многопрофильный холдинг – региональный тип интегрированной структуры

многопрофильные компании как продукт эволюционного механизма формирования региональных холдингов

Аннотация

Статья посвящена обобщению особенностей бизнес-стратегий предпринимательских интеграционных объединений, а именно, региональных холдингов, и эволюционного механизма их формирования на примере действующей многопрофильной компании. В работе проанализированы мотивы принятия решения собственником об интеграции, представлены виды эффектов от объединения активов.

Ключевые слова: механизм формирования предпринимательских объединений, спонтанная интеграция, эволюционный механизм интеграции, многопрофильная компания, стратегический архитектор, мотивы интеграции

Исупова Ольга Алексеевна
канд. экон. наук, доцент, кафедра менеджмента, Кемеровский институт (филиал) Российского государственного торгово-экономического университета
rinozerus@mail.ru

Анализ проблем управления бизнесом, трансформации и реструктуризации предпринимательских структур свидетельствует о следующем. Из поля зрения исследователей «выпадали» особенности формирования средних и крупных российских компаний, связанные с преодолением кризисных явлений 90-х годов и выбором собственных стратегий развития [2, с. 130]. В результате шел процесс формирования интегрированных предпринимательских структур, по своему типу не подпадающих ни под одну известную классификацию интеграционных объединений. Объединяющей экономической идеей для формирования интегрированных компаний такого типа является стремление собственников к укрупнению активов, желание стать крупным или доминирующим участником, если не монопольного, то олигопольного регио-

нального рынка. Кроме того, такие объединения возникают вследствие возможности приобрести легко доступный актив на рынке в ситуации резкого понижения его рыночной стоимости.

Виды холдингов, связанные с мотивацией собственников

В российской деловой практике механизм формирования интегрированных структур носит не целевой, а либо эволюционный, либо спонтанный характер.

Примером сочетания спонтанного и эволюционного механизмов является формирование таких компаний вертикально интегрированного типа, которые объединили разнопрофильные активы, или активы различных отраслей, являются современные региональные холдинги[1].

Анализ форм и видов интеграционных процессов показывает, что эти виды можно сгруппировать по мотивации собственников в несколько групп, к которым относятся:

– использование эффекта комплексного развития бизнеса, включающее присоединение или контроль деятельности логически и производственно связанные между собой бизнес-единиц;

– использование эффекта специализации, для чего непрофильные активы выделяются в отдельные бизнес-единицы, ориентированные на внутренних и внешних потребителей;

– реализация налоговых льгот, региональных преференций, возможностей роста деловой репутации за социально ответственное рыночное поведение; наличие на рынке доступного актива, способного интегрироваться в холдинг на условиях собственника;

– реализация возможности получения дополнительных эффектов за счет инновационного развития (пионерного эффекта) за счет перепрофилирования действующих производств или организации нового бизнеса на действующем предприятии;

[1] В данном случае под холдингом понимается объединение разнородных и юридически самостоятельных предприятий, объединенных общностью собственников, расположенных в пределах одного региона, создавших впоследствии управляющую компанию для координации бизнеса.

Костенко Николай Анатольевич
аспирант, кафедра менеджмента, Кемеровский институт (филиал) Российского государственного торгово-экономического университета, финансовый директор УК «Сибинвест»
Kna_ans@mail.ru

Таблица

Структура холдинга УК «Сибинвест»

Наименование бизнес-единицы, организационно-правовая форма	Основной вид деятельности	Метод формирования интеграционного объединения	Год присоединения	Цель присоединения
Обогатительная фабрика «Анжерская»	Услуги по переработке рядового угля	Приобретение в результате торгов у конкурсного управляющего	1997	Получение коммерческого дохода от реализации угольного концентрата
ООО ТПК «Сибпромсервис»	Предоставление в аренду объектов недвижимости и автотранспорта	Выделение объектов недвижимости и автотранспорта в отдельный хозяйствующий субъект	2004–2008	Упорядочивание отношений собственности, получение доходов от аренды
ООО «Гипрострой»	Предоставление в аренду основных средств	Приобретение собственником внеоборотных активов по доступной цене предложения	2005–2007	Упорядочивание отношений собственности, получение доходов от аренды
ОАО «Кузбассуголь»	Предоставление в аренду основных средств	Приобретение собственником внеоборотных активов по доступной цене предложения	1997	Получение доходов от аренды
ООО «Агропроминвест»	Предоставление в аренду основных средств	Приобретения собственником внеоборотных активов по доступной цене предложения	2008	Получение доходов от аренды
ИП Плетнев	Оказание транспортных услуг участникам холдинга и сторонним организациям	Создание единого внутрихолдингового транспортного подразделения	2009	Упорядочивание грузоперевозок, применение единого механизма контроля и учета автотранспорта и грузопотоков
ООО «Радуга-2007»	Предоставление культурно-массовых услуг	Приобретение актива по доступной цене, социально ответственное поведение	2007	Получение дохода от реализации культурно-массовых услуг, рост гудвилла холдинга за счет социально ответственного поведения
ООО РЦ «Радуга»	Реализация услуг общественного питания	Приобретение актива по доступной цене, социально ответственное поведение	2007	Получение дополнительного дохода от оказания услуг общественного питания, рост гудвилла холдинга за счет социально ответственного поведения
ООО ЛПХ «Торбеево»	Лесопереработка	Приобретение собственником доли в уставном фонде предприятия по доступной цене предложения, реализация возможности инновационного развития	1998	Получение доходов от реализации пиломатериалов и инновационных изделий

Продолжение таблицы

Наименование бизнес-единицы, организационно-правовая форма	Основной вид деятельности	Метод формирования интеграционного объединения	Год присоединения	Цель присоединения
ООО «Енисейский ЛПХ»	Лесозаготовка	Приобретение собственником доли в уставном фонде предприятия по доступной цене предложения	1998	Поставка сырья на переработку ООО ЛПХ «Торбеево» и сторонним организациям
ООО «Сибинвест-агро»	Свиноводство	Приобретение по доступной цене, контроль собственниками холдинга, интеграция по сбытовому принципу	2008	Осуществление гарантированных поставок мяса на переработку и реализацию в бизнес-структуры холдинга
ИП Незамаева	Оптово-розничная торговля	Контроль собственниками холдинга, интеграция по сбытовому принципу	2008	Реализация преимуществ ИП, налоговых льгот сельхозпроизводителям, упрощенный порядок отчетности, возможность получения «быстрого» наличного оборота
ООО Агрофирма «Кайгат»	Полеводство	Приобретение актива по доступной цене предложения, эффективное направление инвестирования, интеграция по сбытовому принципу	2002	Возможность получения дополнительной прибыли за счет льгот сельхозпроизводителям
ООО «Анжеро-Судженский мясокомбинат»	Переработка мяса	Приобретение собственником доли в уставном фонде предприятия по доступной цене предложения	2008	Получение дополнительного дохода холдингом за счет реализации качественной продукции
ООО «Финансуголь»	Реализация угольного концентрата	Формирование в соответствии со стратегией холдинга	2010	Получение дохода от реализации основного товарного продукта холдинга – угольного концентрата

– инвестирование или соинвестирование в венчурные проекты, способные принести в будущем ощутимые прибыли, а также с целью закрепить за собой существенные сегменты новых рынков.

Эволюционный механизм формирования холдинга

Как видно из таблицы (*см. на с. 152–153*), в которой приведен эволюционный механизм формирования

Литература

1. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра. [Электронный ресурс]. – Режим доступ: http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_97/article_1334/.
2. Клочай В.В. Особенности построения систем корпоративного управления в России: Монография. – М.: Анкил, 2007. – 240 с.
3. Берлин А.Д., Григор Г.Э. Корпоративный лоббизм. Теория и практика. – М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2005.
4. Семенов А.С. Организация работы совета директоров акционерного общества. – М.: Советник эмитента, 2007.

холдинга УК «Сибинвест» (г. Кемерово), изначально планы собственников были связаны с деятельностью по обогащению угля. С этой целью в конце 90-х годов был приобретен имущественный комплекс обогатительной фабрики «Анжерская», находившейся в то время в стадии конкурсного управления. Эволюционный подход к формированию структуры холдинга стал для ООО УК «Сибинвест» доминирующим, поскольку ни одна из входящих в него бизнес-единиц не была сформирована или присоединена в порядке реализации заранее разработанной стратегии развития бизнеса. Большинство крупных региональных компаний прошли примерно такой путь, создавая свой бизнес-портфель «по возможности», а не в соответствии с принципами формирования интегрированных и диверсифицированных компаний.

Структуру таких компаний вряд ли с полным основанием можно назвать диверсифицированной. Даже непрофильная диверсификация должна осуществляться в соответствии с целями компании, то есть присоединяемый актив должен отвечать требованиям комплексообразования, становясь обслуживающим, обеспечивающим или специализирующим активом в рамках общей стратегии организации [3, 4].

В данном же случае диверсификация складывалась как результат, а не формировалась как цель. В связи с этим авторы предлагают такое предпринимательское объединение именовать иначе – многопрофильной компанией (МПК). В структуре МПК один из хозяйствующих субъектов берет на себя функции управляющей компании (УК). В случае, когда входящие в состав МПК бизнес-единицы сохраняют хозяйственную самостоятельность, как это сложилось в УК «Сибинвест», возможна интеграция на основе единоличного управления, которое осуществляется не физическим лицом, а юридическим лицо, то есть управляющей компанией.

Вопрос о роли управляющей компании актуален, но, поскольку собственник активов для всех бизнес-единиц один и тот же (в случае с УК «Сибинвест»), то он самостоятельно определяет эту роль. При выборе оптимальной модели УК главным критерием становится перспектива создания дополнительной стоимости для собственников. Если не удается четко определить источники и масштаб добавленной стоимости от деятельности управляющей компании, то появляет-

ся необходимость предоставления большей экономической свободы бизнес-единицам [4, с. 56].

Выводы

Анализ действующей структуры взаимосвязей между УК «Сибинвест» и бизнес-единицами, входящими в состав холдинга, позволяет сделать следующие выводы. В результате интеграции сложилась модель стратегического архитектора, который предоставляет бизнес-единицам максимальную степень свободы реализации стратегических решений, оставляя за собой право формулировать основные стратегические установки и видение будущего [1; 2, с. 138].

Наличие разнопрофильных активов и УК позволяет холдингу добиваться различных рыночных целей, что делает его многопрофильной компанией, для которой еще предстоит выработать принципы и приемы стратегического, тактического и оперативного управления. Также необходимо теоретическое осмысление и обобщение практического опыта управления в условиях многопрофильной компании, накопленного различными организациями такого типа на различных рынках в различных регионах.

pn

Olga A. Isupova
Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Chair of Management, Kemerovo Institute (Branch) of the Russian State University of Trade and Economics
Nikolay A. Kostenko
Postgraduate Student, Chair of Management, Kemerovo Institute (Branch) of the Russian State University of Trade and Economics, Financial Director, UC Sibinvest

Diversified Companies as a Product of Evolutionary Mechanism for Forming Regional Holdings

Abstract

The article summarizes the features of business strategies of business integration associations, namely, the regional holding companies, and the evolutionary mechanism of their formation by the example of an operating diversified company. The authors analyze the reasons for the owner's decision of integration and give the types of effects from the assets merger.

Keywords: mechanism for forming business associations, spontaneous integration, evolutionary mechanism of integration, diversified company, strategic architect, reasons for integration