

УДК 334.75

Концепция стратегического планирования интеграции организаций



Косачев В.И.

Ассистент кафедры общего менеджмента
Казанского государственного финансово-экономического института

На основе обобщения существующих подходов отечественных и зарубежных авторов к определению роли и места интеграции организаций выявлены основные принципы использования интеграционных инструментов в управлении компанией. Предложена концепция планирования процесса интеграции организаций.

Ключевые слова: стратегическое управление, слияния и поглощения, интеграция организация, планирование интеграции.

Проблема формирования научного подхода к управлению интеграцией организаций является актуальной и активно разрабатываемой как отечественными, так и западными экономистами. Современный объём, усложнение и увеличивающиеся масштабы интеграционных преобразований требуют систематизации имеющихся достижений и разработки новых прогрессивных подходов к управлению. В условиях экономического кризиса интеграционные преобразования приобретают новую окраску – более 60 % инвесторов готовы отказаться от развития бизнеса [1]. При этом, масштабы интеграции становятся индикатором уверенности инвесторов и признаком экономического благополучия.

Настоящее исследование направлено на изучение интеграции и особенности организации планирования данного процесса. Интеграция в целом является частью предмета стратегического управления. Преобразования данного масштаба затрагивают всю организацию в целом, оказывают существенное воздействие на будущее положение компании и требуют использования существенной части организационных ресурсов. При этом отдельные аспекты и особенности управления в условиях интеграции организаций пред-

ставлены и в специальных науках, таких как маркетинг, финансовый менеджмент и управление персоналом.

Сторонами интеграции являются автономные предприятия, которые в процессе её осуществления (или в результате интеграции) формируют некую систему, позволяющую постоянно координировать совместную деятельность для достижения большей экономической эффективности. Речь идёт именно о постоянном взаимодействии и формировании устойчивых связей, отличных от рыночного, даже самого долгосрочного контрактного или другого соглашения.

Можно сказать о том, что в процессе (и в результате) интеграции расширяются границы фирмы, внешние рыночные отношения заменяются внутрифирменной координацией. Схематично явление интеграции представлено на рис. 1.

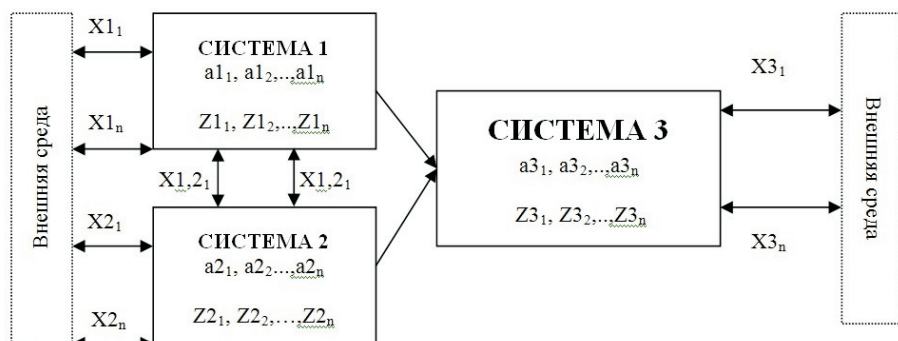


Рис. 1. Интеграция организаций как замена рыночных связей внутрифирменной координацией [2, с. 94]

Системы 1 и 2 трансформируются в Систему 3 и рыночные связи $X_1, 2_1 \dots X_1, 2_n$ заменяются внутри-организационной координацией изменивших свои параметры элементов a_3, \dots, Z_3 , составляющих новую систему.

С юридической точки зрения, Система 3 может представлять собой модифицированную систему 1, сохраняя её формальные атрибуты. Определенная несимметричность может определяться также различием ролей. Например, Система 1 может выступать инициатором объединения, а Система 2 – быть объектом враждебного поглощения. В такой ситуации речь идёт о «поглощении», как о способе интеграции или заключения сделки.

Наиболее методически разработан подход, выделяющий направления интеграции в зависимости от взаимного расположения интегрирующихся фирм в структуре отраслей народного хозяйства. Основные направления интеграции организаций по этому критерию представлены на рис. 2. Могут быть рассмотрены варианты горизонтальной, вертикальной и других взаимосвязей. Данный подход не является новым и подробно рассмотрен в источниках [3-6].



Рис. 2. Направления интеграционного роста организации

Интеграционные стратегии затрагивают всё предприятие в целом, а значит, формируются и реализуются на высшем – корпоративном – уровне управления. Для исследования интеграционных процессов это означает необходимость рассмотрения как всех организационных характеристик (ресурсов, процессов, групп заинтересованных лиц), так и факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия. В то же время Дж. Стрикленд и А.А. Томпсон отмечают, что содержание корпоративной стратегии ограничивается «общим планом, ...описывающим действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности» [7]. В целом, такое рассмотрение интеграционного роста можно назвать целевым или векторным. В рамках него можно сформировать систему предпосылок осуществления того или иного вида интеграционных преобразований,

выбора направления развития предприятия, или, точнее говоря, управления набором бизнесов. В связи с многовариантностью альтернатив, имеющихся на корпоративном уровне, вероятностным характером развития событий и высокими затратами на их полную проработку для анализа целесообразности интеграции в рамках данного подхода применяются в основном качественные показатели и экспертные методики. Наиболее интересными являются подходы с точки зрения конкурентноспособности [8, с. 261-386] и концепции синергизма [9]. Они нашли прикладное применение в концепции финансового управления интеграцией.

1. В своей работе «Факторы стоимости» М. Скотт связал интеграционные действия предприятия на корпоративном уровне с показателями стоимости компании, опираясь в структуризации так называемых «драйверов стоимости» на взаимосвязи, формирующиеся по модели цепочки ценностей М. Портера.

2. Росс, Ван Хорн, Брейли и Майерс рассматривают процесс интеграции с точки зрения движения денежных потоков связанных с приобретением компании, а результат видят в появлении дополнительных источников поступления средств. Положительные и денежные потоки обусловлены синергетическим эффектом в виде увеличения доходов, снижения затрат, уменьшения налогообложения и снижения затрат на основные средства [10, с. 633]. Оттоки средств – это цена приобретения компании, включающая рыночную стоимость и премию. В качестве показателей эффективности интеграции предлагается использовать прибыль в расчёте на 1 акцию [11, с. 681], а также рыночную стоимость компаний до и после объединения [12, с. 900].

Следуя эволюции науки стратегического управления, в 80-х годах XX в. на смену рыночно ориентированным подходам школы позиционирования пришла доктрина ключевых компетенций. Успешность функционирования компании предложено связывать не только и не столько правильностью выбранных видов деятельности и построением цепочки создания ценности, сколько с наличием у предприятия соответствующих компетенций, в т.ч. полезных, ценных, сложно копируемых, редких и незаменимых навыков. В 1982 г. экономисты Р. Нельсон и С. Уинтер разработали концепцию организационных рутин (способностей), определяемых как регулярно повторяющиеся и предсказуемые способы ведения деятельности, которые есть последовательность скоординированных действий индивидов [13, с. 36-37]. В последствии эта доктрина была развита в работах Дж. Тиса, Хэмела, Прахалада [14] и других авторов. В рамках данного подхода интеграция предстаёт не просто как инструмент реализации стратегии, а в качестве самостоятельного объекта управления. И именно эффективное управление интеграцией становится фактором конкурентного

преимущества наравне с позиционированием и технологическим совершенством.

По нашему мнению, рассмотрение интеграции предприятий как профессионального навыка является наиболее перспективным, с точки зрения выделения научных принципов интеграции, формирования инструментария управления данным процессом.

Исходя из содержания рассмотренных подходов интеграции как к управленческой категории, под процессом объединения компаний следует понимать совокупность последовательных этапов действий по формированию объединения компаний, начиная от определения целей и ключевых параметров осуществляемой интеграции и до полного внедрения организационных изменений и получения обратной связи об эффективности управленческого действия.

Планирование интеграции – декомпозиция элементов данного процесса до задач, пригодных для распределения по уровням управления. Организация планирования, в свою очередь, будет заключаться в регламентировании данного вида деятельности и распределении отдельных видов работ, требований к компетенциям, методов разработки управленческих решений и полномочий по их принятию по элементам управляющей подсистемы.

Таким образом, суть организации процесса планирования интеграции заключается в декомпозиции этапов принятия решений и распределении управленческих задач по объединению компаний с целью максимальной эффективности их осуществления. В качестве основы данной методики нами предлагается использовать научный подход к осуществлению преобразований. Предлагается следующая систематизация методов и подходов к планированию интеграции организаций (табл. 1).

Систематизация методов стратегического анализа на этапе определения стратегии интеграции

№ п/п	Качественная характеристика	Методы получения характеристики
1.	Конкурентоспособность бизнес-модели, окупаемость бизнеса	Сопоставление финансовых показателей EVA, ROA, ROE, сравнительный конкурентный анализ, VRIO-анализ, БКГ, McKinsey/GE
2.	Наличие возможностей роста на доступных рынках	Анализ концентрации, SWOT-анализ
3.	Наличие соответствующего внутреннего потенциала, навыков интеграции	Свободные финансовые, организационные ресурсы либо доступ к ним
4.	Чувствительность к масштабам, тиражируемость технологических решений	Анализ эффекта масштаба, эффекта охвата и обучения
5.	Важность смежной позиции, диспропорция рыночной власти	Анализ по цепочке ценности
6.	Чувствительность существующего рынка к инновациям, применимость наших технологий	Анализ S кривых технологий, VRIO-анализ смежных отраслей

Таким образом, в результате разработанной стратегии интеграции предприятие должно получить четкое представление о том, как и для чего оно будет использовать интеграцию. Принятия решения на данном этапе носит существенный оттенок субъективизма и творческого синтеза информации различных методик. Оно не может быть полностью регламентировано и составляет особенность разработки стратегии в каждом отдельном случае. В результате нам необходимо получить некую систему взглядов компании на интеграцию, позволяющую отсеять часть потенциальных партнеров и перейти к более глубокому изучению наиболее привлекательных целей.

В качестве основного критерия выбора объекта интеграции предлагается рассматривать экономический эффект от объединения. Его точное измерение и формализация, безусловно, требуют совершенствования методик прогнозирования и создания многофакторных моделей развития ситуации в отраслях и экономике в целом.

Существующие на сегодняшний день методики оценки синергетического эффекта можно условно разделить на две категории: расчетные модели и описательные модели. Расчетные модели предлагают математический аппарат для оценки компаний при интеграции, однако при этом не может быть точно определены данные для расчетов. В общем виде суть данной методики состоит в том, чтобы оценить компанию на основе генерируемых ею денежных потоков [15]. Потенциальная оценка эффективности сделки будет определяться на основе разницы между стоимостью объединенной компании и стоимостью компаний-участников сделки. Однако нерешенным остается вопрос измерения потенциальных денежных потоков компании, образовавшейся в результате слияния и последующей интеграции.

Таблица 1

На основе исследований методов оценки эффективности интеграции выделены наиболее часто применяемые из них. Информация представлена в табл. 2.

На основе представленной систематизации инструментов управления интеграцией организаций предлагается концепция осуществления интеграционных преобразований, представленная на рис. 3.

На стадии заключения сделки инициируется переговорный процесс, в ходе которого определяется цена и другие затраты на интеграцию. В результате реализации данного этапа необходимо формируются условия для реализации плана по синергетическим эффектам.

На стадии постинтеграционных преобразований необходимо совер-

Таблица 2
Применяемые критерии и инструменты оценки эффективности интеграции

№ п/п	Ключевой показатель (метод анализа)	Исследователь (страна)
1.	Отдача на акцию	МакКинси, БКГ и др. консалтинговые компании (Западные страны)
2.	Ивент-анализ	S.J. Brown, J.V. Warner (США, Индия)
3.	NPV и уровень риска	Бишоп, Эванс (США)
4.	Рост, синергия по издержкам, по рискам	П. Гохан (США)
5.	Разнородные синергетические эффекты	Рид, Лажу (США)
6.	Денежный поток от основной деятельности, оборачиваемость активов	Nealy, Palepu, Rubak (Восточн. Европа)
7.	Производственная эффективность по отдаче от ресурсов	Fr. Pérez-González (Мексика)

шение процедур, обеспечивающих реализацию выявленных эффектов и избежание потерь. Стадии процесса планирования имеют подготовленный инструментарий, цели, задачи и описание порядка применения. Комплексный подход позволяет сделать процесс интеграции более управляемым, что, безусловно, будет способствовать повышению эффективности управления данным видом организационных преобразований. Предлагается развивать насыщение разработанной концепции методами и формировать сценарии осуществления интеграции в зависимости от взаимного конкурентного и отраслевого положении объединяющихся компаний.

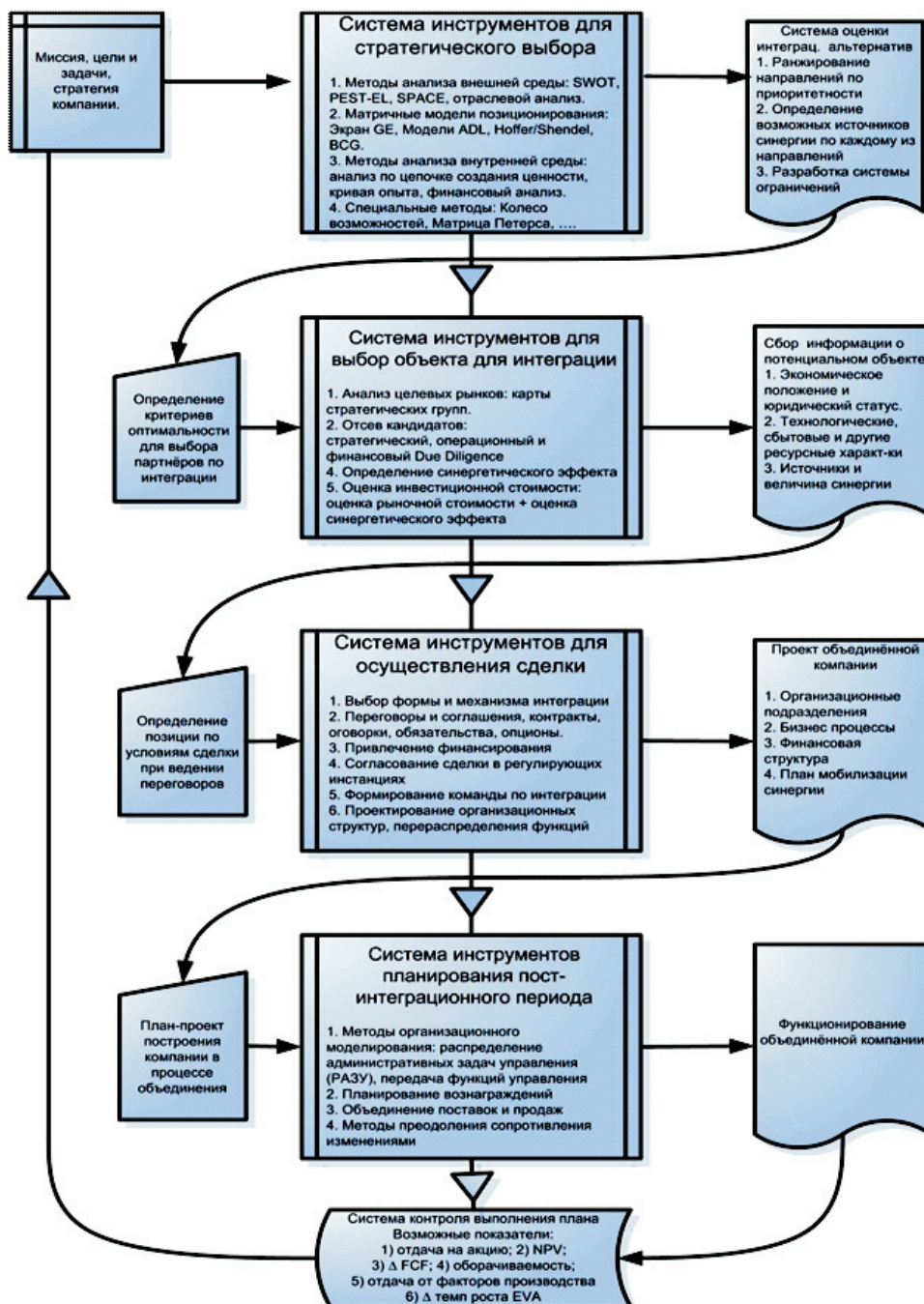


Рис. 3. Предлагаемая модель планирования интеграции

Литература:

1. Global Corporate M&A Survey: What lies ahead for Corporate Development. – URL: http://www.intralinks.com/download?file=sites/default/files/whitepapers/global_corporate_dev_study_oct09.pdf
2. Ендовицкий Д.А. Соболева В.Е. Экономический анализ слияний/поглощений компаний: науч. издан. – М.: КНОРУС, 2008. – 439 с.
3. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса / Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. – 741 с.
4. Рид С.Ф., Лажу А.Р. Искусство слияний и поглощений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – 957 с.
5. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 27-48.
6. Кулик Е.Н. Формирование вертикально интегрированных структур в нефтегазохимическом комплексе (на примере РТ): Автореф. ... канд. эконом. наук. – Казань: КФЭИ, 2000. – 22 с.
7. Стрикленд А.Дж., Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 1998. – 576 с.
8. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
10. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов. – М.: Лаборатория базовых знаний, 2001. – 704 с.
11. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Пер. с англ. И.И. Елисеева. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 800 с.
12. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 977 с.
13. Нельсон Р. Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Дело, 2002. – 140 с.
14. Прахалад К. К., Хамел Г. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002 – 448 с.
15. Эванс Ф.Ч., Бишоп Д.М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 332 с.

Concept of Strategic Planning of Integration of Organizations

V. Kosachev

The Kazan State Finance and Economics Institute

On the basis of generalization of existing approach of domestic and foreign authors to defining the role of integration of organizations the article summarizes main principles of using integration tools in company management. The author suggests the concept of planning the process of integration of organizations.

Key words: strategic management, mergers and acquisitions, integration of organizations, planning of integration.

