настоящее время ежегодный прирост спроса на сталь в Китае имеет отрицательное значение, -3.5% в 2015 году и - 2% в 2016 году. После долгого и устойчивого периода роста на спрос в Китае, страна сейчас поворачивает свою экономику от экспорта и государственных инвестиций на потребление, от производства к услугам, с последующим влиянием на спрос на металлы. Вероятно, это путь более устойчивого экономического роста в долгосрочной перспективе, но это создает проблемы для мировой металлургической отрасли в краткосрочной и среднесрочной перспективе, так как огромное количество излишков китайской стали экспортируется по низким ценам.

В 2016 году ожидали рост спроса из Северо-американской зоны свободной торговли (2,1%), Европейского Союза (2,2%), на Ближнем

Востоке и в Северной Африке (5,2%) и, особенно, Индии (7,6%). Индия потребляет 1/7 часть от объемов Китая, и как бы они стремительно не развивались, они не могут стать заменителем Китая. В целом мировой спрос на сталь, по прогнозам, вырастет незначительно, на 0,7%, в 2016 году по сравнению с прогнозом - 1.7% за 2015.

Таблица 4 - Топ-20 сделок по слиянию и поглощению на рынке черной металлургии в 2015–2016 годах [26]

Дата	Предмет сделки	Покупатель	Продавец	Размер сделки (млн долларов США)
1 04.08.2015	Shougang Jingtang United Iron & Steel Co. Ltd (51% акций)	Beijing Shougang Co., Ltd.	Shougang Group Corporation	7584
2 13.05.2016	Nisshin Steel Co., Ltd. (42,78% акций)	Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation		2981
3 10.09.2015	Chongqing Iron & Steel Company Limited (22,47% Stake)	A investor group led by Chongqing Yufu Assets Management Co Ltd		777
4 25.10.2015	North Star BlueScope Steel, LLC (50% акций)	BlueScope Steel Limited	Cargill, Incorporated	760
5 14.07.2015	Gerdau Acominas S.A. (3,5% акций); Gerdau Acos Especiais S.A. (2,39% акций); Gerdau America Latina Participacoes (4,9% Stake); Gerdau Acos Longos S.A. (4,77% Stake)	Gerdau S.A.	Itau Unibanco Holding S.A.; ArcelorMittal Netherlands B.V.	629
6 01.04.2016	ThyssenKrupp CSA Siderurgica do Atlantico (26,87% акций)	ThyssenKrupp AG	Vale S.A.	500
7 21.08.2015	Fujian Sanan Steel Co Ltd	Fujian Sansteel MinGuang Co Ltd	Fujian Sansteel (Group) Co Ltd; Fujian Sanan Group Co Ltd; Fujian Anxi Rongde Mining Co Ltd; Xiamen Xindean Trading Co Ltd	431
8 19.10.2015	Shanghai Krupp Stainless Co Ltd (55% акций)	Lujiazui International Trust Co Ltd	Outokumpu Oyj	420
9 20.06.2016	Vallourec Group SA (13,85% акций)	Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation		390
10 26.04.2016	SKF (Keydon velocity control business)	Stabilus S.A.	SKF AB	339
11 07.01.2016	Fame Risen Development Limited	Intelligent Wealth Limited	Kai Yuan Holdings Limited	307
12 10.09.2015	Taihan Electric Wire Co., Ltd. (74,66% Stake)	IMM Private Equity Inc		251
13 30.07.2015	Formosa Ha Tinh Steel Corp (5% Stake)	JFE Steel Corporation	Formosa Plastics Group	225
14 13.08.2015	Shanxi Antai Section Steel Co Ltd	Shanxi Antai Group Co Ltd	Xintai Iron and Steel Co Ltd	218
15 18.05.2016	Cambridge International Inc.	Rexnord Corporation	Industrial Growth Partners	210
16 20.05.2016	Gerdau Sidenor	Clerbil Sociedad Limitada	Gerdau S.A.	174
17 21.12.2015	IPE Group Limited (95,16% Stake)	China Baowu Group Co., Ltd.		171
18 01.07.2016	SeAH Changwon Integrated Special Steel (19,94% Stake)	SeAH Besteel Corporation	POSCO	145
19 07.12.2015	Nga Chun Holdings Company Limited	Zhejiang Jin Cheng Asset Management Company Limited	Vantage International (Holdings) Limited; Fung Chuen (Private Investor); Fung Chi Wing (Private Investor)	108
20 03.02.2016	Anhui Tianda Oil Pipe Company Limited (80,55% Stake)	Vallourec Tubes S.A.S.	Anhui Tianda Enterprise Group Co., Ltd; Anhui Tianda Investment Co. Ltd	91

Прогноз экономического роста является весьма актуальным для сделок M&A в металлургическом секторе, учитывая циклический характер

отрасли, и то, как они в значительной степени зависят от общих экономических условий. Риски возрастают, и прогнозы глобального роста были скорректированы в сторону понижения. Текущая ценовая политика заставляет многие компании столкнуться лицом к лицу с прогоранием наличных денег. Это может приводить к транзакциям по дешевым ценам или даже способности просто уходить с рынка, так как заводы закрываются из-за отсутствия спроса. Возможно дальнейшее увеличение заявок на банкротство. Потока сделок M&A в металлургической отрасли по сравнению с увеличением товаров широкого потребления и макроэкономические тенденции указывают, что объем сделок в 2016 году остался на уровне 2015 года.

Компания «PwC» провела анализ по тестированию исторической взаимосвязи сектора M&A в металлургической отрасли с различными макроэкономическими показателями и показателями металло-товаров (услуг). Анализ состоит из факторов, включая, в том числе номинальный ВВП, прямые инвестиции, объемы торговли и цены на сырьевые товары. В частности, цены на металлы и производственный цикл часто являются хорошими показателями (предшественниками) деловой активности.

Была найдена зависимость между тенденциями в активности сделок по металлам и расширением макроэкономических показателей в анализе, особенно с точки зрения потоков на заявки сделок по металлам. Наши обновленные модели производят коэффициент детерминации (R^2) значений 0,709 и 0,828 по объявленным объемам сделок и стоимости, соответственно. Проведенный анализ за два предыдущих десятилетия со следующими результатами:

2005-2015 года:

План (что предсказывал анализ):

1,2% среднегодового темпа роста в объявленном количестве сделок;

-2,8% среднегодового темпа роста в заявленной стоимости сделки.

Факт:

-0,3% среднегодовой темп роста в объявленном количестве сделок;

-1,4% среднегодовой темп роста в объявленной стоимости сделки.

Объем сделки, как правило, имеет тенденцию становиться более стабильными с течением времени, если судить по среднегодовому изменению фактического количества сделок. Стоимость сделок более волатильна, в то время как она имеет статистически значимые взаимосвязи с переменными экономическими показателями и металло-товарами, а также она существенно подвержена изменчивости, обусловленной из потенциала несколько исключительно крупных сделок, которые приводят к ежегодным итогам. Это может сделать стоимость сделки менее определенной для прогноза по сравнению с трендом объема сделок.

Обновленные модели указывают на небольшое увеличение год за годом в количестве объявленных сделок М&А в металлургической отрасли в 2016 году и рост стоимости сделок. Данные и прогнозы по этим показателям были получены из «Oxford Economics».

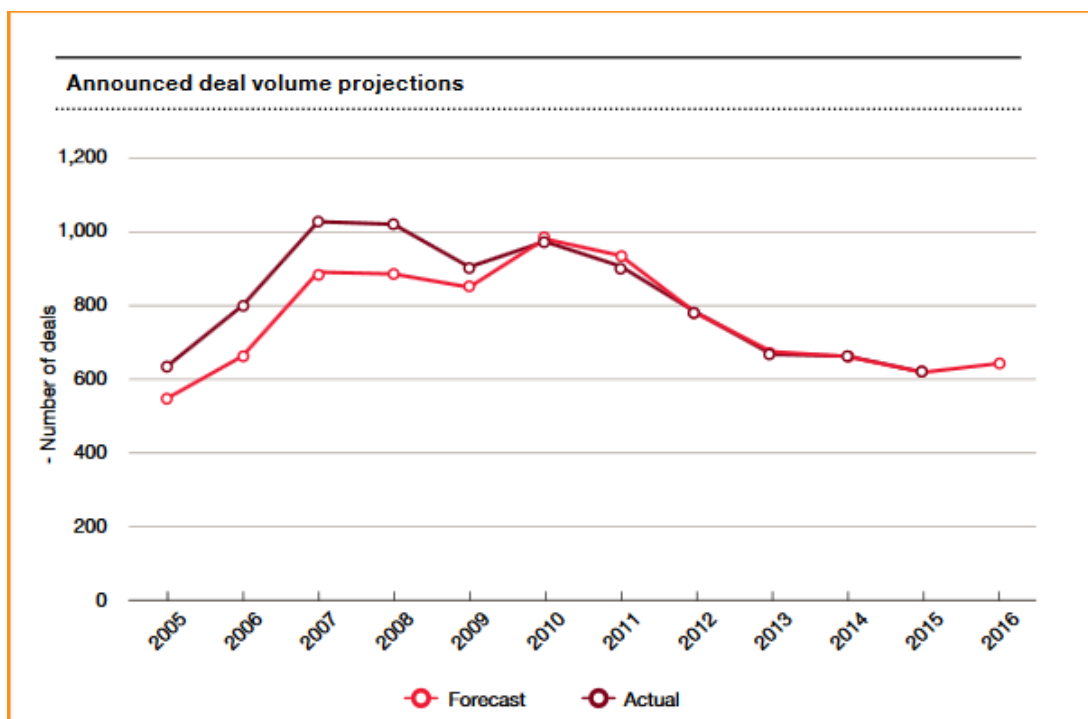


График 5 – Анализ сделок 2005-2015 [26]

* Number of deals - Количество сделок

* Forecast - Цель

* Actual – План

Общая стоимость сделок в секторе металлов в 2015 году упала до самых низких уровней. Стоимость сделок снизилась на 32% по сравнению с предыдущим годом, с 16,8 млрд.долл. в 2014 году до 11,4 млрд.долл в 2015 году, на 3,7 млрд.долл. ниже минимума 2009 года, сразу после экономического кризиса, и 4,7 млрд.долл. ниже уровня 2003 года. Это далеко от периода 2006-2008, когда общая стоимость сделок в секторе была в среднем почти в девять раз выше (таблица 5).

В периоды повышения сделок M&A, особый акцент был сделан на крупных, международных сделках. Их стало меньше по количеству с большей концентрацией на небольших, часто внутренних сделках. Поэтому, несмотря на рекордно низкий уровень в общей стоимости сделок, объемы сделок, пока существенно отстают от некоторых вершин достигнутых на рубеже десятилетия, в целом сопоставимых со многими предыдущими годами.

Объем трансграничных сделок сократился на 7%, а общая стоимость международных сделок составила 65%, от 9.6 млрд.долл. в 2014 году до 3,4 млрд.долл. в 2015 (таблица 3), что превысило предыдущую низкую стоимость международных сделок, показанную в 2013 году. 2,5 млрд. долл. из этих международных сделок имели кросс-континентальный характер, против 7,4 млрд. долл. в предыдущем году.

Активность сделок, как было измерено по стоимости выполненных транзакций, в значительной степени ориентирована на другие металлы, которые занимают две трети от общей суммы сделок в секторе (таблица 3). В стальной отрасли, общая стоимость сделок сократилась более, чем в два раза по сравнению с предыдущим годом, от уже низкой 7,6 млрд.долл. в 2014 году до 3,3 млрд.долл. в 2015 году. Общемировая стоимость сделок

по алюминию была незначительной 0,7 млрд.долл. Но объем сделок по стали постепенно растет год за годом, что показывает объем более мелких сделок.

Таблица 5 - Общие сделки по металлам, 2003-2015 гг [26]

Figure 1: Total metals deals, 2003-2015

	Number	Cross border number as % of total number	Value (US\$bn)	Cross border value as % of total value
2015	321	27%	11.4	30%
2014	336	28%	16.8	57%
2013	357	26%	34.8	11%
2012	507	30%	45.8	39%
2011	531	33%	38.2	57%
2010	548	34%	26.1	51%
2009	521	25%	15.1	29%
2008	397	38%	60.6	62%
2007	411	35%	144.7	68%
2006	385	29%	86.4	73%
2005	250	40%	34.8	49%
2004	166	40%	37.0	31%
2003	164	30%	16.1	60%

Source: PwC Forging Ahead deal analysis, using data from Bloomberg, mergemarket, Thomson Financial and PwC analysis.

Таблица 6 - Национальные и международные сделки по металлам, 2014-2015 гг [26]

Figure 2: Domestic and crossborder metals deals, 2014-2015

	Number of deals			Deal value (US\$bn)		
	2014	2015	% change	2014	2015	% change
Domestic	242	234	-3%	7.2	8.1	13%
Cross-border	94	87	-7%	9.6	3.4	-65%
Total	336	321	-4%	16.8	11.4	-32%

Note: Deal values are rounded to a single decimal place. Figures may not sum due to rounding and are instead reported accurately for both total and sub-totals.

- * Number of deals - Количество сделок
- * Deal value - Стоимость сделок, \$
- * Total - Итого

* % change - изменения, %

* Domestic - Национальные (внутренние)

* Cross Border - Международные

* Note: Deal values are rounded to a single decimal place. Figures may not sum due to rounding and are instead reported accurately for both total and sub-totals - Примечание: Стоимость сделок округлена до десятых. Таблицы могут не суммироваться из-за округлений, а вместо этого с точностью определяются как общие, так и промежуточные суммы

* Number - Количество сделок

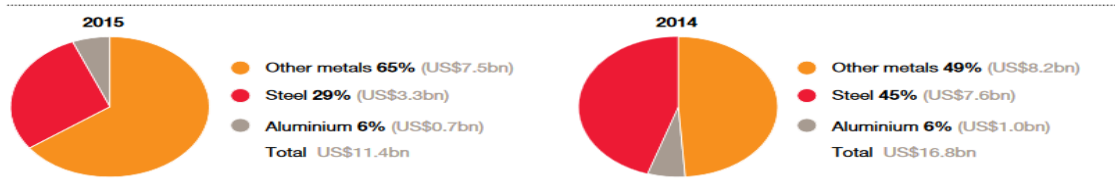
* Cross border number as % of total number - Количество трансграничных (международных) сделок от общего количества сделок в процентном соотношении

* Value - Стоимость, \$

* Cross border value as % of total value - Стоимость трансграничных (международных) сделок от общей стоимости сделок, \$

* Source: PwC Forging Ahead deal analysis, using data from Bloomberg, mergermarket, Thomson Financial and PwC analysis – Прогноз анализа сделок используя данные от Bloomberg, агентства по рынку слияния, Thomson Financial и анализ PwC

Figure 4: Dealmaking by industry sector (by target)
(Deal value shown in parenthesis)



Forging Ahead 2016 outlook and 2015 review 7

График 6 - Сделки промышленной отрасли (по плану) [26]

Ниже представлен ответ руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC. Вопрос «Насколько вас беспокоят следующие

потенциальные экономические, политические, социальные и коммерческие угрозы, которые могут оказать влияние на перспективы роста вашей организации?»



Диаграмма 1 - Руководители металлургических компаний больше всего обеспокоены ценами на сырье и чрезмерным регулированием [29].

Если заглянуть вперед, то ситуация остается сложной, считают эксперты PwC, так как увеличиваются риски снижения экономической активности и прогнозы глобального роста корректируются в сторону понижения. В частности, наблюдаемое продолжительное и неуклонное снижение цен на нефть, влекущее за собой сокращение спроса на сталь, привело к росту неопределенности в самой сталелитейной отрасли и в сфере сделок слияния и поглощения.

Помимо этого, руководители компаний теперь обращают внимание на более широкий круг заинтересованных сторон. Клиенты остаются их основным приоритетом. 92 % руководителей металлургических компаний отметили, что клиенты оказывают высокое или очень высокое воздействие на их бизнес-стратегию. В металлургическом секторе партнеры по цепочке поставок выходят на второе место (так думает 81 % опрошенных, в то время как только 48 % руководителей компаний в целом ставят их на это место). Эти заинтересованные стороны были оценены выше, чем отраслевые конкуренты и компании-аналоги (76 %) или государственные

ирегулирующие органы (59 %), что отражает реакцию металлургических компаний на требования клиентов. Металлургические компании должны обеспечивать такой процесс, чтобы их партнеры по цепочке поставок - как дистрибьюторы, так и перерабатывающие предприятия, создающие добавочную стоимость, были интегрированы в их собственные решения, относящиеся к поставкам. Например, многие сталепрокатные заводы работают со своими конечными покупателями для того, чтобы понять роль партнеров по цепочке поставок в секторе переработки и сбыта, таких как сервисные центры, при определении цен и показателей уровня обслуживания (например, поставки точно в срок).

Стоит также отметить, что по результатам опроса руководителей металлургических компаний, несколько большее их число -51 % - полагает, что главные цели их организаций уже учитывают более широкий круг заинтересованных сторон. Это прекрасное начало, однако намного меньшее число организаций (11 %) обновило свои цели за последние три года. При этом около одной пятой руководителей металлургических компаний (22 %) говорит о том, что они думают о соединении главной цели своей организации с более широким воздействием, которое они оказывают на общество.

Таблица 7 - SWOT-анализ металлургической отрасли России

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> • Рост объемов производства • Глобализация компаний 	<ul style="list-style-type: none"> • Модернизация металлургической промышленности России • Переход на инновационный путь развития • Повышение эффективности бизнеса за счет консолидации

	внутри отрасли
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная конкурентоспособность ряда видов продукции • Стагнация потребления на рынках России и СНГ • Низкие уровни геологоразведочных работ • Низкая доля высокотехнологичной продукции в экспорте • Сокращение инвестиций 	<ul style="list-style-type: none"> • Опасность снижения рентабельности • Осложнение конкурентоспособности на мировом рынке • Зависимость экономики России от цен на нефть

Таким образом, по данным SWOT-анализа были сделаны следующие выводы:

- спрос на алюминий зависит от общего состояния экономики и развития промышленного производства. На фоне роста мировой экономики, ожидается что в ближайшее 5 лет спрос на алюминий будет стабильно расти;

- Однако ухудшение мирового баланса алюминия, связанное с ростом мощностей по производству металла и угрозой снятия ограничений на экспорт первичного металла из Китая, будет способствовать сохранению цен на Al на низком уровне, как минимум 2-3 года;

- Вопреки тенденции роста мировой экономики, российская экономика переживает системный кризис, который находит свое отражение в падении инвестиций, сокращении внутреннего производства - и как следствие сокращение спроса на алюминий;

- Падение курса рубля создает предпосылки для роста цены на алюминий в рублевом выражении на рынке РФ и СНГ, однако сохранение низких биржевых цен и премий удержит цены на достаточно привлекательном уровне для внутреннего рынка

По представленным результатам 2015-2016 годов можно говорить, о том, что в металлургической отрасли количество сделок M&A снизилось по сравнению с предыдущими годами. Основные причины – снижение цен на металлы, снижение темпов потребления Китая.

3 Влияние процессов интеграции на производственный потенциал международной металлургической компании

Компания РУСАЛ считается одним из крупнейших предприятий нашей страны и самым крупным в мире производителем алюминия, а также глинозема. Юридически данное предприятие прописано на острове Джерси, который принадлежит Великобритании. Общая мощность алюминиевых заводов, принадлежащих корпорации, составляет порядка 4,4 млн тонн, глиноземных — около 12,3 млн тонн. На российском рынке по объему выручки компания РУСАЛ уступает главным образом только крупнейшим нефтегазовым корпорациям.

РУСАЛ был основан в 2007 году в результате слияния активов российских предприятий - «Русского алюминия», СУАЛ, а также швейцарской компании Glencore. Можно отметить, что в новой объединенной корпорации сохранилась символика, принадлежащая «Русскому алюминию». Фактически, в структуре корпорации РУСАЛ присутствуют заводы, основанные еще в ранний советский период.

Заводы предприятия можно классифицировать на следующие основные категории:

- предприятия, выпускающие алюминий;
- заводы по производству глинозема;
- предприятия, занимающиеся добычей бокситов;
- заводы, выпускающие фольгу.

При этом в каждой из отмеченных категорий заводов есть как российские, так и зарубежные фирмы.

Если говорить о глиноземных комбинатах РУСАЛ, то в России крупнейшими предприятиями соответствующего типа являются Богословский, Уральский алюминиевые заводы, а также комбинаты в Ачинске и Бокситогорске. За рубежом предприятия РУСАЛ по выпуску глинозема располагаются, гвинейской Фрии, австралийском Гладстоуне,

ирландском Огинише, итальянском Портовесме, а также ямайских городах Кирквайн и Мандевилль.

Предприятия по добыче бокситов Крупнейшие российские предприятия по добыче бокситов, которыми владеет компания РУСАЛ, располагаются в районе Ухты, в Североуральске, Белогорске. За рубежом — в гвианском Джорджтауне, во Фрии, а также другом гвинейском городе — Киндии.

Заводы по выпуску фольги Выпуск фольги осуществляется российскими предприятиями РУСАЛ, которые располагаются в Саяногорске, Дмитрове и Михайловске. Есть крупный завод по выпуску фольги — второй по мощности из всех, что принадлежат «Российскому алюминию», в столице Армении, Ереване. Можно отметить, что в активы корпорации входят предприятия, которые выпускают не только, собственно, алюминий, но также, в частности, сплавы из него, фольгу.

Самые мощные предприятия РУСАЛ по выпуску алюминия, относящиеся к первой категории - «Красноярский алюминиевый завод». Он имеет мощность порядка 1008 тыс. тонн. «Красноярский алюминиевый завод» был основан в 1964 году в Красноярске и является одним из ключевых промышленных центров соответствующего сегмента российской промышленности. Второй по величине комбинат РУСАЛ по выпуску алюминия располагается в Братске. Основан он был в 1966 году. Его мощность составляет порядка 1006 тыс. тонн. Третий по мощности комбинат РУСАЛ в соответствующей категории — Иркутский алюминиевый завод. Он был основан в 1962 году. Иркутский алюминиевый завод имеет мощность порядка 529 тыс. тонн. Располагается данный комбинат в Шелехове.

Корпорация владеет заводами, образующими полную производственную цепочку — начиная от горнодобывающих комбинатов и заканчивая заводами по выпуску проката. Данная особенность

организации производства позволяет компании добиваться самого высокого качества продукции. Российский алюминий ценится в мире во многом за высокое качество.

Компания РУСАЛ владеет огромными запасами сырья, имеет собственную инфраструктуру для осуществления научно-технических разработок, которые могут способствовать оптимизации выпуска продукции и снизить ее себестоимость. [28]

3.1 Особенности ремонтной деятельности в практике международной металлургической компании

Рассматривая отечественную компанию РУСАЛ, которая представляет российский рынок. Можно говорить о том, что компании стремится соответствовать мировым стандартам, диктуемыми европейскими и американскими компаниями. И кроме того, расположение филиалов в других странах мира обязывает РУСАЛ применять современные комплексные методики ремонта оборудования.

Но к сожалению, анализ ремонтной деятельности выявил несколько недостатков:

1. *Техническое обслуживание воспринимается как работа по устранению неисправностей.* Такое представление бытует в компаниях, где во главу угла ставится производство. В этом случае техническое обслуживание рассматривается как средство обеспечения производственного процесса, и компаниям не хватает времени, чтобы как следует спланировать обслуживание и составить надлежащий график.

Изменить подобное представление очень непросто. Например, опасаясь дальнейших отказов оборудования, сотрудники зачастую не хотят откладывать техническое обслуживание — особенно когда проблему можно устранить немедленно. Кроме того, им, как правило, проще осознать последствия какого-либо одного действия, чем вдумчиво оценивать другие возможности. Наконец, некоторые сотрудники могут счесть заманчивой перспективу проявить себя, устраняя чрезвычайную ситуацию.

2. *Большие затраты на привлечение к ремонтным работам подрядчиков.*

Анализируя их работу, обнаруживаем, что более 75% соответствующих задач могли бы выполнить и бригады, работающие на заводах РУСАЛа. Кроме того, подобный уровень технического

сопровождения приводит к тому, что при возникновении поломок производственные бригады не участвуют в их устранении.

3. *Качество планирования и составления графиков технического обслуживания оставляет желать лучшего.* Стандарты технического обслуживания задаются точными планами и графиками его проведения, которые необходимы, чтобы обеспечить совершенствование в этой сфере. В некоторых случаях бывает достаточно и неполного графика, однако при этом могут возникать потери.

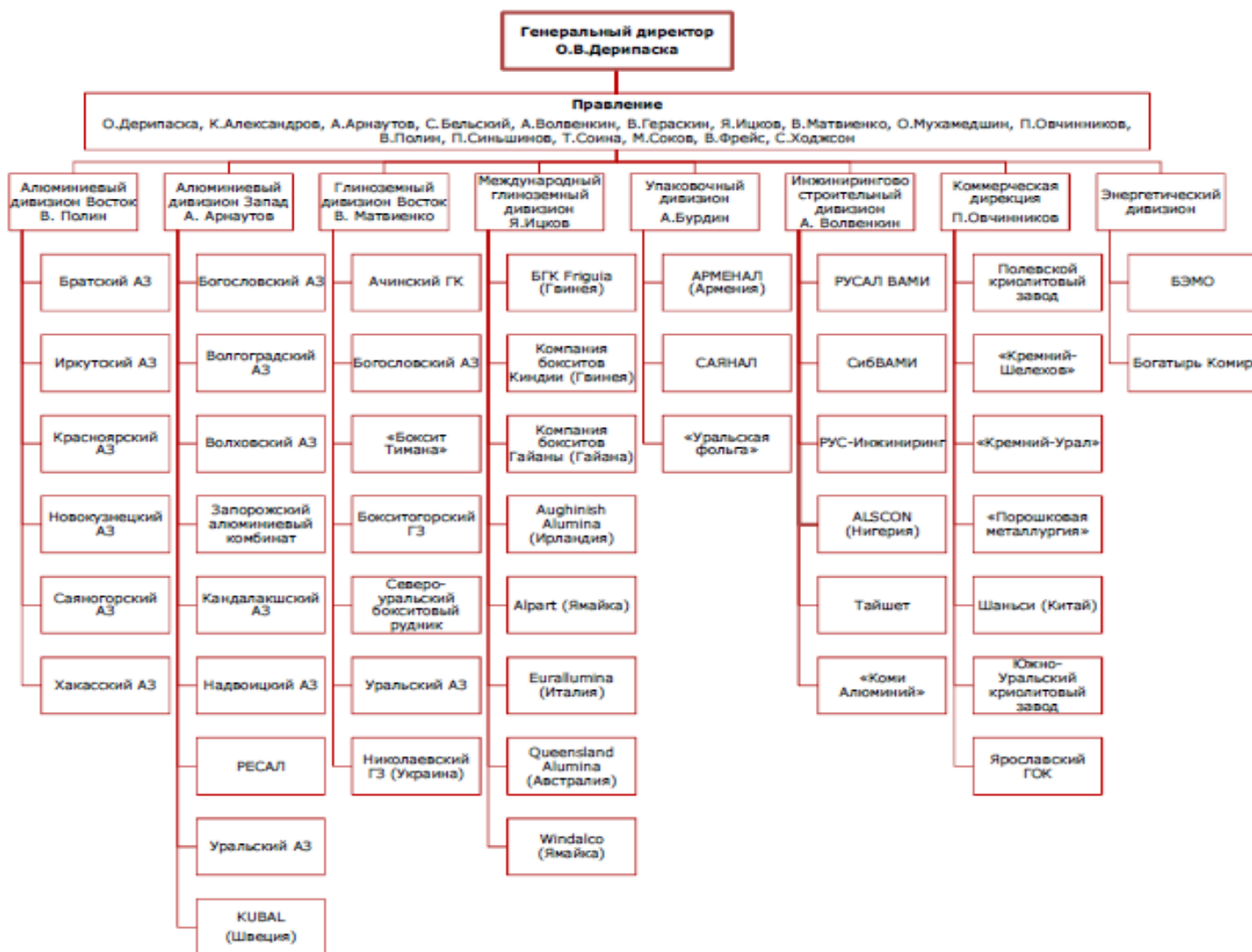
Устранение данных недостатков позволит снизить себестоимость производства, что в свою очередь сможет обеспечить снижение цен на алюминий.

Компании, последовательные в своем стремлении добиться высочайшей надежности работы оборудования, могут значительно повысить свою производственную эффективность, увеличив время бесперебойной работы и обеспечив быстрое устранение неполадок, и сократить затраты на техобслуживание и производство.

3.2 Характеристика системы ремонтных работ на заводах АД Восток ОК "РУСАЛ"

Структура РУСАЛа основана на принципах децентрализации управления и максимальной концентрации на каждом из направлений деятельности компании. Глобальный масштаб бизнеса РУСАЛа, его быстрое развитие и стратегия диверсификации требуют внимательного отношения ко всем видам и этапам производства, динамике конъюнктуры глобального рынка, потребностям клиентов и направлениям технологического развития.

Основной структурной единицей РУСАЛа является дивизион – подразделение, имеющее четкую специализацию и обладающее высокой степенью автономности, в задачи которого входит реализация конкретных направлений стратегии развития компании. В компании работают семь дивизионов.



Примечание: «АЗ» - алюминиевый завод, «ГК» - глиноземный комбинат, «ГЗ» - глиноземный завод

Схема 5 - Корпоративная структура ОК РУСАЛ [28]

На долю АД Восток приходится 75% всего производимого алюминия в России и 5% мирового производства.

Основная продукция:

- Первичный алюминий;
- Алюминий высокой чистоты;
- Алюминиевые сплавы;

Форма выпуска: Мелкая чушка, Т-образная чушка, плоские и цилиндрические слитки.

Марки: А0, А5, А5Е, А6, А7, А7Е, А7Э, А7ЕС, А8, А85, АВ97.

Первичный алюминий используется в транспортной, строительной, электротехнической и упаковочной отраслях промышленности. Предприятия РУСАЛа производят первичный алюминий в соответствии с международными стандартами качества, российскими ГОСТами и различными техническими спецификациями, разработанными по запросам потребителей.

Алюминий высокой чистоты используется в производстве компьютерных винчестеров (жестких дисков) и конденсаторной фольги. РУСАЛ является единственным производителем алюминия высокой чистоты на территории России и СНГ.

Форма выпуска: Чушка разных размеров.

Марки: А095В, 3Т6В4Т8, А3N8, А4N6.

РУСАЛ обладает современным литейным комплексом и выпускает широкий ассортимент высококачественных сплавов на основе алюминия, свойства которых полностью отвечают потребностям клиентов компании. Алюминиевые сплавы, которые производит РУСАЛ, используются в транспортной, строительной, электротехнической и упаковочной отраслях промышленности.

Плоские слитки

Марки: 1xxx, 3xxx (АМц), 5xxx, 6xxx, 7xxx, 8xxx, А5-А8

Цилиндрические слитки

Марки: 6xxx (6060, 6063), А7, АЕС, АД31, АД1, 6060, 6063, 6005, 6105, 6560, 6660, 6061, 6182, 6463

Первичные литейные сплавы.

Форма выпуска Мелкая чушка (6,10, 15 кг), Т-образная чушка

Марки АК9ч, АК9пч, АК12, АК12оч, АК12пч, АЛ9М, АК7, АК8М, А356.2, А356.2(Sr), АlSi3, АlSi7, АlSi11, АlSi7Mg(Sr), АlSi11Mg(Sr), АlSi10Mg, сплавы системы АlSiCu, поршневые сплавы, силумины.

Обстоятельства возникшие при экономическом кризисе 2008 года привели к временному, но резкому сокращению спроса на алюминий со стороны отраслей, являющихся ключевыми потребителями этого металла в мире: транспорт, строительство. ОК РУСАЛ не отреагировала на спад потребления соответствующим снижением производства – в результате, на складах образовался существенный избыток металла, сохраняющийся до сих пор и оказывающий сильное давление на мировые цены на алюминий.

ОК РУСАЛ придерживается позиции, что для восстановления на рынке баланса спроса и предложения мировой алюминиевой индустрии требуется высокая самодисциплина: от контроля над издержками до временной приостановки производства на наименее эффективных мощностях.

Таким образом, одной из главных проблем, стоящих сегодня перед АД Восток ОК РУСАЛ, является повышение общей эффективности работы оборудования.

Основными факторами повышения производительности предприятий являются – увеличение времени работы и поддержание нормативных эксплуатационных характеристик работы основного технологического оборудования.

Повышение эффективности производства алюминия на предприятиях АД Восток связано с увеличением выпуска продукции с добавленной стоимостью (ПДС), каковой являются сплавы на основе алюминия. Такая продукция производится на основном технологическом оборудовании литейных производств заводов - литейных комплексах. В состав литейных комплексов входят миксеры для приготовления сплавов и разливочные линии.

Таким образом, одним из направлений повышения операционной эффективности является качественное проведение технического обслуживания и ремонта основного технологического оборудования, под

которым понимается выполнение в полном объеме и в установленные сроки всех видов ремонтных воздействий.

Одним из возможных направлений снижения затрат на ремонт на предприятиях АД Восток ОК РУСАЛ являются организационно-технические мероприятия, направленные на реорганизацию ремонтных работ миксеров с монолитной футеровкой.

Существующая система организации ремонта миксеров с монолитной футеровкой на предприятиях АД Восток не имеет единого системного подхода. На различных предприятиях для выполнения данного вида ремонтов привлекаются различные подрядчики.

В такой схеме выполнения работ имеются существенные недостатки:

1. Увеличение стоимости ремонтных работ;
2. Риски по срыву сроков выполнения работ и увеличение сроков ремонта;
3. Отсутствие возможности развивать собственные компетенции в выполнении данных работ.

Анализ состояния установленных на предприятиях компании миксеров с монолитной футеровкой показывает, что начиная с 2016 года необходимо проводить ремонты с полной заменой футеровки. Это влечет за собой существенные затраты (около 70 млн рублей при существующем курсе \$). В 2017-2018 годах данный вид работ станет носить постоянный характер.

Таблица 8 – Количество поворотных миксеров на заводах АД Восток ОК РУСАЛ

Завод	Кол-во миксеров с бетонной футеровкой, шт.	Характеристика	Дата ввода в эксплуатацию
КрАЗ	2	100 т. поворотный – 2шт.	2006г.

БрАЗ	3	55 т. поворотный – 1шт.; 80 т. поворотный – 2шт.	2003г. 2007г.
САЗ	14	80 т. стационарный – 6шт.; 60 т. поворотный – 2 шт.; 60 т. поворотный – 6 шт.	2006г. 2015г. 2007г.
НкАЗ	4	38 т. поворотный – 4шт.	2007г.
ИркАЗ	4	60 т. Поворотный – 4шт.	2009г.

Таблица 9 – Запланированный ремонт футеровки миксеров в 2016 году

Завод	Ремонт футеровки в 2016 г.	Производитель работ	Объем работ
КрАЗ	Миксер №9 (сентябрь-декабрь)	Подрядчик	100%
БрАЗ	Миксер №9 (октябрь)	СФ «РУС-Инжиниринг»	Локальный ремонт
САЗ	Миксер №8 (май-июнь); Миксер №9 (октябрь-ноябрь)	СФ «РУС-Инжиниринг»	Локальный ремонт
НкАЗ	Миксер №10 (март-апрель); Миксер №11 (август-сентябрь)	НФ «РУС-Инжиниринг»	Локальный ремонт

Таблица 10 – Прогноз ремонтов футеровки миксеров в 2017 году

Завод	Прогноз ремонтов футеровки на 2017 г.	Объем работ
КрАЗ	Миксер №10	100%
БрАЗ	Миксер №8 (октябрь)	Локальный ремонт
САЗ	Миксер №4 Миксер №5	Локальный ремонт

ИркАЗ	Миксер №3	Локальный ремонт
-------	-----------	------------------

Учитывая, данные в таблицах 8-10 количество и состояние, установленных миксеров на разных заводах, позволяет осуществлять ремонт равномерно в течении календарного года.

3.3 Влияние интеграционных процессов на производственный потенциал международной металлургической компании

В настоящее время организация технического обслуживания и ремонта литейного оборудования строится исходя из следующих принципов: интенсивность использования машин и оборудования, всемерное сокращение простоев в текущем и капитальном ремонтах. Эффективное осуществление производственного процесса и рациональное использование оборудования невозможны без правильного, строго регламентированного технического обслуживания и своевременного высококачественного его ремонта. От четко налаженной работы ремонтной службы зависят экономические показатели предприятия, ритмичный выпуск продукции, рост производительности труда.

Особые условия технологического процесса производства алюминия – непрерывность процесса, наличие большого числа однотипных агрегатов, расположенных в определенном порядке, установленный срок службы, необходимость строгого соблюдения нормативного срока простоя литейного оборудования в ремонте – делают капитальный ремонт составной частью технологического процесса производства алюминия. Что влияет на необходимость быстрого и качественного ремонта литейного оборудования, исключая задержки и не регламентированный его простой.

Для комплексной реализации организационно-технических направлений, и учитывая что ремонт миксеров с монолитной футеровкой возможно осуществлять равномерно в течении года на разных заводах АД Восток ОК РУСАЛ, становится актуальным проект по организации единого центра управления капитальными ремонтами миксеров с монолитной футеровкой. Такой центр необходимо создавать на базе ремонтного подразделения компании – ООО «Русская инжиниринговая компания».

Русская Инжиниринговая Компания создана 18 августа 2005 года как управляющая компания Инжинирингово - строительного дивизиона РУСАЛа.

«РУС-Инжиниринг» совершенствует технологии управления строительством и разрабатывает специальные программные продукты, позволяющие максимально эффективно реализовывать проекты Объединенной компании по модернизации уже существующих и созданию новых производственных мощностей.

Для решения своих задач Русская Инжиниринговая Компания использует лучшее программное обеспечение в области управления проектами и разрабатывает собственную методологию управления, основанную на мировом опыте и международных стандартах.

Организация единого специализированного центра для ремонта футеровки поворотных миксеров позволит не только снизить стоимость ремонтных работ литейного оборудования но и в будущем данным центром планируется рассматривать другие проблемы возникающие при эксплуатации литейного оборудования и решать их:

- единые методы ремонта, по единому стандарту и техническим условиям;
- совершенствование мониторинга эксплуатации и технического состояния миксеров;
- централизация закупа, хранения, своевременной поставки футеровочных материалов для ремонта;
- отработка технологии ремонта с применением прогрессивных методов ремонта и замены дорогостоящих смесей на аналоги.

Специализированный центр имеет больше возможностей стать эффективным структурным подразделением, поэтому на данной стадии развития компании предлагается реорганизация вспомогательного производства и создание специализированного сервисного подразделения,

предоставляющего услугу по выполнению монолитной футеровки миксеров.

Данные возможного выделения представлены на схемах 6,7.

Кроме того, для полной оптимизации ремонтных работ требуется использование совокупности организационно – технических направлений.

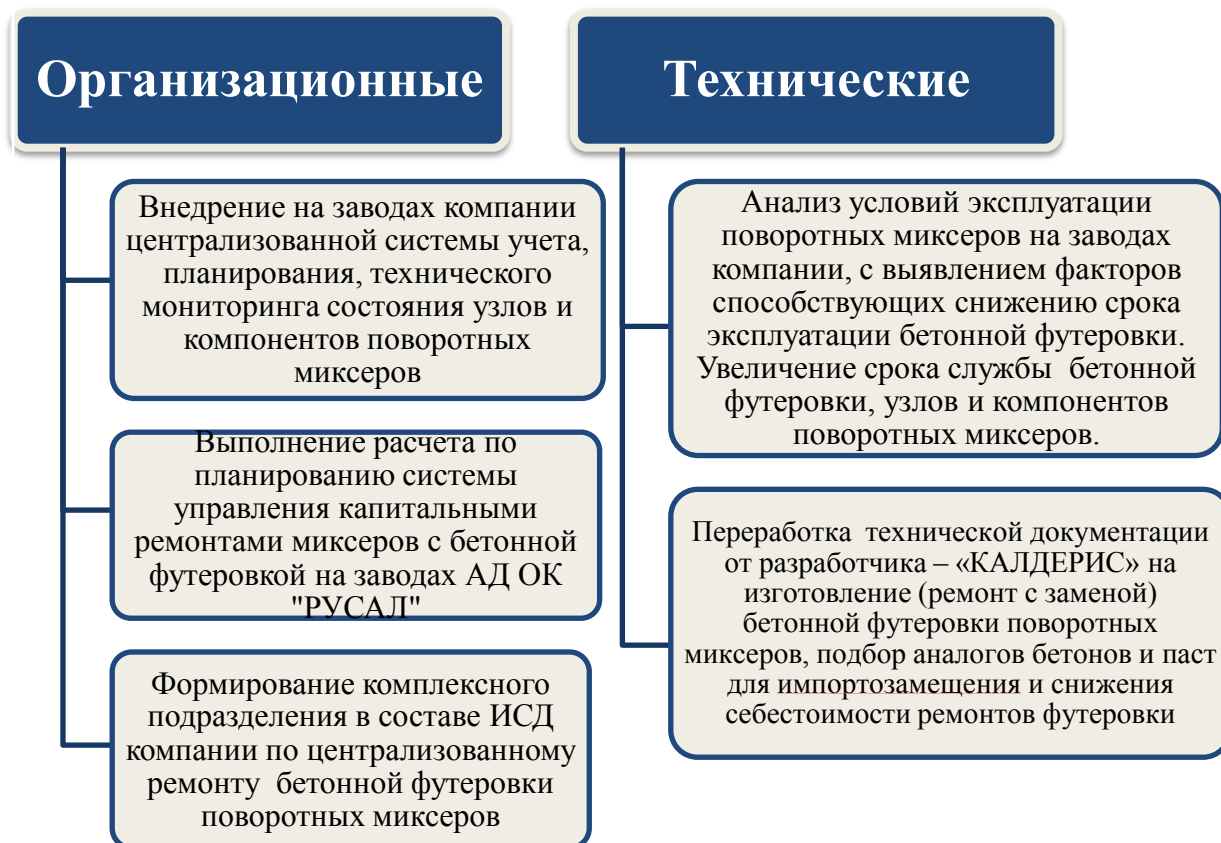
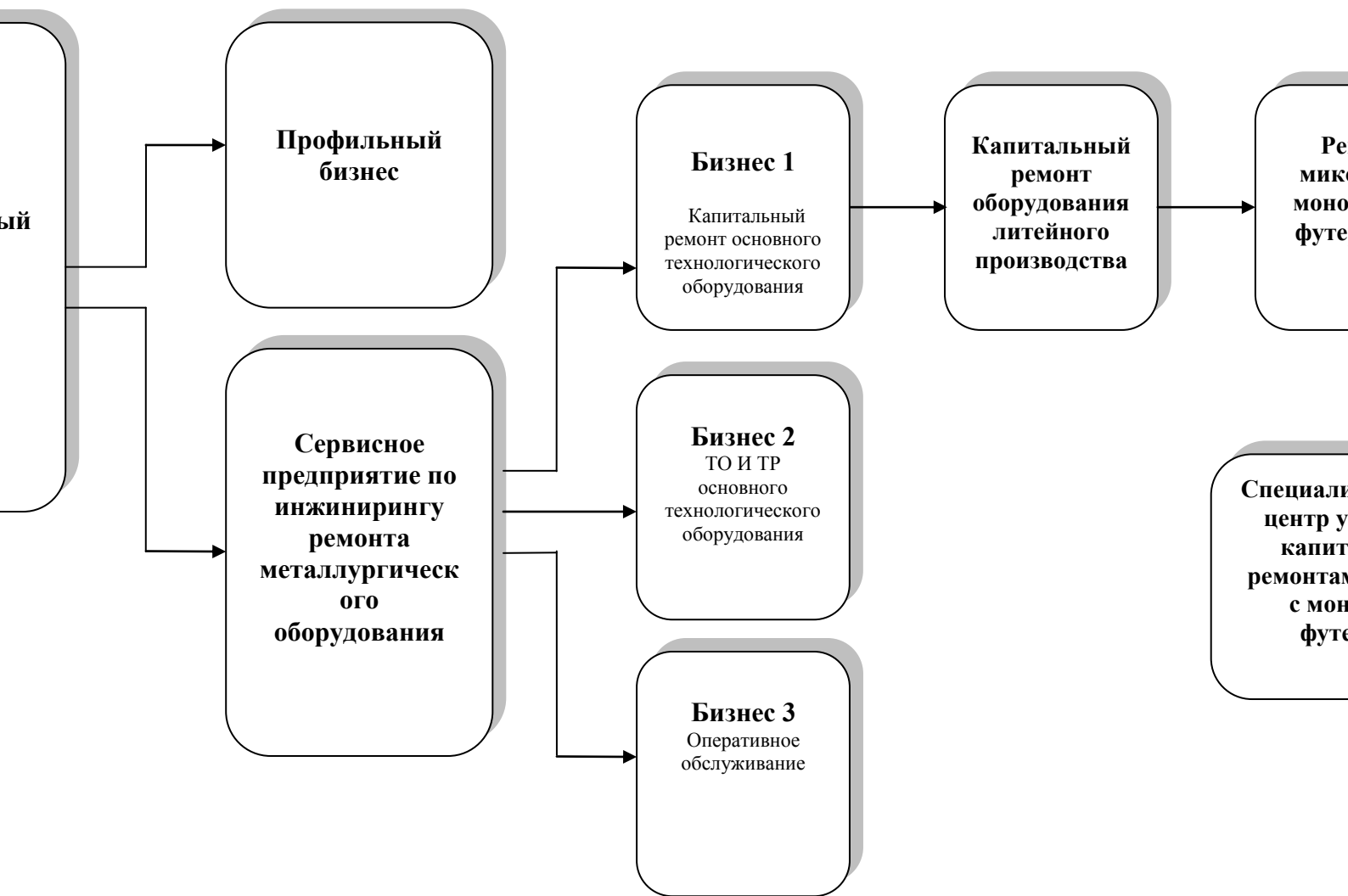


Рисунок 9 – Необходимые организационно-технические направления

В результате, повышая организационно-технический уровень и эффективность ремонтных служб ООО «Русская инжиниринговая компания» становится главным игроком в алюминиевой промышленности, от деятельности которого зависят:

- функционирование (без срывов) основного производства;
- улучшение показателей производственного потенциала

Алюминиевых заводов ОК РУСАЛ.



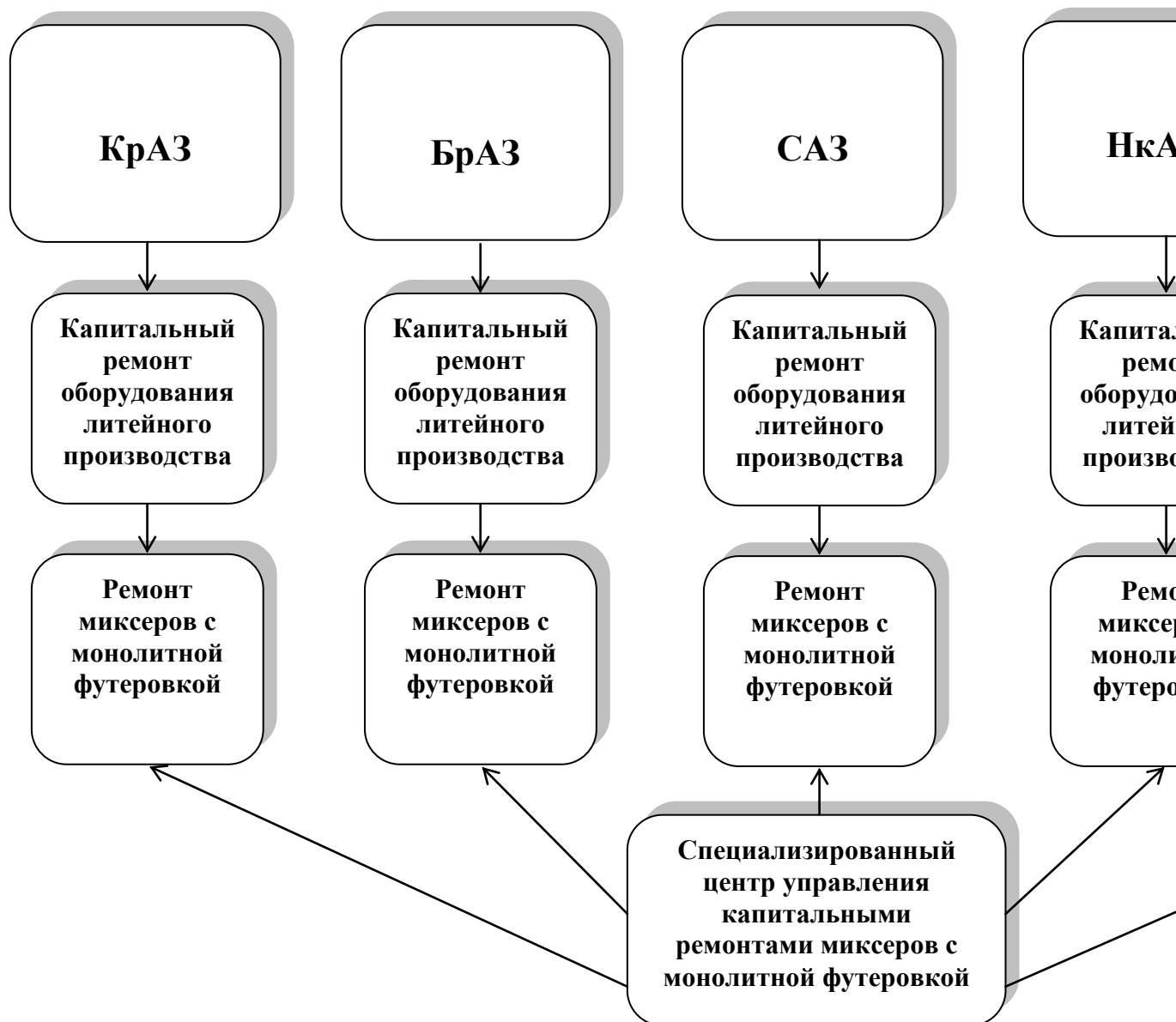


Схема 7 – Организационная схема выделения специализированной сервисной службы

Заключение

При написании работы изучены теоретические аспекты интеграционных процессов: рассмотрены понятие, классификация и мотивы сделок слияний и поглощений, как основной формы интеграционных процессов и их особенности в металлургической отрасли.

Особое внимание уделено роли и значению специализированных сервисных бригад и возможности их выделения в структуре международной металлургической компании, в целях оптимизации процесса ремонтных работ миксеров с монолитной футеровкой на заводах АД Восток ОК РУСАЛ.

Кроме того для проведения комплексной работы по выделению специализированных сервисных ремонтных бригад необходимо внедрить организационные и технические пути повышения эффективности производства. Эти направления, в свою очередь, включают в себя ряд составляющих элементов. Так, организационные факторы - внедрение на заводах компании централизованной системы учета, планирования, технического мониторинга состояния узлов и компонентов поворотных миксеров. К техническим направлениям повышения эффективности относятся - анализ условий эксплуатации поворотных миксеров на заводах компании, с выявлением факторов способствующих снижению срока эксплуатации бетонной футеровки. Увеличение срока службы бетонной футеровки, узлов и компонентов поворотных миксеров

Проведен анализ состояния мирового и российского слияний и поглощений.

Разработан комплекс мероприятий по улучшению ремонтной деятельности предприятия (на примере АД Восток ОК РУСАЛ);

Установлено, что при создании единого специализированного центра, включающего организационные и технические направления, повышается эффективность производства.

Кроме того, организация единого специализированного центра для ремонта футеровки поворотных миксеров позволяет решить следующие проблемы:

- повышение эффективности работы оборудования;
- снижение затрат на выполнение работ по футеровки;
- стандартизация всех выполняемых операций;
- повышение качества;
- приобретение компетенции по ремонту миксеров с монолитной футеровкой.

Список использованных источников

1. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса./Гохан П. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.- 365с.
2. Анисимов С.Н. Рейдерство в России. // Особенности национального захвата./ Анисимов С.Н. Санкт-Петербург, Вектор, 2007.- 235с.
3. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса./Гохан П. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.-365с.
4. Федеральный закон от 26 декабря 1995г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах» (в редакции от 12.2007 г.) ст.16.
5. Владимирова И.Г.Слияния и поглощения компаний. Журнал //Менеджмент в России и за рубежом ./Владимирова И.Г.1999, №1.-С.28.
6. Калашников Г.О. Слияние и поглощение компаний по праву Европейского Союза./ Калашников Г.О. М.:Международные отношения,2007. – 159с.
7. Шаленкова О. Методика количественной оценки синергетического эффекта как ключевого фактора в принятии решения о проведении сделок M&A. Журнал // Слияния и поглощения №1-2, 2008.;-75с.
8. Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов. Рудык Н.Б. – .М.:Дело,2005.- 549с.
9. Зельберг Б.И., Рагозин Л.В., Баранцев А.Г., Ясевич О.И., Григорьев В.Г., Баранов А.Н. Справочник металлурга. Производство алюминия и сплавов на его основе. / Зельберг Б.И. Уч.-мет. пос.- Санкт-Петербург, 2014. – 764с.
10. Погребняк С. Бережливое производство. Формула эффективности. / Погребняк С. Уч.-мет. пос.-Триумф,2013. – 308с.
11. Ключкова Е.Н., Кузнецов В.И., Платонова Т.Е. Экономика предприятия. / Ключкова Е.Н. - М.: Юрайт, 2014. – 448 с.
12. Нечитайло А.И., Нечитйло И.А. Комплексный экономический анализ. / Нечитайло А.И – М.:Юрайт, 2014 – 448с.

13. Родионов М. Г. Специфика вспомогательного производства в структуре промышленного предприятия / Родионов М. Г Уч.-мет. пос.– Омск, 2005. – 151с.
14. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия. / Герасимова В.Д. Учеб. Пособие. - М.: КноРус, 2015 – 358с.
15. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. / Зайцев Н.Л - М.: ИНФРА - М, 2014. – 448 с.
16. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Организация производства на предприятии / Туровец О.Г. Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 528 с.
17. Миронов Г.В., Буркин С.П., Шимов В.В. – Проектирование цехов и инвестиционно-строительный менеджмент в металлургии. / Миронов Г.В. М.:Academia, 2010 -608с.
18. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. / Шепеленко Г.И. - Ростов-на-Дону.: Март, 2010. – 544 с.
19. Шацких Е.А. Предложения по повышению конкурентоспособности российских предприятий черной металлургии. / Шацких Е.А. Учеб. Пособие. - М.: Синергия, 2013 – 40с.
20. Сергеева И. В. Экономика организаций / Под ред. Сергеева И.В. – М.: Проспект, ТК Велби, 2005. – 231с.
21. McKinsey. Журнал McKinsey on Metals & Mining /статья Курс на надежность/ (2006), № 2.
22. McKinsey. Журнал Номер «Вестник McKinsey»/ статья Планирование ремонтных работ на крупных металлургических предприятиях/ (2014) № 30.

Электронные источники

23. Информационный ресурс// [Электронный ресурс]// - Режим доступа <http://ru.wikipedia.org/wiki/Реорганизация>

24. Информационное агентство АК&М // [Электронный ресурс]// - Режим доступа <http://mergers.akm.ru/stats/11>
25. Электронный журнал/ Электронный ресурс]// - Режим доступа // <https://www2.deloitte.com/>
26. Электронный журнал// [Электронный ресурс]//– Режим доступа <http://www.metaldaily.ru/news/news71435.html>
27. Электронный журнал // [Электронный ресурс]// – Режим доступа <http://sia.ru/>
28. Официальный сайт РУСАЛа. – Режим доступа <http://www.rusal.ru/>
29. География цветной металлургии России [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://geo-tur.narod.ru/maps/color_metal.htm.
30. Оценка тенденций развития отечественного и мирового рынка алюминия [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-4/08>

Схема слияний и поглощений компаний

