

ЕРС/М-ХОЛДИНГ – НОВОЕ СЛОВО В СТРОИТЕЛЬНОЙ ИНКОРПОРАЦИИ.

При реализации инвестиционно-строительных проектов в области строительства промышленных объектов необходим тщательный подбор подрядчиков, способных выполнить необходимый объем работ и достичь требуемых производственных показателей объекта при адекватной оценке существующих рисков и рыночной конъюнктуры. Получающий все более широкое распространение ЕРС/М-подряд начал формировать в России цивилизованный рынок ЕРС/М-подрядчиков, большинство из которых в настоящий момент не готовы соответствовать всему набору требований, предъявляемых к реализации подобных проектов. Большинство ЕРС-подрядов сегодня выигрывают крупные инвестиционно-строительные или промышленно-строительные холдинги, предлагающие покрыть весь спектр обязательств подобного контракта и подчас сверх этого. Безусловно, с юридической точки зрения Заказчика ЕРС/М-контракта не столько волнует структура холдинга у потенциального исполнителя, сколько его надежность, компетентность и платежеспособность, но его структурная прозрачность и эффективность позволяют сделать необходимые выводы о способности реализовать контракт. С этой целью в рамках этой статьи будет рассмотрена возможность построения структуры строительного холдинга, максимально оптимизированной для реализации ЕРС/М-контрактов.

В настоящий момент ЕРС/М-контракт является основной моделью организации работ по строительству крупных промышленных мощностей во всем мире. В ЕРС/М-модели Заказчик на первом этапе выбирает единого генерального подрядчика, представившего лучшее технологическое, техническое и коммерческое решения, а на втором этапе готового выполнить проектирование по утвержденной технологии и в дальнейшем реализовать строительство в полном объеме. В сфере обязательств такого генподрядчика находятся и рабочее проектирование, и детальный инжиниринг, а также приобретение строительных материалов, конструкций, технологического оборудования и комплектующих. Кроме того, ЕРС/М-подрядчик осуществляет отбор субподрядных компаний для проведения строительно-монтажных работ или нанимает собственную рабочую силу. Он вправе прибегнуть к привлечению промежуточных генподрядчиков, передав им частичное выполнение работ по строительству крупных объектов или пакетов, или выполнению определенных видов специализированных работ в полном объеме. Очевидно, что совмещение всех этих компетенций в рамках одного юридического лица и нецелесообразно, и малоэффективно по причине различной модели мотивации каждого отдельного этапа реализации инвестиционно-строительного проекта. Формирование оптимального для реализации ЕРС/М-подрядов холдинга – само собой напрашивающееся решение развития строительного бизнеса в целом.

Для того чтобы плавно перейти к обсуждению главной идеи статьи, следует зафиксировать используемую терминологию. В контексте данной статьи под инвестиционно-строительным процессом понимается определенная последовательная совокупность этапов достижения целей инвестирования путем реализации инвестиционных проектов в области создания и/или изменения объектов недвижимости. Инвестиционно-строительный процесс, как и любой процесс, вообще представляет собой последовательную смену состояния объекта во времени, поэтому наличие в строительном холдинге компетенций, обеспечивающих сопровождение каждого этапа, является определяющей конкурентной доминантой. В общем случае, инвестиционно-строительный процесс представляет собой логическую последовательность этапов реализации инвестиционного проекта, которую можно сузить до девяти основных позиций (см. рис.1). Под инвестиционно-строительным проектом здесь и далее понимается любое ограниченное временными рамками инвестиционное предприятие, направленное на создание нового уникального объекта недвижимости, наличие и использование которого необходимо для достижения целей инвестирования.

В общем случае базовый инвестиционно-строительный процесс позволяет достаточно четко очертить специфику ЕРС/М-моделей подрядного строительного контракта. Для описания ЕРС/М-моделей необходимо определить границы перехода ответственности между Заказчиком и ЕРС/М-подрядчиком в процессе реализации строительства (см. рис. 2 и 3).

Типовой ЕРС-контракт

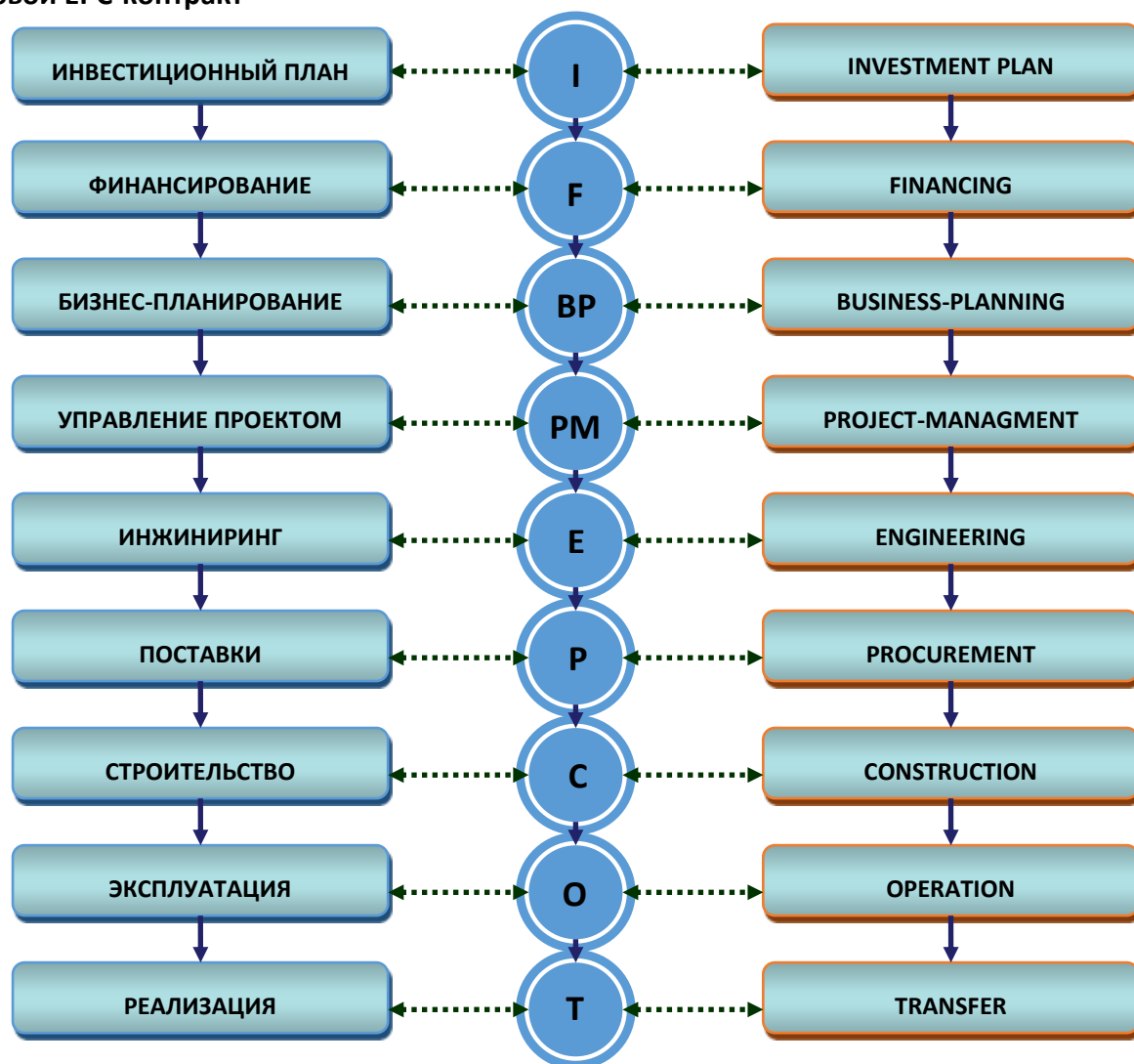


Рис. 1. Базовый Инвестиционно-строительный Процесс.

ЕРС – английская аббревиатура (engineering, procurement, construction – инжиниринг, поставки, строительство), под которой, чаще всего, понимается договор на строительство «под ключ» с фиксированной ценой. ЕРС-подрядчик – это генеральный подрядчик, выполняющий за твердую цену основной объем работ инвестиционно-строительного проекта и принимающий на себя все риски его осуществления с момента проектирования и до момента передачи готового объекта заказчику (включая выполнение гарантийных обязательств), по которым он несет финансовую ответственность перед Заказчиком.

ЕРС-контракт используется, как правило, в тех проектах, где опытный генеральный подрядчик может с достаточной степенью точности оценить размер своих расходов, а также степень рисков. ЕРС-контракт предполагает, что основной объем работы ЕРС-подрядчик выполняет собственными силами, поэтому не предусматривается специальное вознаграждение за организацию и управление работами привлекаемых контрагентов нижнего уровня.

На практике в ЕРС-договор не вносятся те статьи проектных затрат, которые касаются непосредственно обязательств Заказчика, в число которых входят, например, подведение инженерных коммуникаций к строительной площадке, подготовка строительной, производственной и социальной инфраструктуры, получение сырья, расходных материалов и организация их доставки на объект.

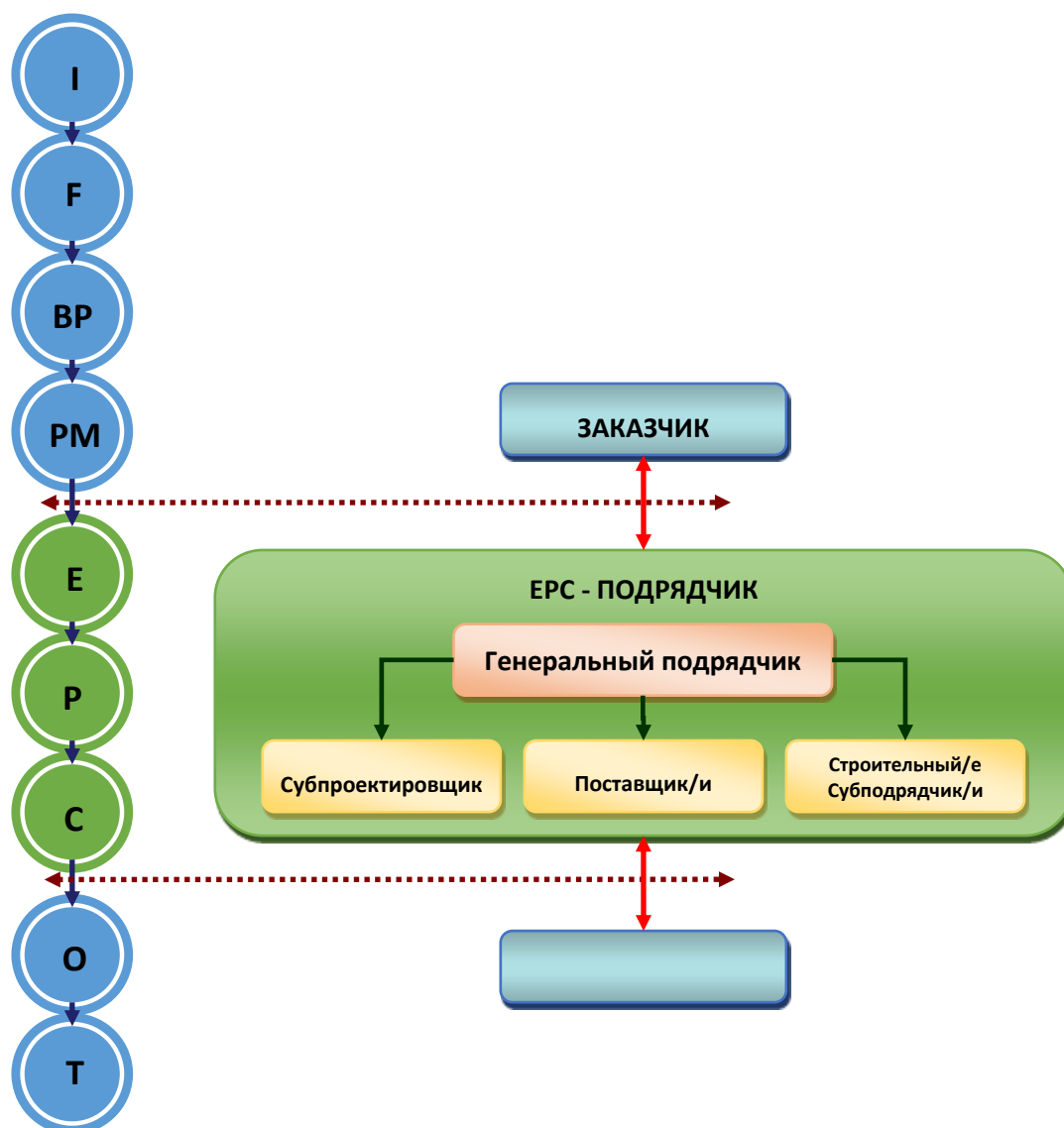


Рис. 2. Реализация инвестиционно-строительного проекта через ЕРС-подряд.

Модель основывается на том, что ЕРС-подрядчик имеет необходимый опыт интеграции и оптимизации различных строительных и закупочных работ в рамках единого проекта. Преимущество данной модели - кратчайшие сроки реализации проекта, так как для начала строительства не обязательно полностью завершить проектные работы, их можно вести параллельно, поскольку для начала строительного этапа иногда достаточно и 25% проектных работ. ЕРС-контракт принято оформлять «под ключ» для проектов промышленного строительства, в которых задействованы лицензионные проверенные технологии, а согласование фиксированной стоимости защищает инвесторов и заказчиков от большинства инвестиционно-строительных рисков.

Типовой ЕРСМ-контракт

ЕРСМ – английская аббревиатура (engineering, procurement, construction management – управление инжинирингом, поставками, строительством). Предмет договора, так же, как и в

случае с ЕРС – проектирование, оборудование, строительство и передача заказчику полностью готового объекта «под ключ». ЕРСМ-подрядчик является генеральным подрядчиком, т.е. договоры с субподрядчиками заключает от своего имени.

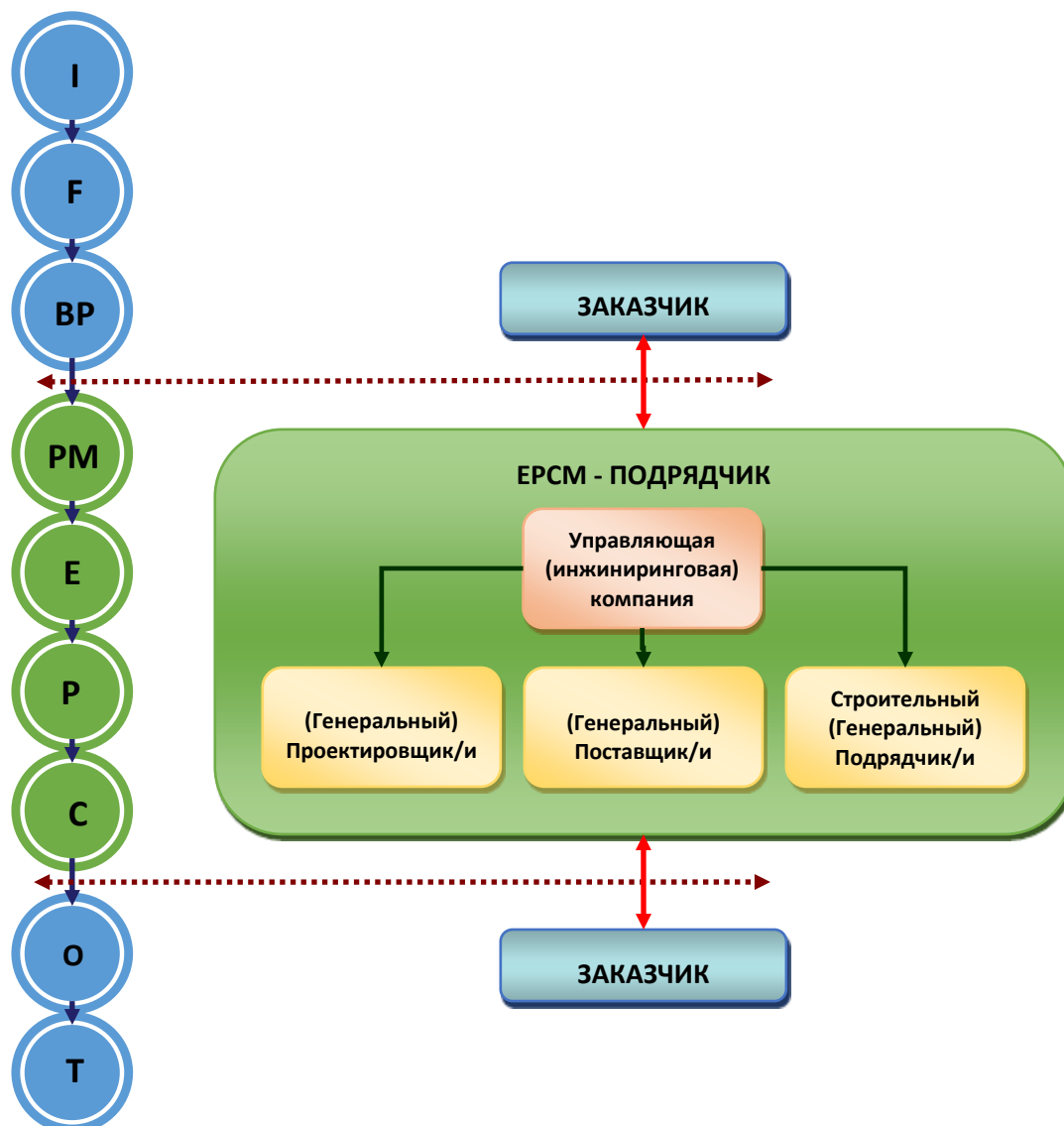


Рис. 3. Реализация проектов через ЕРСМ-подряд.

ЕРСМ-подрядчик – это генеральный подрядчик, полностью выполняющий инвестиционный проект и принимающий на себя риски по управлению проектом с момента проектирования и до момента передачи готового объекта заказчику (включая выполнение гарантийных обязательств). ЕРСМ-контракт предусматривает и общую стоимость проекта с учетом вознаграждения ЕРСМ-подрядчика, и фиксированный срок сдачи объекта в эксплуатацию, достижение основных технических параметров объекта. Способ (подход) ЕРСМ позволяет управлять именно проектом, а не конкретными работами. Специфические работы выполняют профессионалы. Задача ЕРСМ – оценивать потребные свойства (возможности, профессионализм, трудовые ресурсы и пр.) выбираемых подрядчиков/поставщиков, распределять правильно между ними работы и зоны ответственности. Далее – координировать их действия, решать спорные вопросы, планировать общую схему проекта, менять планы в случае критических изменений с минимальными последствиями и далее со всеми остановками.

Основным качеством ЕРСМ-подрядчика становится его опыт и навыки по организации строительных и закупочных работ и найма персонала для управления и интеграции труда подрядчиков. Данная модель идеальна в ситуации высокого роста стоимости рабочей силы или

основных материалов и компонентов, т. е. когда подрядчик не готов нести риски, сопряженные с деятельностью по фиксированным ценам.

Общие характеристики ЕРС/ЕРСМ-моделей.

Сегодня ни для кого не секрет, что рынок ЕРС/М-подряда проходит в России стадию становления и вряд ли можно в сложившейся рыночной ситуации найти идеальные модели реализации таких подрядов. В ходу различные гибридные модели, которые становятся все более оптимальными с точки зрения рисков и затрат для Заказчиков. Как правило, в них совмещены отдельные характеристики рассмотренных типичных ЕРС- и ЕРСМ-моделей. Так, например, генподрядчик может не брать на себя риски колебаний тарифов на оплату труда, но при этом гарантировать качество работ и нормативную производительность в соответствии с зафиксированным в договоре графиком выполнения строительно-монтажных работ. С учетом высокой динамики цен на материалы, рост стоимости которых вызывает необъективное маржинальное покрытие рисков колебаний в будущем, могут оплачиваться Заказчиком по фактической стоимости или корректироваться по заранее оговоренному с Заказчиком алгоритму. В общем случае становление рынка ЕРС/М-услуг приведет к появлению новых инновационных схем реализации договорных стратегий, которые в конечном итоге будут приводить к росту бюджетов Заказчиков из-за более высоких резервов на покрытие рисков и непредвиденных обстоятельств. Типичными условиями реализации ЕРС/М-подхода к реализации инвестиционно-строительных проектов можно считать:

- Заказчик производит выбор бизнес-решения и определяет источники финансирования проекта, выполняет предварительные проектные изыскания, в первую очередь для подготовки к тендеру по выбору ЕРС/М-генподрядчика. При этом он фиксирует технические параметры или нормативы объекта строительства, а также согласовывает объем вмешательства в проектирование, которое может повлиять на стоимость контракта;
- Участники конкурсных торгов несут значительные затраты на подготовку ценовых предложений, поэтому участие в них принимают только два-три предварительно отобранных подрядчика. С целью повышения интереса подрядчиков рекомендуется предварительная работа с ними для разъяснения целей проекта, его технических характеристик, источников финансирования и обеспеченности сырьем;
- Заказчик хочет иметь более высокую степень защищенности по основным рискам проекта, таким как: стоимость, сроки и качество. Именно поэтому он гарантирует ЕРС/М-подрядчику более высокую стоимость проекта по сравнению с контрактом на обычный строительный генподряд.

С точки зрения защиты для Заказчика существует ещё один (четвертый) основной риск проекта, кроме указанных выше трёх, а именно риск невыхода на проектные параметры и показатели технологической установки. Соотношение цена-риски в ЕРС/М-контракте чаще всего выражается в выборе модели ценообразования, которые в общем случае можно свести к четырем основным:

- Фиксированная стоимость, т.е. когда Заказчик платит фиксированную сумму без ограничений к вероятному уровню рентабельности подрядчика;
- Фиксированные единичные расценки - т.е. когда на срок строительства фиксируются единичные расценки на конкретные виды работ при вероятном изменении физического объема работ. Обычно в таком случае согласовывается максимум колебаний физических объемов, за пределами которого единичные расценки пересматриваются;
- Сметная стоимость работ, составленная проектным институтом и утвержденная Заказчиком плюс фиксированное вознаграждение, которое может рассчитываться по согласованной базе;

- В соответствии с согласованным в договоре порядком ценообразования. В этом случае Заказчик может установить лимит прямых затрат, но соглашается с одновременным составлением смет и строительством, вследствие чего стороны вынуждены фиксировать порядок расчетов стоимости работ и ведут оплату в соответствии с этим порядком.

На основе этой несложной классификации рисков и вариантов ценообразования можно составить матрицу 4X4 возможных вариантов (см. рис. 4) реализации ЕРС/М-контрактов в различных условиях разделения обязанностей Заказчика и Подрядчика.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ	РИСКИ			
	цена	срок	мощность	качество
Затраты плюс вознаграждение		Риски Заказчика		
Единичные расценки				
Порядок ценообразования				
Фиксированная цена			Риски Подрядчика	

Рис. 4. Матрица распределения типичных рисков при разных схемах ЕРС/М-подряда.

Например, в случае фиксированной цены контракта Заказчик предпочитает покрыть все риски, но при этом он должен понимать, что автоматически устраняется от влияния на выбор решений проекта и получает то, что есть. Такой контракт выгоден в случае пассивного Заказчика - непрофессионала в области проектирования, когда Подрядчику поставлены жесткие ограничения по цене и остальным параметрам. Другой вариант - когда стороны используют фиксированные расценки: Заказчик может варьировать объемы работ, выдвигать свои пожелания, при этом Подрядчик снимает с себя риск сроков и окончательной цены, оставляя за собой качество и производственные показатели. Возможен вариант, когда цена формируется по алгоритму «затраты плюс вознаграждение». В данном случае Заказчик берет на себя риск цены, поскольку в погоне за объемом вознаграждения подрядчик может искусственно завысить стоимость проектных решений и соответствующих смет таких смет, при этом Заказчик оставляет на плечах Подрядчика все остальные риски: Заказчик получает качество, сроки и производительность, а, кроме того, он может объективно вторгаться в разработку проекта.

Наконец, возможен случай, когда Заказчик, по сути, руководит проектированием, сам принимает технические и конструктивные решения, а подрядчик просто их кладет на бумагу. Другими словами, Заказчик несет риск цены, сроков и производительности, а Подрядчик – только риск качества работ. Такая схема наиболее вероятна для активного Заказчика, который в дальнейшем планирует эксплуатацию объекта собственными силами. Особенно это ярко выражается в проектах реконструкции, расширения, модернизации и технологического перевооружения, в которых Заказчик требования к конечному результату работ определяет профессионально. И все эти формы взаимоотношений вполне могут быть реализованы через ЕРС/ЕРСМ-подходы. Другими словами, не надо думать, что ЕРС/ЕРСМ-контракт - это некая фиксированная форма отношений между Заказчиком и Подрядчиком по цене, и рискам, они вполне могут быть весьма гибкими и необходимость того или иного формата контракта определяется требованиями эксплуатации объекта инвестиций.

Разумеется, для реализации проектов по схеме ЕРС/М существуют определенные жесткие требования к генподрядчикам. Помимо опыта реализации ЕРС/М-контрактов, подрядчики обязаны обладать существенным собственным капиталом, чтобы брать на себя финансовые обязательства по имущественным рискам, стоимость которых зачастую составляет

значительную долю контрактной цены. Для получения гарантий участника конкурса, гарантий на возврат авансов, исполнительских гарантий, гарантий гарантийного периода обычным требованием считается объем собственного капитала подрядчика, превышающий стоимость проекта в три-пять раз. В рамках ЕРС/М-контрактов обычно определяются удержания за неисполнение своих обязательств, а генподрядчик обязуется обеспечить заказчику завершение проекта в установленные сроки и с требуемым качеством.

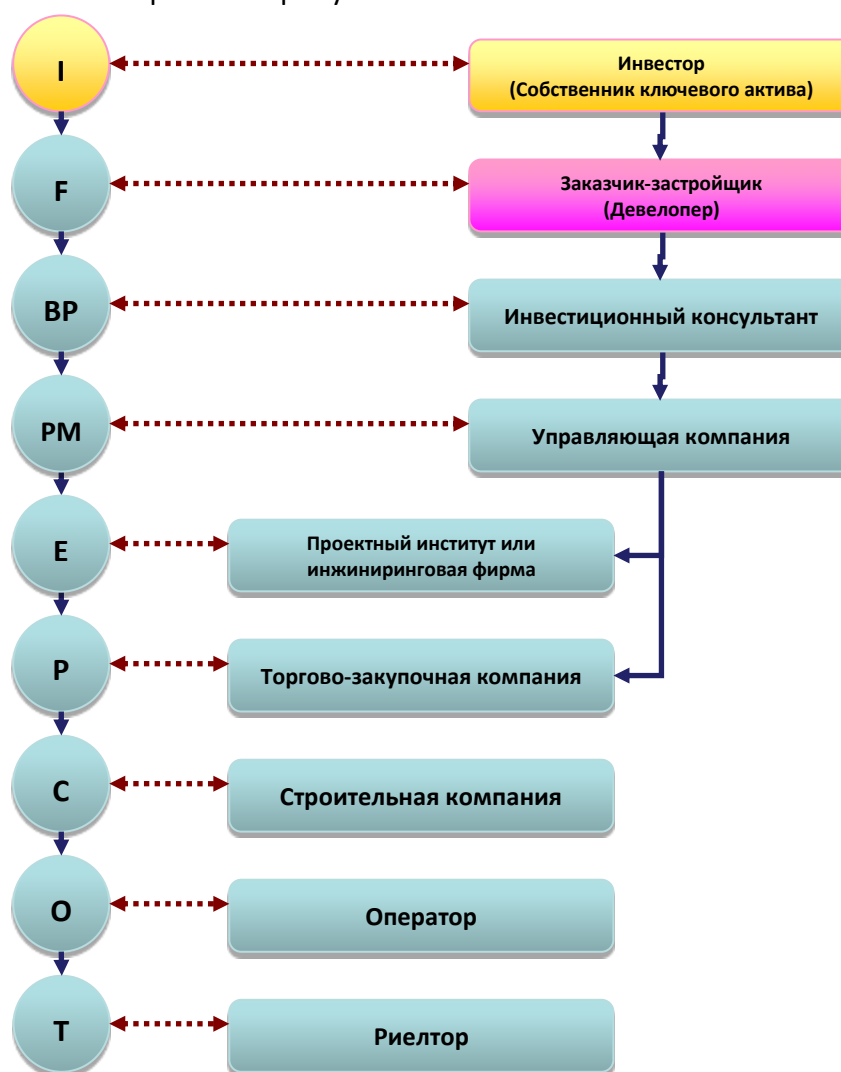


Рис. 5. Комбинированный (горизонтально-вертикальный) процессный холдинг.

Что такое ЕРС/М-холдинг.

Как известно, холдинг представляет собой совокупность головной (материнской) компании и подчиненных ей отношениями собственности (дочерних) предприятий. Холдинги не являются юридическими лицами, но их деятельность, чаще всего, воспринимается рынками в контексте неограниченности во времени, поэтому вести разговор о холдингах всегда имеет смысл как о постояннодействующих хозяйствующих субъектах.

Построение строительного ЕРС/М-холдинга осуществляется на основе процессного подхода и предполагает создание подразделений холдинга в соответствии с базовым инвестиционно-строительным процессом (см. рис. 5).

Процессный подход предполагает такую конфигурацию комбинированного строительного холдинга, которая отвечает всем или нескольким этапам реализации инвестиционно-строительного процесса, в зависимости от миссии и целевых установок собственников холдинга. Объем компаний, конфигурация вертикальных и горизонтальных группировок зависят от места холдинга на рынке, от занимаемой ниши и вида выполняемых

работ, но при этом сохраняется принцип наличия всех участников для выполнения всего комплекса работ от генподрядчика (ЕРС/ЕРСМ-подрядчика) до девелоперов всех видов.

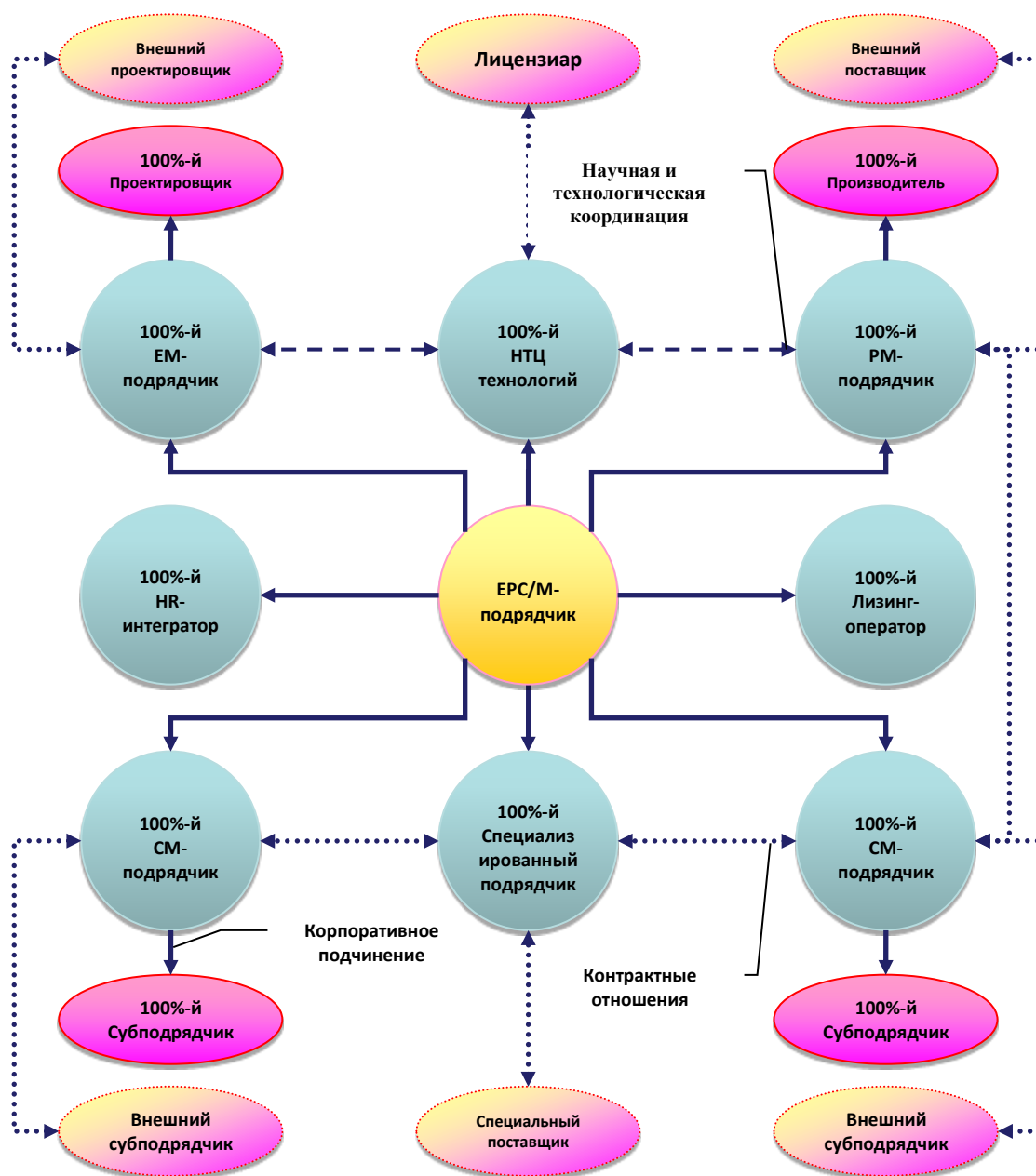


Рис. 6. Базовая структура ЕРС/М-холдинга.

В процессном холдинге отдельные промышленные или финансовые компании занимают свое место в соответствующих группировках на основании места и роли в процессе, что гармонизирует общий холдинговый бизнес-процесс и делает холдинг более гибким к новым видам и формам строительного контрактинга.

В общем случае, конфигурация ЕРС/М-холдинга является производной процессного подхода в строительном корпоративном образовании (см. рис.6). В таком холдинге промышленные активы по производству строительных материалов и конструкций, а также по комплектации блоков и агрегатных узлов оборудования являются дочерними предприятиями специальной РМ-компании (компании по управлению поставками). В то же время, финансовые и инвестиционные ресурсы привлекаются материнской компанией холдинга, которая и является аккумулятором корпоративной прибыли и гарантом возврата сторонних инвестиций и кредитных ресурсов. Одним из явных преимуществ ЕРС/М-холдинга является возможность участия в самых разных проектах в качестве участника любого уровня.

Очевидным отличием ЕРС/М-холдинга является наличие в его структуре дочерних компаний, отвечающих за главные направления реализации ЕРС/М-подходов в строительстве, а именно проектно-инжиниринговые компании, комплектовочно-логистические компании, способные работать с зарубежными производителями и поставщиками по международным стандартам. И, безусловно, строительные компании, готовые предоставить весь спектр услуг по организации строительной площадке и строительству крупных промышленных объектов. В рамках этой концепции под ЕРС/М-холдингом понимается уникальная проектно-строительная корпорация, созданная для эффективной реализации инвестиционно-строительных проектов с преобладающим использованием ЕРС/М-подхода.

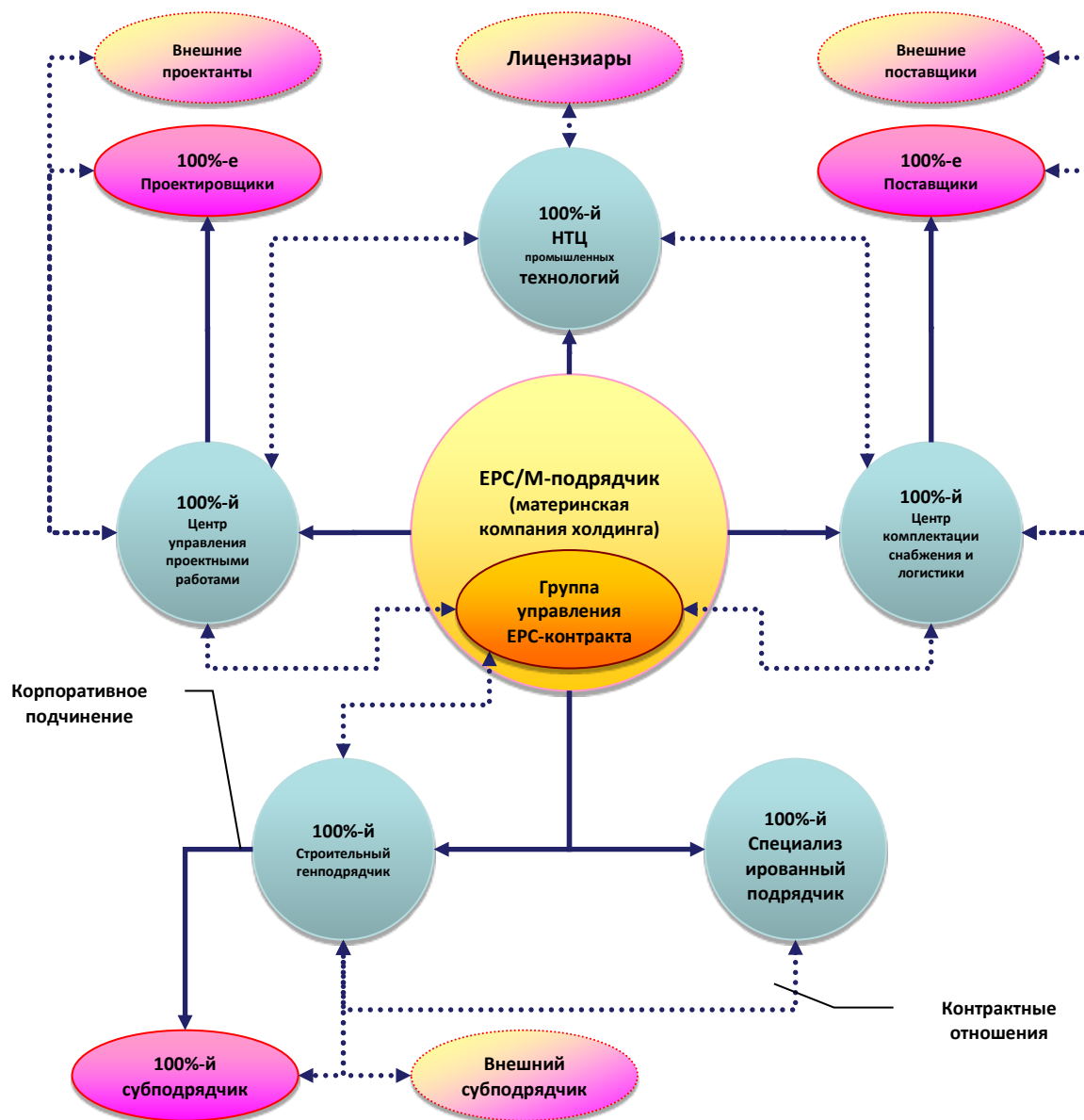


Рис. 7. Схема реализации контрактов в ЕРС/М-холдинге.

Оптимизируя такой холдинг только на ЕРС/М-подряд можно сформулировать основные преимущества создания ЕРС/М-холдинга:

1. Аккумулирование прибыли и рост капитализации у главного носителя ЕРС/М-бренда;
2. Возможность развития и накопления ключевых компетенций в области реализации ЕРС/М-контрактов в головной компании, без необходимости обеспечивать полный функционал реализации в рамках одного юридического лица;

3. Возможность получения банковских гарантий, привлечения внешнего финансирования и иных инструментов, в т.ч. для реализации внешнеэкономических соглашений из единого финансового центра;
4. Возможность создания индивидуальных систем мотивации персонала в каждой компании ЕРС/М-холдинга, отвечающей за свой этап реализации инвестиционно-строительного проекта;
5. Возможность формирования единого перечня построенных объектов под общим брендом, что повышает конкурентоспособность холдинга в целом и каждой компании в индивидуальных контрактах и другие явные плюсы.

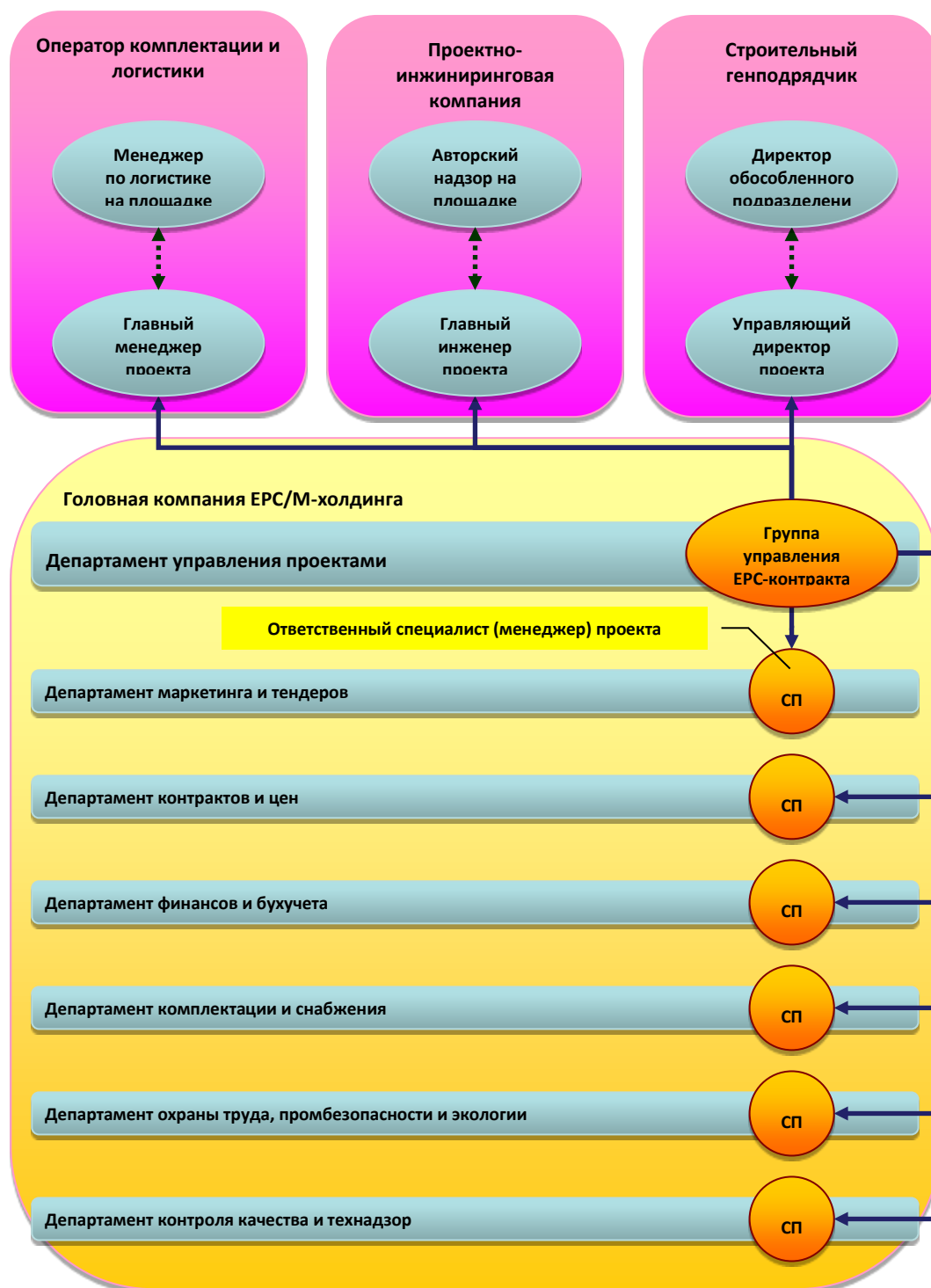


Рис. 8. Организационная структура управления проектом в ЕРС/М-холдинге.

Универсальный ЕРС/М-холдинг, т.е. неспециализированный по отрасли холдинг, ориентированный на реализацию проектов в любых видах строительства, может состоять из следующих компаний:

1. Головная компания холдинга – ЕРС/М-интегратор: заключает контракты с Заказчиками, обеспечивает финансовые гарантии, страхование, подготовку и подбор персонала проектных команд, в том числе для дочерних структур, научно-техническое развитие, общий бренд-менеджмент, PR, GR и IR -поддержку¹, участвует в тендерах. Кроме того, материнская компания обеспечивает обратное финансирование, формирует ценовую и тарифную политику на комплексные ЕРС/М-услуги и отдельные работы, разрабатывает стратегию развития бизнеса и ведет текущий аудит исполнения контрактов. Реализация проекта осуществляется через создание управляющих команд проекта (см. рис 7).
2. Генеральный подрядчик строительства (СМ-подрядчик²) – 100%-я дочерняя компания (их может быть несколько в зависимости от дивизиональной, отраслевой или смешанной структуры холдинга), которая обеспечивает организацию работ на строительной площадке от начала до конца, включая все обязанности по строительству ВЗиС. Несет ответственность по обеспечению социальной, логистической и транспортной инфраструктуры, за подведение сетей энергосред и решает другие аналогичные вопросы. Кроме того, строительный генподрядчик осуществляет конкурсный подбор субподрядных компаний, составляет единый взаимосвязанный график строительства, согласовывает его с группой управления проектом в головном офисе. Генподрядчик отвечает за поставки строительных материалов и конструкций по проекту в полном объеме, кроме основного технологического оборудования, за которое несет ответственность специализированный участник ЕРС/М-холдинга;
3. Инжиниринговый подрядчик (ЕМ-подрядчик³) – 100%-я дочка головной компании, отвечающая за разработку технических заданий на проектирование, проведение изысканий и обследований незавершенного строительства, организацию, координацию и сопровождение проектных работ, выбор ген и субпроектировщиков. Несет ответственность за согласование графика проектирования, внесение изменений и дополнений в ходе строительства, согласование с надзорными органами, экспертизы и прочие работы, включаемые в технический инжиниринг. Если ЕРС/М-холдинг строится на единой отрасли, например, энергетике, нефтехимии, то создание выделенного инжинирингового центра необязательно – достаточно иметь соответствующий департамент в материнской компании. Но если ЕРС/М-холдинг позиционируется как универсальный, лучше иметь и универсальный центр координации проектных работ. При этом такой центр в большей мере сам проектных работ не выполняет – он организует договорную работу между корпоративными и внешними проектировщиками.
4. Специализированный строительный субподрядчик – это 100%-я дочка материнского офиса, которая отвечает за выполнение специализированных работ на всех проектах холдинга, таких как электромонтажные работы, сантехнические и вентиляционные работы, устройство средств связи, КИПиА, пуско-наладочных работ. Вопрос в том, что специализированные строительные компании часто являются ключевыми на завершающей стадии строительства и наличие собственного так называемого «буфера» компетенций, позволяет органично решать подобные задачи. Разумеется, специализированные субподрядчики работают на контрактах с генеральными подрядчиками, но в случае недозагрузки, они имеют право работать на внешних потребителей.
5. Подрядчик по комплектации основным технологическим оборудованием (РМ-подрядчик⁴) – 100%-я дочка головной компании, отвечающая за комплексный технологический

¹ Здесь: PR – Public relations, GR – Government relations, IR – Investor relations.

² В данном контексте: СМ – Construction manager или Site manager.

³ В данном контексте: ЕМ – Engineering manager или Design manager.

⁴ В данном контексте: РМ – Procurement and Logistic manager.

- прокьюримент, включающий международную логистику и выбор поставщиков. Одна из сложных задач такой компании – это согласование стоимости основного технологического оборудования для участия в конкурсных отборах. Кроме того, формирование базы поставщиков оборудования и отслеживание обновления линейки их продукции являются важными компонентами профессиональной компетенции такой компании.
6. Научно-технический центр (НТЦ) – 100%-я дочка материнской компании ЕРС/М-холдинга, которую необходимо выделять для автономной работы при наличии в тендерах на ЕРС/М-подряд технологической составляющей. В случаях, когда Заказчик проводит конкурс не только на проектные работы, но и на выбор лучшей технологии, нет смысла подключать проектировщиков до определения победителя среди владельцев технологических патентов. Обычно владелец патента участвует в конкурсе в паре с поставщиком основного оборудования, поэтому здесь важно согласование сроков поставки оборудования до подготовки тендерного предложения по ЕРС/М-контракту.
 7. В структуре ЕРС/М-холдинга возможно наличие и других специализированных компаний, отвечающих за важный участок бизнес-процесса, в частности, если холдинг предполагает работу нескольких тысяч сотрудников имеет смысл говорить о самостоятельном кадровом агентстве, которое совмещает свою работу с организацией обучения кадров в корпоративном университете. Для формирования парка строительной техники возможно наличие собственной лизинговой компании, а также компании по аренде персонала, для выполнения разовых и временных работ.

Организационная структура управления проектом в ЕРС/М-холдинге.

Организационная структура управления конкретным проектом реализации ЕРС/М-контракта в холдинге не может замыкаться только в рамках головной компании. Безусловно, самый эффективный способ реализации проекта – создание взаимопроникающей организационной структуры, позволяющей не только гибко реагировать на конкретику каждого проекта, но и наоборот – описать и положить стандартные бизнес-процессы и процедуры между элементами оргструктуры на корпоративную систему менеджмента качества. Весь цикл реализации ЕРС/М-проекта по строительству конкретного объекта должен быть положен на логичные и понятные взаимоотношения всех участников корпоративного бизнес-процесса с учетом существующей в каждой компании системы мотивации эффективной работы.

Предложенная на рис. 8 базовая организационная структура реализации ЕРС/М-контракта позволяет создать необходимую систему регламентов и инструкций в рамках общей системы менеджмента качества даже с учетом корректировок на индивидуальность проектов. При этом в этой структуре явно отсутствуют немаловажные службы, а именно отдела контроллинга проектов (своеобразный внутренний аудит) и служба информационных технологий, объединяющая в рамках холдинга все компании на базе единой информационной системы управленческого учета и контроля.

В завершение хочется отметить, что в жизни ЕРС/М-холдинг не обязательно должен быть выражен явно, часть функций могут пересекаться и взаимно дополняться в компаниях холдинга. Кроме того, тенденция реформирования строительных холдингов стремительно демонстрирует именно это направление развития, в связи с чем, остается пожелать менеджменту корпораций не упустить время.

Ссылки: http://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/epcm_models.shtml