

# ФАКТОРЫ НЕЧЕТКОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ КРУПНОМАСШТАБНЫХ ПРОЕКТОВ, ХОЛДИНГОВ И СПОСОБЫ ИХ УМЕНЬШЕНИЯ

Голубев М.П., Попова Е.В.

РЭУ им. Г.В. Плеханова

63mpg@mail.ru

*Аннотация: Рассмотрены некоторые причины, мешающие в интересах собственников, ЛПР, кредиторов, фискалов, корректному описанию и прогнозированию функционирования и развития крупномасштабных холдингов, а также факторингу крупномасштабных проектов и программ. Оценена возможная погрешность прогнозов стоимости вкладов инвесторов, финансовых потоков и налогооблагаемой базы. Приведены некоторые способы снижения погрешностей.*

Ключевые слова: крупные промышленные холдинги, группы, проекты, увод активов, прогнозы, стоимость, налоги.

## Введение

В работе рассмотрены только некоторые проблемы прогнозирования финансовых потоков и стоимости бизнесов, входящих в крупномасштабные холдинги, крупные региональные и страновые проекты и программы, в результатах которых заинтересованы крупные финансовые и стратегические инвесторы, собственники ключевых активов, фискальные органы и крупные кредиторы.

1. Если коротко, то к этим проблемам и мешающим факторам (в части холдингов, крупных проектов и программ) можно отнести /1-4/ недостоверность информации о:

- четкой структуре собственности объектов анализа (в том числе и кажущихся независимыми), владении ключевыми активами и компетенциями;
- конечной целевой модели Проекта, Программы, Холдинга (так как цели инвесторов, топ менеджеров и ЛПР часто различны и это приводит к неустойчивости) и соответствующих ей имущественных и финансовых целей;
- способах снятия имущественных и финансовых рисков, «аварийных» способов выхода из бизнесов;
- тактике владения/управления ключевыми активами;
- реальной учетной политике, способах разнесения затрат как внутри холдинговой (проектной) группы бизнесов, так и с партнерскими предприятиями;
- внутренней и пограничной (с основными поставщиками и подрядчиками) системы ценообразования, товарного кредитования, пр.;
- системы мотивации ТОП и ЛПР и др.

Существуют еще достаточно много менее важных факторов, но их количество также может привести к размытости прогнозов.

Что касается методов искажения оперативной и стратегической информации, используемых недружественными менеджерами для увода активов и финансовых средств, то только их перечисление займет несколько страниц /1-3/: манипуляции оплатой продуктов и услуг, манипуляции загрузкой производства, ритмикой бизнеса и сбыта, «враждебная» логистика, рассинхронизация ритмики строительства, инвестиций и многое другое. Эти действия могут привести как убыткам и банкротству, так и высокой прибыли и эффективности совсем не тех бизнесов, в которых реально она сгенерирована.

В качестве основных причин, которые мотивируют основных (законопослушных) собственников исказить картину «собственности и финансов», автор относит / 1,2,4 /:

- попытки снижения имущественных рисков за счет сокрытия реальной структуры собственности, способов владения ключевыми активами и компетенциями;
- перекачку финансовых потоков внутри и за пределы группы или проекта в дружественные или зависимые структуры, как для реинвестирования в соответствующие проекты, скрытого перераспределения прибыли бизнесов, так и простого вывода финансовых средств;
- перераспределение и даже исключение рисков для ключевых активов и компетенций;

- управление стоимостью бизнесов, с помощью соответствующей накачки или изъятия финансовых средств, предпродажной подготовки части или всего бизнеса и др.

Эти методы широко используют и для снижения налогооблагаемой базы (фактически законными способами).

2. Отмечу, что активно пропагандируемая «цифровая экономика», если рассматривать только практический аспект этого проекта, не может быть реализована применительно к сколько-нибудь крупным и даже средним объектам экономики (если необходимо что-то большее, чем уже существующий бух учет).

Кроме того, до сих пор четко не определены цели «цифровизации» экономики и ее объекты. То есть какие объекты (предприятия, производства, бизнесы и т.д) экономики следует «оцифровывать». Все или только некоторые? Тогда с какой целью? Текущая информация об объекте без прогноза ее динамики недостаточно для описания объекта. А откуда брать стратегические цели и программы частных предприятий и холдингов?

В качестве гипотетических целей могут быть, например, выбраны:

- фискальные, массовый контроль за продуктовыми или финансовыми потоками (замена налогового и бухгалтерского учета?);
- построение глобальной модели для централизованного управления экономикой страны (и частных предприятий??);
- чисто информационные модели;
- и др.

Сложностей на этом пути также много, отметим основные:

- для отобранных бизнесов, предприятий, холдингов и крупных проектов необходимо построить/иметь реальные структуры собственности и бизнес модели, реализованные в чем-то близким к ERP системам. Иначе потребитель не сможет получать /3,6/ сколько-нибудь актуальную информацию;
- необходимо построить также и в таком же или совместимом формате модель над системы или под отрасли, в который входят эти бизнесы или холдинги;
- затраты на эти работы должны окупаться в течение ближайших лет и др.

Очевидно, что ни одна из возможных целей не только не окупится, но и не будет реализована, не сможет поддерживаться в актуальной состоянии.

(Для справки, затраты на построение таких моделей для крупных предприятий или средних холдингов составят более 2-5 млн. долларов на каждое. И текущие затраты на поддержание и актуализацию -сотни тысяч долларов в год. Длительность такого проекта составит до 3 лет на одно предприятие).

Возлагать же эти затраты на сами бизнесы не корректно, так как это приведет к массовому банкротству и уходу инвесторов.

Даже для крупных частных холдингов, такие проекты обременительны, а их окупаемость сомнительна /3,8/.

3. Что же может исключить или хотя бы снизить нечеткость прогнозирования развития или сохранности активов и финансовых потоков в крупномасштабных холдингах и крупных федеральных или региональных проектах и Программах?

В зависимости от целей и заказчиков способы меняются /3,9,10/. В рамках этой работы рассмотрим только некоторые из них.

К достаточно универсальным, но укрупненным методам можно отнести стоимостные методы /3/. Для получения необходимой информации для соответствующих оценок обычно достаточно проведения бизнес -диагностики и данных управленческого учета. В то же время, полезно параллельно использовать интервальные методы (фактически в условиях неопределенности используют допущения о вероятном отклонении ключевых факторов и прогнозах минимальных и максимальных границ стоимости или рисков).

Хорошим методом на практике показал метод оценки доли релевантного бизнеса (всего, что участвует или соприкасается с исследуемым) в соответствующем регионе и под отрасли. Затем оценке ее возможного расширения с учетом инвестиций и федеральной поддержки. Таким методом автор с сотрудниками выявил «черные» финансовые дыры в двух средних холдингах и одном крупном региональном предприятии. Его же можно использовать для оценки предельных инвестиций и принципиальной возможности достичь поставленных инвестором или Правительством цели.

Трендовый метод, который успешно используется в инженерном анализе так же успешно может быть использован и в построении укрупненных моделей рассматриваемых объектов.

Наконец, «флажковый» метод, когда все, участвующие в Проекте, Программе предприятия и кооперация виртуально огораживаются границей и все эти бизнесы рассматриваются как участники виртуального холдинга, реализующего тот или иной Проект или Программу /1-8/. Автор на практике неоднократно убеждался, что такая кооперация не является случайной, а владельцы этих бизнесов аффилированы или зависимы. При таком рассмотрении, например, Проекта строительства космодрома Восточный, Олимпийских и других Комплексов, достаточно точно можно определить «направления» потоков финансовых средств и «коэффициент их полезного действия».

Что же касается методов снижения неопределенности детального описания объектов, то к таким можно отнести периодическую бизнес диагностику, контроль трендов ключевых показателей эффективности ключевых бизнесов и др. Обнаруженные отклонения от прогнозов стандартной модели позволяет не только скорректировать и уточнить результат, но и выявить «недружественные» действия менеджеров. Так же может быть получена косвенная информация о реальном владении или управлении бизнесами, точками роста или «черными» дырами стоимости.

Самое сложное в прогнозе для целей фискальных органов и Правительства выявить реальные целевые модели собственников и планируемые ими способы выхода из бизнесов при форс мажоре. Автор предлагает использовать, например, разработки, изложенные в работе /1/. Путем последовательной проверки перечисленных в работе схем, какие из них наиболее подходят к рассматриваемым объектам.

## Литература

1. *Голубев М.П.* Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов: Учеб. пособие. Учебники для программы МВА, 2010. 521 с.
2. *Голубев М.П., Данько Т.П.* Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость. Учебник. М.: Инфра –М, 2011 416 стр
3. *Голубев М.П.* Имущество корпорации. (Часть 2. Ситуационный мониторинг).- М.: Научная книга, 2007.-141с.
4. *Голубев М.П.* Имущество корпорации. Теория и практика управления. М. Научная книга. 2006. – 324 с.
5. *Голубев М.П., Попова Е.В.* Организационные и управленческие проблемы управления стоимостью крупномасштабных холдинговых систем. Одиннадцатая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2015)», 1-3 октября 2018. Стр 106
6. *Голубев М.П.* Особые требования к разработке программ по реализации крупномасштабных проектов. Восьмая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2015)», 29 сентября -1 октября 2015. Стр 106-112
7. *Голубев М.П.* Особые требования к организации сделок и структуре собственности крупных холдинговых структур для защиты от недружественных действий менеджеров. Одиннадцатая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2015)», 1-3 октября 2018., Москва. Стр 103.
8. *Голубев М.П.* Проблемы и предложения по созданию системы управления активами РФ. Сборник материалов научно-практической конференции на тему: «Модернизация России: Современные проблемы управления»- М.: ИИЦ МГУДТ, 2010 г.Стр. 59-67
9. *Голубев М.П.* Концепция формирования активов и бизнес-процессов вертикально интегрированного холдинга. «Транспортное дело в России», №6, часть 2 (103) 2012 г.
10. *Голубев М.П.* Сделки приобретения и поглощения как способ реализации стратегического плана маркетинга. Научный журнал "Дизайн и технологии", выпуск №32 (74), 2012г. С. 116-126
11. *Голубев М.П.* Особый взгляд на задачи региональных администраций. Инновации и инвестиции. №2 2015 г стр. 219-222