

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНСОЛИДАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ ГРУПП КОМПАНИЙ**Владислав Леонидович ИЖЕВСКИЙ^{а,*}, Владимир Николаевич КОНОНОВ^б**

^а аспирант кафедры бухгалтерского учета и экономического анализа,
Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова;
экономист управления экономики ОАО «ММК», Магнитогорск, Российская Федерация
ivlmag@yandex.ru

^б кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и экономического анализа,
Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова,
Магнитогорск, Российская Федерация
DieuMaar@mail.ru

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 22.02.2017

Получена в доработанном виде
17.04.2017

Одобрена 22.05.2017

Доступна онлайн 28.06.2017

УДК 65.016.4

JEL: G11, L10, L25

<https://doi.org/10.24891/ea.16.6.1061>**Аннотация**

Предмет. В стратегическом менеджменте наблюдается тенденция сдвига в отношении объекта управления от индивидуальных компаний в сторону групп. Причиной этого является возможность извлечения стратегических конкурентных преимуществ группами и входящими в них компаниями за счет синергетического эффекта. Поэтому повышенную актуальность приобретают опирающиеся на современные концепции стратегического менеджмента инструменты поддержки принятия управленческих решений, связанных с реализацией консолидационных процессов.

Цели. Выявление стратегических особенностей управления консолидационными процессами в группах компаний на основе декомпозиции синергетического эффекта и разработки поддерживающих управленческие решения инструментов.

Методология. Использованы системный подход, теоретические изыскания специалистов по стратегическому менеджменту, методы экономико-математического моделирования.

Результаты. Для понимания синергетических преимуществ были проведены их декомпозиция до элементарных факторов и последующий синтез, получивший воплощение в виде «дерева синергии». Были проанализированы направления извлечения группой стратегических преимуществ за счет увеличения степени контроля рынка, доступа к ресурсам, каналам сбыта и выхода на новые рынки. Также были определены соотношения между факторами синергии и направлениями развития, на основе чего предложена графическая и математическая методики мониторинга степени интеграции группы и определения того, какие мероприятия следует реализовать для повышения синергии.

Выводы. Управление консолидационными процессами должно опираться на научно обоснованные методы поддержки управленческих решений, учитывающих экономическую сущность самих процессов и возможности современных средств экономико-математического моделирования и стратегического менеджмента. Представленный подход к декомпозиции синергетического эффекта, метод мониторинга процесса консолидации, основанный на определении позиции группы компаний в кубе консолидации, и другие вспомогательные средства могут быть использованы для поддержки принятия управленческих решений, связанных с консолидационными процессами в группах компаний.

Ключевые слова:консолидация,
консолидационные процессы,
стратегия развития группы
компаний, синергетический
эффект, синергия

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

Процессы объединения отдельных компаний в экономические структуры различных типов сопровождали конкурентную борьбу на протяжении многих десятилетий. Традиционно выделяют несколько волн подобных процессов: конец XIX в., 1920-е гг., конец 1960-х гг., 1980-е гг., вторая половина 1990-х гг. [1], предкризисная волна середины – конца нулевых годов XXI в.¹. Есть все основания полагать, что мировой рынок вступает в новую волну интеграционных

процессов² – за 2015 г. величина сделок достигла рекордных 4,3 трлн долл.³. Цикличность волн консолидационных процессов обуславливает не только актуальность темы в настоящее время, но и в перспективе развития мировой экономики.

Первыми сигналами о начавшейся волне процессов объединения в России могут служить

¹ Рынок слияний и поглощений в России в 2014 году.
URL: http://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/S_MA_4r_2015.pdf

² По расчетам специалистов консультационной фирмы Ofi Asset Management, в настоящее время корпоративный мир уже находится в середине седьмой волны слияний и поглощений [2].

³ Рынок слияний и поглощений в России в 2015 году.
URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/ru-ru-ma-survey-report-may-2016.pdf>

несколько привлекавших внимание общественности крупных сделок – незавершенная попытка покупки «Аэрофлотом» компании-конкурента «Трансаэро», а также приобретение «Роснефтью» другого крупного игрока «Башнефть». Всего же за 2016 г. в России было осуществлено семь сделок со стоимостью больше 1 млрд долл.⁴. Подобные процессы в корпоративном мире носят название мегасделок и являются индикаторами зрелости рынка консолидационных процессов. Таким образом, заметна тенденция развития крупного бизнеса не путем органического роста, а с помощью консолидации других бизнес-единиц.

Результатом процессов консолидации является возникновение особой экономической структуры – групп компаний⁵. Причиной данной тенденции в развитии бизнеса является возможность извлечения дополнительных конкурентных стратегических преимуществ, недоступных индивидуальным компаниям по отдельности.

Классификация консолидационных процессов по способу осуществления консолидации представлена на *рис. 1*.

Существует множество других классификационных признаков, в том числе по объекту приобретения (пакеты акций/активы), по характеру проведения (дружественные или враждебные), по мотивации консолидатора и др. С этими и другими классификационными разрезами можно ознакомиться, к примеру, в монографии Д.А. Ендовицкого и В.Е. Соболевой [3].

Очевидно, что консолидационные процессы связаны со стратегическим уровнем управления⁶. Тогда и в стратегическом менеджменте также должен произойти сдвиг в отношении исследуемого объекта управления от индивидуальных компаний в сторону групп.

Изучение подходов к определению терминов «стратегия» и «стратегический менеджмент» показывает, что представители разных направлений менеджмента по-разному определяют, что является сутью стратегии бизнес-структуры.

Питер Друкер определял стратегию как способ реализации ключевых характеристик бизнеса в практической деятельности [4]. Майкл Портер привнес в определение стратегии понятие конкуренции: «разработка стратегии заключается в изыскании формулировки того, как бизнес-структура будет вести конкуренцию, какими должны быть ее цели и средства достижения этих целей» [5]. В свою очередь А. Томпсон и А. Стрикленд указывали, что стратегия компании – это методы ведения конкурентной борьбы в бизнесе, которые руководство выбирает для достижения глобальных целей организации [6].

Таким образом, ключевой характеристикой бизнес-стратегии является ее направленность на борьбу во враждебной конкурентной среде. На уровне бизнес-группы одним из методов конкурентной борьбы будет выступать осуществление консолидационных процессов, поскольку присоединение конкурентов или захват каналов поставок и сбыта, очевидно, повлияет на расклад сил на рынке.

Если рассматривать понятие стратегии развития именно в применении к консолидационным процессам, то можно выделить следующие позиции авторов. Тимоти Галпин и Марк Хэндон [7] рассматривают консолидационные процессы в разрезе преобразования компаний для снижения чувствительности к негативным факторам внешней среды, способным устранить данную компанию с рынка. Другая точка зрения представлена в работе Патрика Гохана [8], он описывает стратегию развития путем консолидации с позиции двух аспектов: более быстрого роста и достижения синергии. В свою очередь Стэнли Рид и Александра Лажу [9] показывают, что консолидация с позиции стратегического менеджмента способна как повысить использование сильных сторон группы компаний (данные факторы были названы усилителями), так и понизить влияние слабых сторон группы компании (факторы были названы компенсаторами).

Однако одним из преобладающих подходов к стратегическому менеджменту консолидационных процессов в настоящее время является синергетическая теория. Игорь Ансофф определял процесс стратегического менеджмента как формирование управленческих решений, определяющих деятельность компаний в пространстве «продукт – рынок», направление роста, конкурентное преимущество и синергию между ними [10]. Из данного определения видно, что в стратегическом менеджменте выделяется

⁴ Спад на рынке M&A заканчивается.
URL: <http://mergers.akm.ru/stats/11>

⁵ В качестве равнозначных в литературе и настоящей статье используются понятия «консолидированная группа компаний», «консолидированная группа предприятий», «группа компаний», «группа предприятий», «консолидированная группа», «холдинг» или просто «группа».

⁶ Это вызвано двумя факторами: во-первых, результат консолидационного процесса проявляется лишь на долгосрочном горизонте, во-вторых, консолидационные процессы зачастую предполагают существенные инвестиционные затраты.

элемент, выражающий синергию между бизнес-единицами. Именно достижение синергетического эффекта между бизнес-единицами считается основным способом повышения благосостояния собственников.

Термин «синергетический эффект», введенный в экономическую науку именно И. Ансоффом в 1965 г., стал активно использоваться в практике менеджмента к 1980-м гг. Авторами, закрепившими использование синергетической теории в управлении традиционно признают М. Бредли, А. Десаи и Х. Кима [3]. В настоящее время достижение синергии является де-факто стандартом обоснования необходимости проведения консолидации.

Практически повсеместно считается, что операции по образованию консолидированных групп и увеличению их размеров должны приводить не просто к суммированию финансовых результатов, но к возникновению синергетического эффекта. Однако на практике это утверждение может нарушаться. К примеру, когда компания AT&T (телекоммуникационные услуги) объявила о планируемой операции поглощения компании Time Warner (новости и развлечения) в октябре 2016 г., рынок воспринял эту новость негативно, так как хотя обе компании являлись прибыльными, по мнению специалистов, между ними не прослеживалась достаточная синергетическая связь⁷.

Обзор научных источников показывает, что в отношении определения синергетического эффекта в среде ученых нет консенсуса. Имеется большое количество подходов к выявлению, учету, оценке возникающих синергетических эффектов [1, 11–13]. Сам термин «синергетический эффект» имеет множество толкований. Обзор различных взглядов на сущность синергии приведен, к примеру, у Р.В. Солошенко [12] и А.Е. Иванова⁸.

На основе рассмотренных исследований можно выделить следующие ключевые характеристики синергетического эффекта:

- возникает при взаимодействии элементов экономической системы, под которой в данном случае подразумевается группа компаний;

⁷ См., например, информационную статью сайта Vox.com, в которой сделку обосновывают личными интересами менеджеров (так называемое empire building – построение империй). URL: www.vox.com/new-money/2016/10/23/13368802/att-time-warner-merger

⁸ Иванов А.Е. Синергетический оптимизм: за что и сколько переплачивают покупатели в крупнейших интеграционных сделках с участием российских компаний // *Экономический анализ: теория и практика*. 2014. № 24. С. 31–40.

- приводит к возникновению дополнительных результатов (как положительных, так и отрицательных), труднодостижимых или даже невозможных в деятельности бизнес-единиц по отдельности.

К изучению и оценке синергии можно подойти с нескольких точек зрения, одна из них заключается в декомпозиции синергетического эффекта до отдельных составляющих. Для извлечения конкурентных преимуществ представляется важным выделить, за счет каких особенностей функционирования групп в их деятельности возникает синергетический эффект. Можно отметить некоторую степень фрагментарности в изучении синергетических эффектов, в том числе отсутствие взаимосвязи между отдельными факторами синергии. На основе анализа литературы по теме в исследовании предпринята попытка свести основные выделяемые типы синергии в граф, названный деревом синергии (рис. 2). Для систематизации множества подходов к выделяемым эффектам, общая величина синергетического эффекта была декомпозирована до конкретных проявлений (на рис. 2 обозначены как элементарные факторы), помимо этого в граф был введен промежуточный слой «фактор, вызывающий синергию», с помощью которого было получено три обобщающих типа синергетического эффекта.

1. *Эффект масштаба*. Данный термин применяется по отношению к синергетическим эффектам, например, М.Е. Глушенко [13], М.Н. Конотоповым и М.Г. Савиным [14], И.И. Родионовым и В.Б. Михальчуком [15], А. Дамодараном [16]. Предлагается следующий подход к его определению. Эффект масштаба – это изменение эффективности группы при росте объемов деятельности. Эффект масштаба особенно ярко проявляется при горизонтальной консолидации – объединении бизнес-единиц, производящих достаточно близкий продукт. Сам термин, очевидно, введен в стратегический менеджмент из общей теории микроэкономики. Так, Р. Пиндайк и Д. Рабинфельд определяют эффект масштаба как пропорцию, в которой увеличится выпуск продукции при пропорциональном увеличении факторов производства [17]. Соответственно, выделяют возрастающий, постоянный и убывающий эффекты масштаба. В приложении к теме исследования они могут быть определены следующим образом:

- возрастающий эффект масштаба представляет собой положительный синергетический

эффект, когда темп увеличения объемов реализации оказывается больше темпа роста осуществленных затрат. Это достигается за счет распределения части затрат на большую базу, а также использования размера структуры для «давления» на рынки;

- постоянный эффект масштаба показывает, что синергетического эффекта не возникло и консолидированные бизнес-единицы работают так же, как до объединения;
- убывающий эффект масштаба есть отрицательный синергетический эффект, представляющий собой снижение степени управляемости над объединенной структурой, возникновение дополнительных транзакционных издержек, неэффективную работу.

2. *Эффект интеграции.* Данный тип синергии в работах выделяется относительно редко. Как отдельное направление исследования он встречается в работах М.Е. Глушенко [13]. Но, к примеру, А.Е. Иванов данным термином обозначает синергетический эффект в целом⁹. Таким образом, в отношении данного эффекта имеется определенная нечеткость в понимании и интерпретации. Предлагается выделить эффект интеграции как отдельный тип синергии. В отличие от эффекта масштаба, где важны не взаимодействия объединяемых компаний, а исключительно наращивание темпов роста деятельности группы, эффект интеграции проявляется при взаимодействии бизнес-единиц группы в процессе создания ценности¹⁰. Эффект интеграции особенно актуален при вертикальной консолидации – объединении компаний, находящихся ниже или выше в цепочке создания ценности. Большинство исследователей конкретные проявления синергии, относящиеся к этому типу, описывают по отдельности, несистемно. Так, А. Дамодаран [16], И.И. Родионов и В.Б. Михальчук [15] выделяют перераспределение денежных средств, минимизацию налогообложения, снижение долговой нагрузки и другие эффекты. Для лучшего понимания эффекта интеграции предлагается выделить два основных фактора:

изменение финансовых и нефинансовых взаимосвязей, которые будут проанализированы далее.

3. *Эффект диверсификации.* Иногда данный тип встречается под названием «эффект конгломерата», что кажется не совсем точным, так как конгломерат представляет собой отдельную от консолидированных групп структуру со своей спецификой. Эффект диверсификации проявляется в так называемой смешанной консолидации – интеграции, сочетающей горизонтальную и вертикальную интеграцию. По сути, эффект диверсификации представляет собой результат создания в рамках группы структуры, параллельной по функционированию к основной. Это позволяет, в частности, выйти на новые, несвойственные «старой» группе рынки и снизить риски, присущие концентрированному производству.

Наконец, стоит обратить внимание на разделение деятельности группы на отдельные элементы. В упомянутом ранее определении стратегического менеджмента И. Ансоффа встречается понятие «пространство продукта – рынка» [10], то есть такое сочетание типа производимого продукта на определенном рынке сбыта, что его стоит рассматривать отдельно от всех остальных таких сочетаний. Майкл Портер в статье «Динамическая теория стратегии» [18] также вводит похожее понятие – «конкурентная среда» (competitive score). Он пишет: «Конкурентное преимущество неотделимо от понятия конкурентной среды. Данная среда включает определенное количество измерений, включая тип продукта и покупателя, уровень вертикальной интеграции, широту связанных бизнесов»¹¹.

Таким образом, уже классики стратегического менеджмента пытались ввести определенное понятие, обозначающее срез конкурентной среды. Однако до сих пор не существует общепринятого подхода к этому термину. В данном случае предлагается обозначить это пространство термином «дивизион»¹². В менеджменте понятие дивизиона применяется по отношению к организационной структуре управления и обозначает структуризацию подразделений по области деятельности или географическому признаку¹³. В приложении к группам предприятий

⁹ Иванов А.Е. Априорная оценка синергетического эффекта интеграции на основе нечетко-множественной модели определения коэффициента синергетического роста // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 42. С. 33–42.

¹⁰ Термины «ценность» и «цепочка ценности» разрабатывал выдающийся американский исследователь Майкл Портер. В его интерпретации ценность обозначает полезность для конечного потребителя, а цепочка ценности – манипулирование деятельностью отдельных экономических агентов для создания этой полезности [18].

¹¹ Авторский перевод. В оригинале данная статья носит название Towards a dynamic theory of strategy.

¹² Термин взят из спортивной лексики. Дивизион в спорте – несколько команд одного класса, выступающих в одном географическом сегменте (например, одной стране или регионе).

¹³ Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Таганрог: ТРТУ, 2003. 230 с.

дивизионом предлагается обозначать совокупность бизнес-единиц одного типа деятельности, работающих на конкретно очерченном рынке. При этом необходимо подчеркнуть, что в каждом дивизионе обычно складывается своя конкурентная среда, то есть можно выделить бизнес-единицы, осуществляющие тот же тип деятельности. Помимо этого, в каждом дивизионе можно очертить границы цепочки создания ценности типа деятельности, о чем будет упомянуто далее. Ключевой критерий выделения дивизиона для данного исследования заключается в том, что взаимосвязи между дивизионами, на которых работает одна консолидированная группа, слабы, поэтому при определении синергетического эффекта ими можно пренебречь. Тогда суммарный синергетический эффект группы можно определить как сумму по отдельным дивизионам.

Поскольку синергетические эффекты позволяют улучшить финансовые результаты деятельности консолидированной группы, необходимо также рассмотреть, каким образом отдельные типы синергии влияют на входящие и исходящие потоки в цепочке создания ценности. Для этого в схеме (рис. 2) была произведена декомпозиция факторов синергии верхнего уровня до отдельных проявлений синергетических эффектов («элементарных факторов»), влияющих на доходы, расходы либо иные показатели деятельности консолидированной группы. На рис. 2 это обозначено элементами с различными маркерами в верхнем правом углу.

Стратегический уровень управления группами в текущей практике менеджмента основывается на выделении направлений достижения синергии. Ключевой при принятии решения, связанного с управлением консолидационными процессами, станет возможность извлечения конкурентного преимущества от данного синергетического эффекта. А для этого в свою очередь необходимо отталкиваться от причин его возникновения. Таким образом, вся совокупность синергетических эффектов может быть сведена в несколько ключевых параметров, которыми и необходимо управлять для достижения цели создания консолидированной группы – повышения конкурентоспособности [5]. Здесь важно отметить, что практически любой консолидационный процесс приводит к возникновению более чем одного типа синергетического эффекта.

В методическом аппарате стратегического менеджмента имеется ряд инструментов для

оценки положения бизнеса в конкурентной среде и построения в результате эффективной стратегии действий. Пожалуй, наиболее популярным и распространенным методом является SWOT-анализ, который позволяет оценить конкурентные преимущества путем определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, которые способны повлиять на деятельность группы. Однако поскольку группа предприятий является специфическим объектом управления, то предлагается учесть данную специфику и представить инструмент оценки конкурентного положения группы как системы бизнес-единиц.

Для оценки стратегического уровня функционирования группы предприятий необходимо провести мониторинг текущей степени эффективности группы как системы и определить, какие мероприятия, связанные с консолидационными процессами, следует реализовать для максимизации потенциального синергетического эффекта. Для этого логичной представляется разработка системы показателей, которые позволили бы сравнивать компании между собой.

Попытки разработки систем таких показателей встречались у других авторов. Так, о выделении факторов создания конкурентных преимуществ пишет Т. Коллер. Среди выделенных им факторов встречаются доля продаж, качество и цена, внешние и внутренние корпоративные связи и др. Помимо этого, показатели оценки эффективности группы, выраженные через коэффициенты, предлагает Ю.В. Якутин¹⁴. Он выделяет четыре коэффициента интеграции, отражающие различные аспекты деятельности, выполняемые внутри и вне группы. Однако, как пишет В.А. Макарова, у обеих методик отсутствуют системность, единый, универсальный подход, они носят описательный характер [19]. О нахождении путей развития групп через показатели конкурентных преимуществ пишут также консультанты по вопросам слияний и поглощений С. Рид и А. Лажу [9]. В их работе структура показателей носит название колеса возможностей за характерную форму представления. В свою очередь Я.М. Панасюк рассматривает эффективность интеграции через изменение отдельных стандартных финансовых показателей¹⁵.

¹⁴ Якутин Ю.В. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях. М.: ИТКОР, 2011. 616 с.

¹⁵ Панасюк Я.М. Оценка эффективности интеграции компаний на российском рынке // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. № 24. С. 18–24.

Таким образом, актуальным представляется вопрос о разработке системы показателей, комплексно отражающих стратегическое положение консолидированной группы с учетом специфики ее функционирования.

Для решения этой задачи предлагается построить графическую структуру, которая получила название «стратегический куб консолидации» (рис. 3). Стратегический куб строится по трем осям, соответствующим математическому представлению о возможностях компании в достижении синергии. Данные для расчетов могут быть получены из консолидированного учета групп.

В базисе представленной далее методики лежит метод многокритериального анализа TOPSIS¹⁶, разработанный американскими учеными Чингом-Лай Хвонгом и Квангсун Юном [20]. Метод TOPSIS заключается в нормализации ряда данных по нескольким критериям и сравнении нормализованных значений с лучшим и худшим показателями как геометрического расстояния в многомерном пространстве. Впрочем, как уже отмечалось, стратегический менеджмент консолидированных групп имеет свою специфику. Поэтому требуется адаптация базовых положений метода TOPSIS. Разработанная нами методика отличается двумя характеристиками:

- показатели сравнения разработаны таким образом, что их нормализация не требуется, так как они по умолчанию лежат на множестве от худшего до лучшего состояния консолидированной системы. Грани куба принадлежат множеству $[0;1]$, где ноль отражает отсутствие фактора, вызывающего синергию, а единица – максимально доступное пространство для роста в данном дивизионе;
- помимо нахождения геометрического расстояния до негативного и оптимального состояния системы, как предполагает метод TOPSIS, важно оценить расстояние до конкурентов и характер отношений с ними (опережение или отставание). Для этого предлагается рассмотреть положение множества групп в виде набора точек в трехмерном пространстве, а расстояние между ними найти по формуле Евклидова расстояния.

Первой рассматриваемой осью является доля рынка (далее – market share, MS). Показатель доли рынка называется ключевым в деятельности

холдингов многими авторами, в том числе Т. Коллером [19] и Г. Динзом, Ф. Крюгером и С. Зайзелем [21]. Данный показатель может быть определен по следующей формуле:

$$MS_n^i = \frac{R_n^i}{D_n}, \quad (1)$$

где R_n^i – (revenue) выручка группы i при реализации продукции в дивизионе n ;

D_n – (demand) общий спрос на продукцию дивизиона;

n – индекс (номер) рассматриваемого дивизиона.

При учете деятельности групп в расчет составляющих формулы представляется важным внести корректировки, отражающие специфику консолидированных объединений. Выручка группы публикуется в консолидированной отчетности. В случае если такая отчетность не публикуется или необходима детализация по дивизионам, не совпадающим с разбивкой в консолидированной отчетности, выручку группы предлагается рассчитать методами консолидированного учета:

$$R_n^i = S_n^i - IG_n^i = S_n^i - \sum_{j=1}^k IG_n^{ij}, \quad (2)$$

где S_n^i – (supply) производство группой i продукции, работ, услуг в дивизионе n ;

IG_n^i – (intra group) внутреннее потребление (внутригрупповые обороты) продукции, работ, услуг в дивизионе n группой i . Для конкурентных компаний данный показатель может быть взят либо из приложений к публикуемой отчетности (раздел «Операции со связанными сторонами»), либо получен в рамках обмена информацией, либо рассчитан с определенными допущениями;

IG_n^j – (intra group) внутреннее потребление (внутригрупповые обороты) продукции, работ, услуг в дивизионе n компанией j . Компания j является частью группы i , состоящей из k бизнес-единиц (компаний).

В случае если производство в дивизионе не может быть сведено к гомогенному набору продукции, работ, услуг возможно использование применяемых в управленческом учете понятий условной единицы выпуска.

Поскольку конкурентная среда различается на разных рынках, необходимо внести определенные

¹⁶ Аббревиатура от англ. Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution (техника упорядочивания предпочтений по близости к идеальному решению).

поправки и в расчет показателя спроса на продукцию («видимое потребление»):

$$D_n = S_n - Exp_n + Imp_n, \quad (3)$$

где S_n – (supply) производство продукции в дивизионе n ;

Exp_n – (export) экспорт продукции из дивизиона n на внешние к дивизиону рынки;

Imp_n – (import) импорт продукции в дивизион n с внешних к дивизиону рынков.

Степень интеграции показывает, какую часть цепочки создания ценности продукта контролирует группа. Соответственно, поскольку интеграция может осуществляться как в направлении поставщиков ресурсов (обратная интеграция – backward integration rate, BIR), так и в направлении конечного потребителя (прямая интеграция – forward integration rate, FIR), необходимо учесть оба показателя. Как уже было отмечено, коэффициенты интеграции в российский научной среде разрабатывались, к примеру, Ю.В. Якутиным. Однако в данном случае предлагается внести в расчеты степени интеграции определенные изменения, призванные оценить в первую очередь, какую долю цепочки создания ценности контролирует консолидированная группа. Для этого также предлагается использовать данные консолидированного учета.

Рассчитывать степень обратной интеграции предлагается по следующей формуле:

$$BIR_n = \frac{IG_n^c}{C_n - w_n - t_n - d_n}, \quad (4)$$

где IG_n^c – (intra group costs) объем закупок в дивизионе n , произведенных от контролируемых компаний (внутригрупповые обороты). Как уже отмечалось, для конкурентных компаний данный показатель может быть взят либо из приложений к отчетности (раздел «Операции со связанными сторонами»), либо быть получен в рамках обмена информацией, либо рассчитан с определенными допущениями;

C_n – (costs) общий размер затрат на производство продукции, работ, услуг дивизиона n ;

w_n – (workforce) заработная плата, включаемая в расходы на производство дивизиона n ;

t_n – (taxes) налоговые выплаты, включаемые в расходы на производство дивизиона n ;

d_n – (depreciation) величина амортизационных отчислений, включаемая в расходы на производство дивизиона n .

В расчете сделано допущение о том, что в группе возможно однозначное выделение производственных бизнес-единиц, в которые входят и из которых выходят потоки ресурсов, что на самом деле наиболее часто встречается на практике (см., например, апробацию методики далее). В случае более сложной структуры с несколькими переделами в разных бизнес-единицах необходимо рассчитывать показатель по цепочке между переделами.

Степень обратной интеграции показывает, какую долю цепочки создания ценности до основного производственного процесса (поставщики и подрядчики) контролирует группа. Устранять заработную плату, налоги и амортизацию из общей суммы затрат необходимо, так как включить производящих эти факторы производства агентов в группу не представляется возможным, а значит, их величина будет искажать расчет.

При оценке степени контроля над каналами сбыта возникает проблема определения того, где лежит граница между реализацией продукции, ее перепродажей, переработкой и потреблением. Допустим, металлургическое производство поставляет продукцию на автомобилестроительный завод через систему перекупщиков (так называемых торговых домов). Тогда торговые дома будут являться частью сбытового канала, а автомобилестроительный завод, очевидно, занимается уже другим видом деятельности.

Для дихотомии потребителей продукции на «конечных» и «промежуточных» предлагается вновь обратиться к дивизиональной разбивке, описанной ранее. Конечным потребителем будет являться потребитель из дивизиона, отличного от анализируемого. Тогда степень прямой интеграции показывает, какую часть сбытовых подразделений контролируют бизнес-единицы данного дивизиона:

$$FIR_n = \frac{IG_n^r}{R_n - R_n^f}, \quad (5)$$

где IG_n^r – (intra group revenue) реализация готовой продукции в направлении контролируемых компаний в дивизионе n ;

R_n – (revenue) общая величина выручки от реализации готовой продукции, работ, услуг в дивизионе n ;

R_i^f – (final revenue) реализация конечным (вне анализируемого дивизиона) потребителям продукции, работ, услуг в дивизионе n .

Степень прямой интеграции показывает, какую долю цепочки создания ценности после основного производственного процесса (логистика и продажи) контролирует группа. По аналогии с ранее приведенными рассуждениями, поскольку включить в периметр консолидации конечных потребителей (например, население, приобретающее товары) не представляется возможным, величину реализации необходимо устранить из расчета.

Разработанные показатели не являются взаимозависимыми, таким образом, они подходят для анализа методом TOPSIS [20].

Ранее было показано, что использование стратегического менеджмента подразумевает нахождение факторов синергии и их оценку. Соответственно, важным представляется соотнести выделенные ранее типы синергии с разработанными формулами (табл. 1).

Как показывают данные, представленные в табл. 1, для достижения синергетических преимуществ компаниям нужно наращивать тот или иной фактор синергии. Для измерения каждого из них можно применять введенные ранее показатели.

С помощью разработанных формул учета стратегического положения консолидированной группы предлагается графическое представление, использующее три показателя в качестве осей (рис. 3). Так называемый стратегический куб консолидации позволяет систематизировать показатели в приложении к дивизиону, в котором работает группа.

Точка O на рис. 3 показывает отсутствие факторов, создающих синергию в консолидированных группах. Точка S отражает максимально достижимые на данном рынке (в данном дивизионе) границы развития группы. В этой точке консолидированная группа является монополистом по реализации, контролирует полную цепочку создания ценности и выпускает весь ассортимент, доступный в дивизионе. Соответственно, здесь имеется максимальный потенциал создания синергии. Аналогичные кубы строятся по другим дивизионам.

Однако при этом нужно помнить о применении на большинстве мировых рынков механизмов

антимонопольного законодательства¹⁷. Цель антимонопольных законов – не допустить захвата большей части рынка одной экономической структурой либо не допустить использование своей рыночной позиции для необоснованного установления цен. Поэтому в реальных условиях стратегический куб будет иметь «обрезанную» вершину, так как при попытке достижения доминирующей позиции в какой-либо из областей регулирующие органы соответствующего государства могут предъявить обвинения в нарушении законодательства. На рис. 3 это показано решетчатой плоскостью, пересекающей максимально допустимую долю рынка, которую позволит государство заполучить одной группе. Величину допустимой интеграции можно определить, например, с помощью индекса Хиршмана – Херфиндаля [21]. Федеральным законодательством доминирующее положение юридического лица определено на уровне 50%-ной доли продукции данного юридического лица на соответствующем рынке, либо менее 50% в случае, если каждый из остальных участников контролирует значительно меньшую долю рынка¹⁸.

Трактовать стратегический куб можно следующим образом: компания может проводить либо вертикальную консолидацию, захватывая цепочку создания ценности группы, либо горизонтальную консолидацию, расширяя свою рыночную долю, либо выходить на новые дивизионы (конгломератная консолидация).

В качестве примера горизонтальной интеграции можно привести упомянутую в начале статьи сделку «Роснефти» и «Башнефти». Типичным проявлением стратегии вертикальной консолидации является компания «ЛУКОЙЛ» (известен ее неофициальный слоган: «От скважины до бензоколонки»). Пожалуй, наиболее известным примером конгломерата деятельности является британская корпорация Virgin Group, занимающаяся и авиаперевозками, и издательским делом, и телекоммуникациями. В России к диверсифицированным компаниям относится, к примеру, АФК «Система».

Можно установить взаимосвязь между направлениями консолидационных процессов, под которыми традиционно понимают вертикальную, горизонтальную и конгломератную консолидацию, и выделенными типами синергетических эффектов (табл. 2).

¹⁷ Также может называться антитрастовым законодательством или конкурентным правом. В Российской Федерации основные положения регулируются Федеральным законом от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

¹⁸ О защите конкуренции: Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016). Ст. 5.

Как показывают данные, представленные в *табл. 2*, достижение различных факторов синергии требует разных направлений консолидации. Вертикальная интеграция позволяет в первую очередь увеличивать степень прямой и обратной интеграции и тем самым добиваться увеличения синергетического эффекта интеграции. Горизонтальная консолидация увеличивает размер группы, что может привести к росту синергетического эффекта масштаба. Конгломератная консолидация характеризуется созданием структур, параллельных основным бизнес-процессам группы, что дает возможность использовать эффект диверсификации.

Следует обратить внимание, что отдельные направления консолидации приводят и к другим синергетическим эффектам (в *табл. 2* обозначено одним плюсом), однако их влияние не так значимо, как основного возникающего синергетического фактора (в *табл. 2* обозначено двумя плюсами).

С помощью разработанного стратегического куба можно увидеть, в каком направлении у данной группы наблюдается конкурентный недостаток.

Целью разработки стратегии развития группы является нахождение такого вектора консолидационных процессов, который позволял бы приблизиться к точке *S*. Это утверждение вытекает из базовых положений описанной ранее методики TOPSIS.

Оценить эффективность консолидационного процесса можно с помощью векторного исчисления положения группы относительно:

- точки максимума *S* (точки минимума *O*);
- основных конкурентов группы в данном дивизионе.

Предполагается, что все три направления наращивания конкурентного преимущества равнозначно важны для менеджмента группы¹⁹. Для измерения данного преимущества предлагается воспользоваться методом оценки длины вектора. Рассчитаем конкурентную позицию по отношению к точке *O* по каждой из групп *i* в каждом дивизионе *n* следующим образом:

$$\overline{V}_n^i = \sqrt{(MS_n^i)^2 + (FIR_n^i)^2 + (BIR_n^i)^2}, \quad (6)$$

где MS_n^i – доля рынка группы *i* при реализации продукции в дивизионе *n*;

¹⁹ В противном случае в расчеты необходимо добавить элемент «вес показателя» либо использовать другие методы многокритериального анализа.

FIR_n^i – степень прямой интеграции группы *i* в цепочке создания ценности дивизиона *n*;

BIR_n^i – степень обратной интеграции группы *i* в цепочке создания ценности дивизиона *n*.

Пример расчета показателей и апробации выводов будет приведен далее.

Рассчитанные значения позволяют оценить степень захвата стратегических преимуществ той или иной группой. В рамках этой оценки компании можно сравнивать между собой. Критерий эффективности – большая величина вектора $\left| \overline{V}_n^i \right|$ по сравнению с конкурентами.

Соответственно, при осуществлении консолидационного процесса с помощью приемов моделирования необходимо рассчитать изменения трех показателей и определить изменение по сравнению с первоначальным значением:

$$\overline{V}_{n\text{ cons}}^i = \sqrt{(MS_n^i + \Delta MS_n^i)^2 + (FIR_n^i + \Delta FIR_n^i)^2 + (BIR_n^i + \Delta BIR_n^i)^2}, \quad (7)$$

где ΔMS_n^i – изменение доли рынка группы *i* при реализации продукции в дивизионе *n*;

ΔFIR_n^i – изменение степени прямой интеграции группы *i* в цепочке создания ценности дивизиона *n*;

ΔBIR_n^i – изменение степени обратной интеграции группы *i* в цепочке создания ценности дивизиона *n*.

При выборе консолидационного процесса из множества альтернатив критерием эффективности будет являться максимизация вектора синергетического потенциала, то есть $\max \overline{V}_{n\text{ cons}}^i$.

Сравнение с конкурентами несколько осложнено тем фактом, что анализируемая группа может находиться как в более, так и в менее выгодном положении относительно конкурентов, что необходимо учесть и при разработке стратегии развития. В целом отношение между двумя группами *i* и *t* в трехмерном пространстве (стратегическом кубе) можно оценить по формуле Евклидова расстояния между точками в многомерном пространстве:

$$\overline{E}_n^{it} = \sqrt{(MS_n^i - MS_n^t)^2 + (FIR_n^i - FIR_n^t)^2 + (BIR_n^i - BIR_n^t)^2}, \quad (8)$$

где i и t – индексы, обозначающие две сравниваемые группы; $i, t \in G$, где G – множество конкурентных объектов (групп, компаний), действующих на рынке.

Соответственно, при осуществлении консолидационного процесса Евклидово расстояние между конкурентными структурами можно оценить следующим образом:

$$E_{n\text{ cons}}^{it} = \sqrt{(MS_n^i + \Delta MS_n^i - MS_n^t)^2 + (FIR_n^i + \Delta FIR_n^i - FIR_n^t)^2 + (BIR_n^i + \Delta BIR_n^i - BIR_n^t)^2}. \quad (9)$$

При осуществлении консолидационного процесса требуется учесть, что в зависимости от положения относительно конкурентов вектор синергетического потенциала необходимо либо максимизировать, либо минимизировать. Данное утверждение можно записать следующим образом:

$$f = \begin{cases} \max E_{n\text{ cons}}^{it}, & \bar{V}_n^i > \bar{V}_n^t \\ \min E_{n\text{ cons}}^{it}, & \bar{V}_n^i < \bar{V}_n^t \end{cases}, \quad (10)$$

где f – функция потенциала синергии, возникающего при консолидации.

То есть при отставании структуры i от t требуется минимизировать вектор E_{nc}^{it} (сокращать отрыв в синергетическом потенциале), в обратной ситуации – максимизировать его (наращивать отрыв).

Описанную методику предлагается использовать для построения стратегии развития группы или оценки ее эффективности, то есть как инструмент для поддержки принятия управленческих решений по проведению консолидационных процессов. На *рис. 4* представлены четыре ключевых вопроса, ответы на которые позволят выделить направления стратегического развития группы²⁰. Конкретные действия в рамках данного подхода при оценке внешнего разреза стратегического пространства консолидированной группы представлены в *табл. 3*.

Однако здесь необходимо сделать важное примечание. Развитие любой системы подразумевает рост и захват все большего пространства. Так, Г. Динг, Ф. Крюгер, С. Зайзель

рассматривают бизнес-объединение как субъект, стремящийся к постоянной консолидации всех смежных компаний [21]. По их мнению, любая отрасль со временем подвержена консолидации в составе нескольких крупных компаний. Но данное утверждение представляется недостаточно точным и слишком упрощенным. Как указывают А.В. Бухвалов и В.С. Катыкало, в настоящее время в изучении вопросов теории фирмы необходимо учитывать границы и внутреннюю организацию группы предприятий, что позволит выявить уникальные конкурентные преимущества [22].

Постоянное расширение бизнес-группы не всегда оправдано с позиций экономической эффективности, да и здравого смысла. Ранее был описан, пожалуй, основной барьер на пути расширения группы – антимонопольное законодательство. Помимо этого обозначим еще несколько условий, когда движение к точке S не является лучшей стратегией развития (данный перечень не является исчерпывающим).

1. С позиций неoinституционализма считается, что размер бизнес-структуры «сверху» ограничен издержками на контроль группы и возникающими внутри системы транзакционными издержками [23]. К примеру, крупные группы зачастую страдают от излишней бюрократизации, затрат на проведение проверок дочерних предприятий и содержание аппарата коммуникации и контроля за дочерними компаниями. Данный аспект может рассматриваться как отрицательный эффект масштаба при консолидации, что ограничивает рост компаний, поскольку каждая новая компания приводит ко все большим негативным результатам.
2. Другим заслуживающим рассмотрения моментом является рост уровня рисков группы. Крупный размер бизнес-структуры подразумевает и высокий уровень чувствительности всей группы к изменениям внешних и внутренних факторов. Так, Д.А. Ендовицкий и И.В. Полухина [24] выделяют здесь замедление реакции на изменение среды функционирования группы, на появление инноваций, снижение скорости принятия управленческих решений.
3. Во многих случаях целесообразно вместо консолидации осуществить более «мягкую» форму интеграции – заключить долгосрочный контракт, войти в союз или создать совместное предприятие. Если «мягкая» форма интеграции продемонстрировала положительные

²⁰ Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. Концепции. М.: Бизнес Элаймент, 2009. С. 89.

результаты, можно начать планировать переход к «жесткой» интеграции, то есть к консолидации.

Таким образом, проведение консолидационного процесса может рассматриваться как инструмент достижения конкурентных преимуществ путем захвата рынка и/или цепочки создания ценности. Однако сложный характер группы обязывает учитывать и прочие факторы функционирования группы.

Для апробации полученных выводов предлагается оценить дивизион «российский рынок стального проката». В качестве объекта апробации была выбрана Группа ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (далее – Группа ММК). Группа ММК представляет собой один из крупнейших промышленных комплексов черной металлургии в Уральском регионе. Основными конкурентами Группы ММК в выбранном дивизионе являются Группа ПАО «Северсталь» (далее – Группа Северсталь) и Группа ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (далее – Группа НЛМК).

Для расчетов по Группе ММК были использованы данные внутрикорпоративной системы консолидированного учета и данные консолидированной отчетности. Более сложным является получение данных по конкурентным структурам. В рассматриваемом случае все необходимые данные были получены из открыто публикуемой консолидированной отчетности, отчетности материнских компаний и примечаний к ним²¹. Кроме того, активно использовались данные в рамках взаимобмена внутренней информацией между указанными группами. При расчете доли рынка также использовались данные отчетов World Steel Association по потреблению проката в каждой стране.

В случае отсутствия каналов взаимобмена между конкурентами, открыто публикуемой отчетности или недостаточной ее расшифровки можно рекомендовать использовать определенные допущения или данные по сопоставимым компаниям. Однако в этом случае размер возможных отклонений не должен превышать уровня существенности.

Как было указано ранее, выбор той или иной цели консолидации должен исходить из оценки

текущего положения группы компаний с помощью предлагаемых методов стратегического менеджмента.

На свободном рынке каждого из дивизионов действуют конкуренты. Поскольку цель каждого из них – добиться большей конкурентоспособности, интересы всех участников рынка пересекаются. Возникает классическая конкурентная борьба за возможность улучшить условия своей деятельности. В *табл. 4* представлены результаты анализа указанных показателей для дивизиона «российский рынок стального проката» за 2016 г., а на *рис. 5* – графическое представление стратегического куба синергии.

Отставание от конкурентов рассчитывается по формуле (8). Расстояние от Группы Северсталь составит 0,246, а расстояние от Группы НЛМК будет равно 0,329.

Также необходимо оценить степень диверсификации Группы ММК. Помимо российского рынка, одно из дочерних обществ работает в Турции (ММК-Metalurji). Показатели контроля турецкого рынка представлены в *табл. 5*.

Поскольку репрезентативно представить на двухмерном рисунке трехмерное пространство достаточно проблематично, для удобства пользователей в веб-версии программного пакета Plot.ly был построен указанный стратегический куб в трехмерном пространстве²².

Таким образом, Группа ММК занимает третье место среди конкурентных структур на российском рынке. Несмотря на устойчивые позиции по показателям «доля рынка» и «прямая интеграция», достаточно низким является показатель «обратная интеграция». Это объясняется тем, что конкурентные структуры контролируют компании, добывающие ключевое металлургическое сырье – железную руду (железорудный концентрат): «Стойленский ГОК» у Группы НЛМК, «Карельский окатыш» и «Олкон» у Группы Северсталь. Степень диверсификации на другие рынки крайне низка (по сравнению с внутренним рынком): дочерняя компания ММК-Metalurji занимает лишь 2% турецкого рынка и не имеет контроля над каналами сбыта. Стратегический анализ показывает, что именно в данных направлениях (обратная интеграция и повышение диверсификации) Группа ММК имеет наибольшие перспективы в развитии и консолидации.

²¹ Группа НЛМК: пп. 14–17, 21, 23 примечаний к консолидированной отчетности. URL: <https://nlmk.com/ru/investor-relations/reporting-center/financial-releases/>; Группа Северсталь: пп. 4, 5, 10, 11, 28, 29 примечаний к консолидированной отчетности. URL: http://www.severstal.com/rus/ir/results_reports/

²² Стратегический куб консолидации. URL: <https://plot.ly/~ivlimg/5/>

С учетом этого для апробации методики была отобрана компания, занимающаяся добычей и реализацией железорудного концентрата и расположенная в соседнем с Группой ММК регионе²³. Воспользуемся формулой (7) для расчета нового стратегического вектора (*табл. 6*).

Стоит обратить внимание, что несмотря на то что отобранный консолидационный процесс относится к категории обратной интеграции, влияние консолидации компании также отражается и на других показателях, хоть величина этого прироста крайне незначительна. Связано это с тем, что после консолидации менеджмент группы может затребовать у новой бизнес-единицы производить закупку продукции группы, а не конкурентов.

Таким образом, консолидация компании позволит Группе ММК укрепить свое положение на конкурентном рынке. Расстояние от конкурентов также снизится: от Группы Северсталь до 0,238, а от Группы НЛМК до 0,323.

Подводя итоги, можно отметить, что группа компаний, выступая на определенном рынке, практически всегда сталкивается в своей работе с враждебной конкурентной средой. Одной из стратегий развития на рынке является стратегия консолидации. Однако для повышения

эффективности стратегии консолидации менеджменту и собственникам материнской компании необходимо объективно и комплексно оценивать свою текущую позицию и определять вектор развития, способный принести максимально доступный потенциал синергии. Для этого могут быть использованы предложенные инструменты поддержки принятия управленческих решений, связанных с консолидационными процессами в группах предприятий.

Для понимания синергетических преимуществ была проведена их декомпозиция до конкретных факторов, вызывающих синергию, в качестве которых были определены эффекты масштаба, интеграции и диверсификации. Группа достигает синергии, развиваясь в четырех основных направлениях: увеличивая контроль рынка, доступа к ресурсам, каналам сбыта и выходя на новые рынки. На основе соотношения между факторами синергии и направлениями развития предложена графическая и математическая методики мониторинга степени интеграции группы и определения того, какие мероприятия, связанные с консолидационными процессами, следует реализовать для повышения синергетического потенциала.

²³ Название компании не приводится по следующей причине. Отобранная для анализа компания приведена исключительно в качестве примера использования методики. Расчеты не отражают пожеланий руководства и собственников ОАО «ММК» и не могут служить в качестве заявления о намерении осуществлять консолидацию в ближайшем будущем.

Таблица 1**Соотношение факторов синергии и предлагаемых формул оценки****Table 1****Relation between synergy factors and proposed formulas**

Фактор синергии	Используемая формула
Эффект масштаба	Доля рынка <i>MS</i>
Эффект интеграции	Степень прямой и обратной интеграции <i>FIR</i> и <i>BIR</i>
Эффект диверсификации	Сравнение трех показателей (доля рынка <i>MS</i>), степень прямой и обратной интеграции <i>FIR</i> и <i>BIR</i> в разных дивизионах. Чем более сопоставимы по величине показатели в разных дивизионах, тем более диверсифицирована группа

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 2****Соотношение между факторами синергии и направлениями консолидации****Table 2****Relation between synergy factors and consolidation types**

Фактор синергии	Направление консолидационного процесса		
	Вертикальная консолидация	Горизонтальная консолидация	Конгломератная консолидация
Эффект масштаба	+	++	+
Эффект интеграции	++	+	+
Эффект диверсификации	–	–	++

Примечание. «++» – существенная взаимосвязь между фактором синергии и направлением консолидации; «+» – средней силы взаимосвязь между фактором синергии и направлением консолидации; «–» – слабая взаимосвязь между фактором синергии и направлением консолидации.

Источник: авторская разработка

Note. “++” – significant relationship between the synergy factor and the direction of consolidation; “+” – medium relationship between the synergy factor and the direction of consolidation; “–” – weak relationship between the synergy factor and the direction of consolidation.

Source: Authoring**Таблица 3****Процесс разработки стратегии развития группы****Table 3****Process of strategy for group development**

Этап разработки стратегии	Действие	Результат
Где мы находимся сейчас?	Рассчитать показатели доли на рынке, степени прямой и обратной интеграции консолидированной группы	Определен вектор текущего положения группы в дивизионе
Где мы хотим быть?	Построить стратегический куб консолидации	Определено отношение текущего положения группы относительно оптимума
Что нам мешает?	Рассчитать показатели доли на рынке, степени прямой и обратной интеграции конкурентных групп	Определены векторы текущего положения конкурентных структур
Что мы должны сделать?	Определить отставание/опережение вектора текущего положения группы относительно конкурентов. Оценить влияние конкретного консолидационного процесса на изменение данного соотношения	Найдены слабые точки группы относительно конкурентов, сформирован консолидационный портфель, позволяющий добиться конкурентного преимущества в дивизионе

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 4

Показатели консолидации групп предприятий на российском рынке стального проката за 2016 г.

Table 4

Consolidation indicators of groups of companies in the Russian steel market for 2016

Группа	Степень прямой интеграции, формула (5)	Степень обратной интеграции, формула (4)	Доля на рынке проката, формула (1)	Длина вектора, формула (6)
Группа ММК	0,27	0,17	0,18	0,368
Группа Северсталь	0,24	0,42	0,15	0,502
Группа НЛМК	0,03	0,39	0,1	0,403

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 5

Показатели положения Группы ММК на турецком рынке проката за 2016 г.

Table 5

Indicators of MMK Group's position in the Turkish steel market for 2016

Группа	Степень прямой интеграции, формула (5)	Степень обратной интеграции, формула (4)	Доля на рынке проката, формула (1)	Длина вектора, формула (6)
Группа ММК	0	0,09	0,02	0,092

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 6

Показатели положения Группы ММК на российском рынке после консолидации

Table 6

Indicators of MMK Group's position in the Russian market after consolidation

Группа	Прирост степени прямой интеграции	Прирост степени обратной интеграции	Прирост доли на рынке проката	Длина вектора
Группа ММК	$7,5 \cdot 10^{-6}$	0,0085	$7,1 \cdot 10^{-6}$	0,372

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Классификация консолидационных процессов по способу осуществления

Figure 1

Consolidation processes classification by method of implementation



Источник: авторская разработка

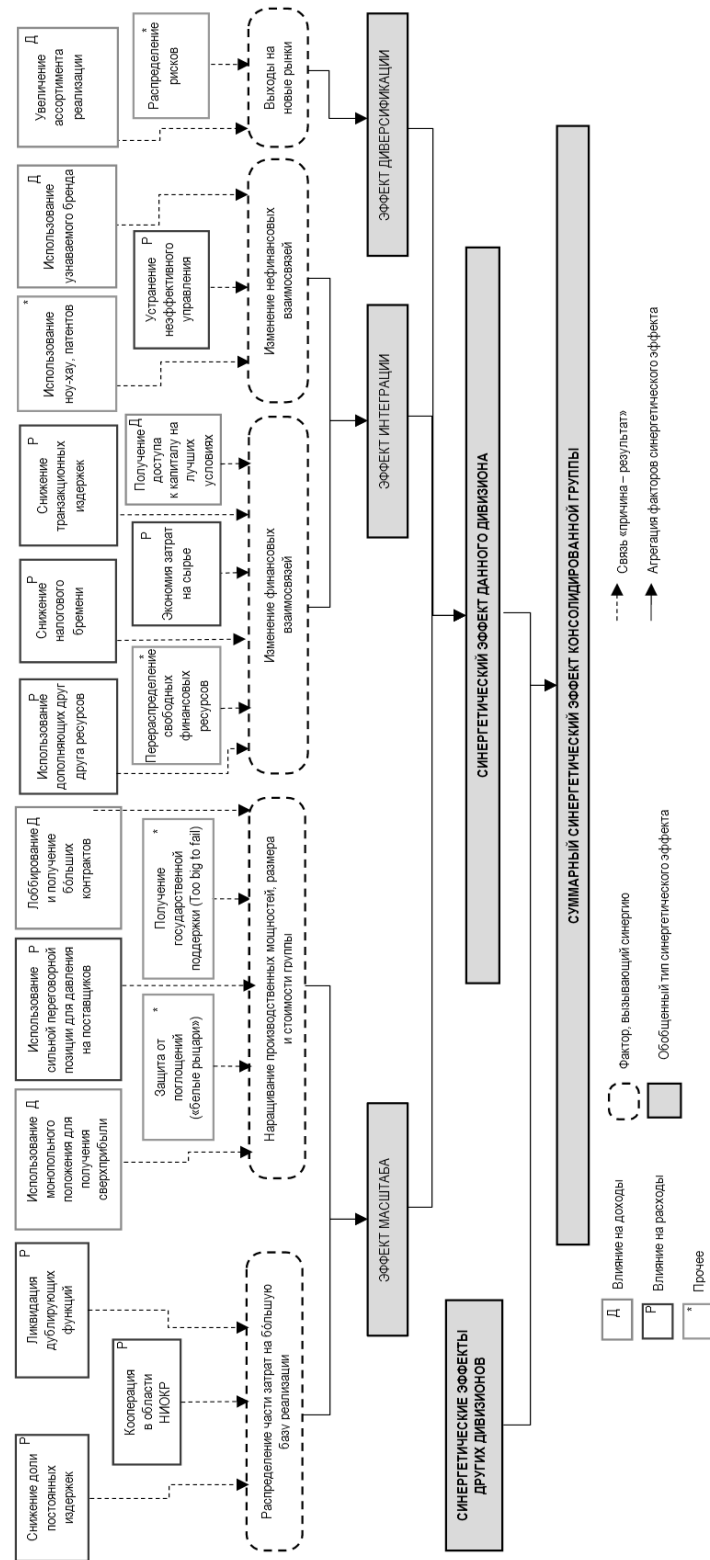
Source: Authoring

Рисунок 2

Декомпозиция синергетических эффектов («дерево синергии»)

Figure 2

Synergy effects decomposition (Synergy Tree)



Источник: авторская разработка

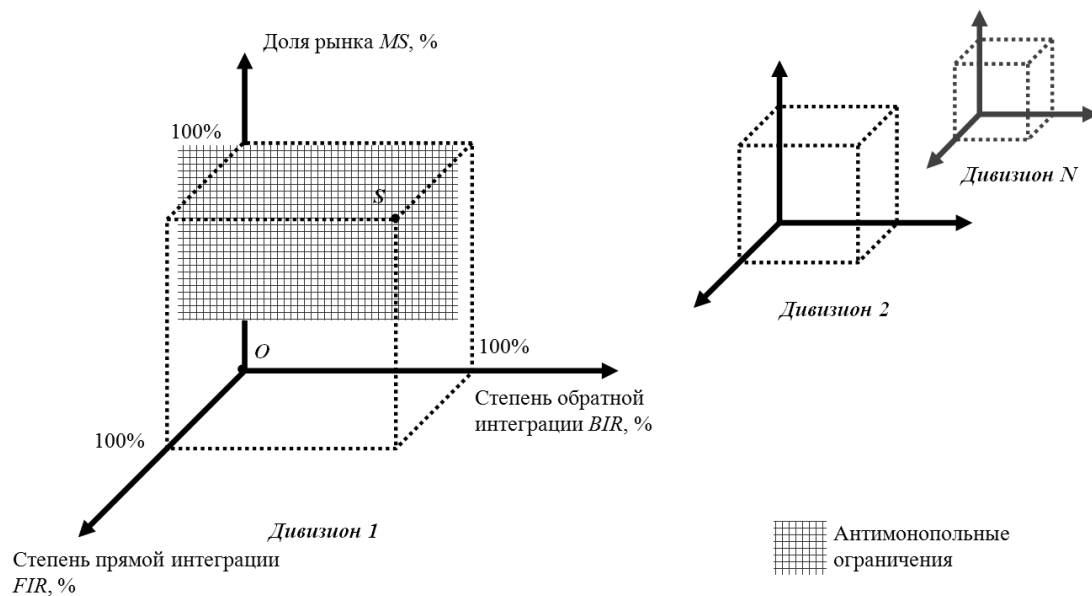
Source: Authoring

Рисунок 3

Стратегический куб консолидации

Figure 3

Strategic cube of consolidation



Источник: авторская разработка

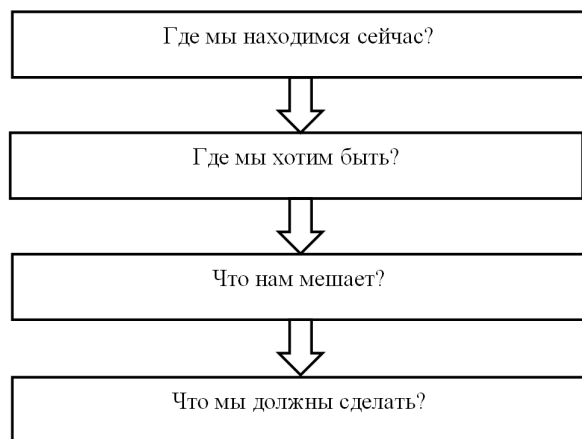
Source: Authoring

Рисунок 4

Алгоритм разработки стратегии развития бизнес-структуры

Figure 4

Algorithm of business structure strategy development



Источник: авторская разработка

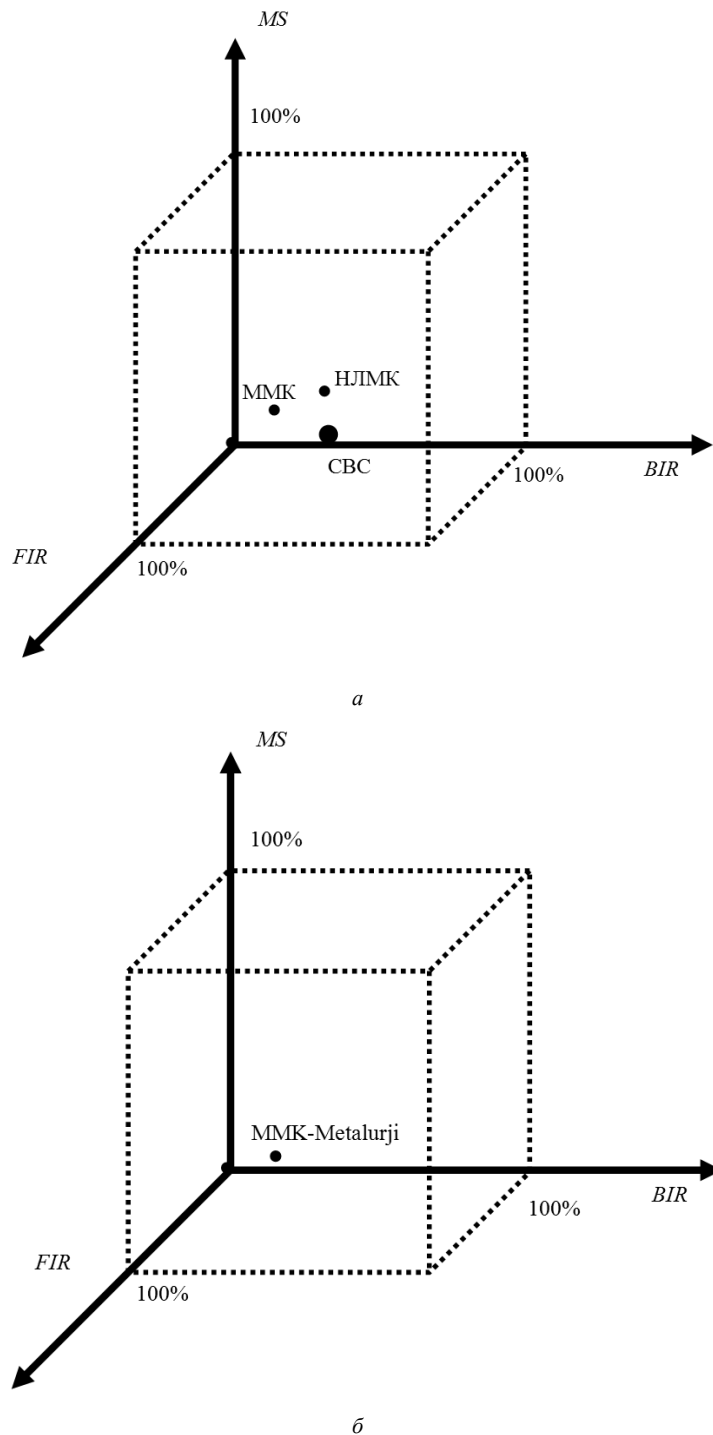
Source: Authoring

Рисунок 5

Стратегический куб консолидации групп предприятий на рынке стального проката за 2016 г.:
 a – российский рынок; b – турецкий рынок

Figure 5

Strategic cube of corporate groups' consolidation in the rolled steel market for 2016: a – Russian market; b – Turkish market



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 5. С. 27–41.
2. Dieudonne S., Cretin F., Bouacha S. M&A Activity: Where are We in the Cycle? *Alternative Investment Analyst Review*, 2015, Summer. URL: https://www.caia.org/sites/default/files/AIAR_Q3_2015-07_M&A_CretinDieudonneBoucha.pdf
3. Ендовицкий Д.А., Соболева В.Е. Экономический анализ слияний/поглощений компаний. М.: КноРус, 2008. 448 с.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2004. 272 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006. 928 с.
7. Галпин Т., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: методы и процедуры интеграции на всех уровнях организационной иерархии. М: Вильямс, 2005. 240 с.
8. Gaughan P.A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. John Wiley & Sons, 2015, 688 p.
9. Рид С.Ф., Лажу А.Р. Искусство слияний и поглощений. М.: Альпина Паблишер, 2011. 960 с.
10. Ansoff I.H. Corporate Strategy. McGraw-Hill, 1965, 241 p.
11. Хусаинов З.И. Оценка эффективности сделок слияний и поглощений: интегрированная методика // Корпоративные финансы. 2008. № 1. С. 12–33.
12. Солошенко Р.В. Систематизация синергетических эффектов в экономике // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. № 1. С. 15–18.
13. Глущенко М.Е. Синергия как цель интеграции в холдингах // Сибирский торгово-экономический журнал. 2012. № 15. С. 11–14.
14. Конотопов М.Н., Савин М.Г. Барьеры, препятствующие повышению предпринимательской эффективности интеграционных процессов в холдинговых структурах // Транспортное дело России. 2013. № 5. С. 55–58.
15. Родионов И.И., Михальчук В.Б. Создание синергии во внутрироссийских сделках слияний и поглощений в 2006–2014 гг. // Российский журнал менеджмента. 2016. № 2. С. 3–28.
16. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Assets. Wiley, 2012, 992 p.
17. Пиндайк Р.С., Рабинфельд Д.Л. Микроэкономика. М.: Экономика, 1992. 510 с.
18. Porter M. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, iss. S2, pp. 95–117.
19. Макарова В.А. Моделирование финансового управления холдинговых структур. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2013. 168 с.
20. Hwang C.L., Yoon K. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1981, 269 p. doi: 10.1007/978-3-642-48318-9
21. Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 252 с.

22. Бухвалов А.В., Катькало В.С. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента // *Российский журнал менеджмента*. 2005. № 1. С. 75–84.
23. Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство, 2007. 224 с.
24. Ендовицкий Д.А., Полухина И.В. Историко-логический анализ возникновения и развития интеграционных процессов в бизнесе // *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*. 2011. № 2. С. 209–214.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

STRATEGIC ASPECTS OF CORPORATE GROUPS' CONSOLIDATION PROCESS MANAGEMENT

Vladislav L. IZHEVSKII^{a,*}, Vladimir N. KONONOV^b^a Nosov Magnitogorsk State Technical University, Magnitogorsk, Russian Federation
ivlmag@yandex.ru^b Nosov Magnitogorsk State Technical University, Magnitogorsk, Russian Federation
DieuMaar@mail.ru

* Corresponding author

Article history:

Received 22 February 2017

Received in revised form

17 April 2017

Accepted 22 May 2017

Available online 28 June 2017

JEL classification: G11, L10,
L25<https://doi.org/10.24891/ea.16.6.1061>**Keywords:** consolidation process,
corporate development strategy,
synergistic effect, synergy, group
of companies**Abstract****Importance** Strategic management tends to shift control from individual companies to groups, as strategic competitive advantage of groups and their affiliates can be derived from synergies. Therefore, the tools to support management decisions related to consolidation processes are particularly important in modern strategic management concepts.**Objectives** The purpose of the study is to identify strategic features of consolidated processes management in groups of companies based on decomposition of synergistic effect and development of tools to support management decisions.**Methods** The paper draws on the systems approach, theoretical studies of specialists in strategic management, methods of economic and mathematical modeling.**Results** To understand the advantages of synergies, we applied decomposition and subsequent synthesis, which was embodied in the *Synergy Tree*. We analyzed strategic strengths of corporate groups resulted from increased control over market, access to resources, sales outlets and expansion into new markets. Based on identified relations between synergies and lines of development, we offer graphical and mathematical methodologies for monitoring the integration of the group and defining the activities to be implemented to enhance synergies.**Conclusions** The approach to decomposition of the synergistic effect, the method of consolidation process monitoring and other supporting tools may assist management decision-making on consolidated processes in groups of companies.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

References

1. Savchuk S.V. [Analysis of major reasons for mergers and acquisitions]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2002, no. 5, pp. 27–41. (In Russ.)
2. Dieudonne S., Cretin F., Bouacha S. M&A Activity: Where are We in the Cycle? *Alternative Investment Analyst Review*, 2015, Summer. Available at: https://www.caia.org/sites/default/files/AIAR_Q3_2015-07_M&A_CretinDieudonneBoucha.pdf
3. Endovitskii D.A., Soboleva V.E. *Ekonomicheskii analiz sliyanii/pogloshchenii kompanii* [Economic analysis of mergers/acquisitions]. Moscow, KnoRus Publ., 2008, 448 p.
4. Drucker P. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management Challenges for the 21st Century]. Moscow, Vil'yams Publ., 2004, 272 p.
5. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 454 p.
6. Thompson A., Strickland A. *Strategicheskii menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic Management: Concepts and Cases]. Moscow, Vil'yams Publ., 2006, 928 p.
7. Galpin T., Herndon M. *Polnoe rukovodstvo po sliyaniyam i pogloshcheniyam kompanii: metody i protsedury integratsii na vseh urovnyakh organizatsionnoi ierarkhii* [The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level]. Moscow, Vil'yams Publ., 2005, 240 p.
8. Gaughan P.A. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. John Wiley & Sons, 2015, 688 p.

9. Reed S., Lajoux A., Nesvold P.H. *Iskusstvo sliyanii i pogloshchenii* [The Art of M&A]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2011, 960 p.
10. Ansoff I.H. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, 1965, 241 p.
11. Khusainov Z.I. [M&A deal efficiency: Integrated evaluation methodology]. *Korporativnye finansy = Corporate Finance*, 2008, no. 1, pp. 12–33. (In Russ.)
12. Soloshenko R.V. [Systematization of synergy effects in economy]. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii = Vestnik of Kursk State Agricultural Academy*, 2014, no. 1, pp. 15–18. (In Russ.)
13. Glushchenko M.E. [Synergy as a goal of integration into holding companies]. *Sibirskii torgovo-ekonomicheskii zhurnal = Siberian Trade-economic Magazine*, 2012, no. 15, pp. 11–14. (In Russ.)
14. Konotopov M.N., Savin M.G. [Barriers preventing to improve efficiency of enterprise integration processes into a holding structure]. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*, 2013, no. 5, pp. 55–58. (In Russ.)
15. Rodionov I.I., Mikhal'chuk V.B. [M&A Synergies in Domestic M&A Deals in Russia in 2006–2014]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2016, no. 2, pp. 3–28. (In Russ.)
16. Damodaran A. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Assets*. Wiley, 2012, 992 p.
17. Pindyck R., Rubinfeld D. *Mikroekonomika* [Microeconomics]. Moscow, Ekonomika Publ., 1992, 510 p.
18. Porter M. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, iss. S2, pp. 95–117.
19. Makarova V.A. *Modelirovanie finansovogo upravleniya kholdingovykh struktur* [Modeling the financial management of holding structures]. St. Petersburg, Polytechnic University Publ., 2013, 168 p.
20. Hwang C.L., Yoon K. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. A State-of-the-Art Survey. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1981, 269 p. doi: 10.1007/978-3-642-48318-9
21. Deans G., Kroeger F., Zeisel S. *K pobede cherez sliyanie. Kak obratit' otraslevuyu konsolidatsiyu sebe na pol'zu* [Winning the Merger Endgame: A Playbook for Profiting from Industry Consolidation]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2004, 252 p.
22. Bukhvalov A.V., Kat'kalo V.S. [Evolution of the theory of the firm and its importance for studies on management]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2005, no. 1, pp. 75–84. (In Russ.)
23. Coase R.H. *Firma, rynek i pravo* [The Firm, the Market, and the Law]. Moscow, Novoe izdatel'stvo Publ., 2007, 224 p.
24. Endovitskii D.A., Polukhina I.V. [Historical and logical analysis of the origin and evolution of integration processes in business]. *RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsia = RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, 2011, no. 2, pp. 209–214. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.