

**Каторгин А.В.,**  
коммерческий директор «S7 SERVICE»

### **Особенности управления стратегическим развитием холдинговых компаний**

*В статье обобщены различные определения многочисленных источников, которые говорят «о праве одной компании управлять другими», что приводит к идентификации холдинга как структуры с ярко выраженным центром управления (корпоративным центром). Показано, что стратегия бизнес-единицы – набор стратегических инициатив, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества в данном сегменте по отношению к потребителям и конкретным внешним конкурентам.*

Обобщая различные определения многочисленных источников, следует отметить, что все они говорят «о праве одной компании управлять другими», что приводит к идентификации холдинга как структуры с ярко выраженным центром управления (корпоративным центром - КЦ).

Существует и более широкое понятие – холдинг – это диверсифицированная (не моно) компания, портфель бизнесов которой состоит более, чем из одного бизнеса. Термин «бизнес» подразумевает степень определенной рыночной самостоятельности для соответствующего структурного подразделения. Соответственно, под часто употребляемым термином «бизнес-единица» понимают структурное подразделение, которое является отдельным центром финансового учета и ответственности, имеет определенную самостоятельность в принятии стратегических и операционных решений, а также возглавляется менеджером, ориентированном на создание стоимости. В этом случае первая часть словосочетания «бизнес-единица» наполняется реальным смыслом и содержанием (в англоязычной литературе принято это называть «стратегической бизнес-единицей» - strategic business unit). Используя введенное понятие мы получаем, что холдинг – это диверсифицированная компания, управляющая портфелем бизнес-единиц.

Отметим различия в понимании стратегии для холдинга и бизнес-единицы. Стратегия холдинга – управление портфелем бизнесов, которые конкурируют друг с другом за ресурсы центра. Стратегия бизнес-единицы – набор стратегических инициатив, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества в данном сегменте по отношению к потребителям и конкретным внешним конкурентам.

Под системой управления стратегическим развитием холдинга мы понимаем четыре взаимосвязанных подсистемы: дерево стратегических

целей, систему поддерживающих эти цели контрольных показателей, инфраструктуру ответственности подразделений и сотрудников за утвержденные цели и показатели, систему мониторинга и анализа, отраженных в значениях показателей результатов деятельности компании.

Естественно, дерево стратегических целей – системообразующая подсистема, поскольку именно она олицетворяет нацеленность холдинга привести всю свою деятельность – на каждом уровне иерархии – к достижению главной – выбранной стратегической цели. Однако без контрольных показателей цели остаются лишь абстракцией, которую каждый трактует по-своему. Например, если цель – повышение рентабельности продаж, а контролируем, в основном, уровень операционных издержек, то их снижение ниже определенного уровня может привести к потере системообразующих компетенций, далее, как следствие, к провалу в продажах и в результате – снижению рентабельности продаж. Следовательно, не столько важно какова стратегическая цель, сколько важно – что измеряешь.

Второй уровень декомпозиции целей для холдинга. Весь смысл гармоничного и структурированного целеполагания заключается в том, чтобы (а) придумать правильные цели и показатели для холдинга в целом и (б) декомпозировать эти цели верхнего уровня на следующий (более низкий) таким образом, чтобы они не мешали, а дополняли друг друга, вместе бы покрывали все необходимое для достижения базовой – стратегической цели, по возможности, позволяли бы четко передать ответственность за определенные подцели и показатели на нижний уровень.

В холдинге вторым уровнем иерархии является уровень бизнес-единиц и корпоративного центра.

Допустим, что цели верхнего уровня – для холдинга в целом – утверждены. Следующая задача – декомпозировать их на уровень бизнес-единиц и КЦ. Чтобы сделать это корректно, необходимо понять, какова может быть роль КЦ в различных ситуациях, ведь от этого будут зависеть его цели и показатели. В зависимости от роли КЦ принято классифицировать холдинги на четыре типа. Названия типов в разных трактовках несущественно различаются. Автор разделяет точку зрения специалистов, которые придерживаются следующей трактовки: финансовый; стратегический управляющий в узком смысле; стратегический управляющий и поддерживающий; операционный управляющий.

Если КЦ в финансовом холдинге рассматривает управляемые бизнес-единицы исключительно как финансовые активы, в двух моделях стратегического управляющего холдинга к финансовой составляющей (которая, безусловно, важна) добавляется так называемая синергия, т.е.

наличие некоторого базового ядра (это может быть клиентский сегмент, ключевая компетенция, базовая продуктовая группа и т.п.), вокруг которого строится портфель бизнесов. Соответственно, привлекательность бизнес-направления определяется не только финансовым аспектом, но и степенью синергии с ядром.

Два подвида стратегического управляющего холдинга – «управляющий в узком смысле» и «управляющий и поддерживающий» - различаются наличием и объемом централизованных (сервисных) функций. В первом случае их практически нет, а роль КЦ сводится исключительно к стратегии, установлению правил игры и контролю. Во втором – дополнительно к сказанному добавляются сервисные функции, т.е. КЦ не только ставит задачи и контролирует, но и реально накапливает наверху лучшую практику и помогает бизнес-единицам добиваться согласованных целей.

Операционная же модель является холдингом лишь условно, поскольку, в свете данного выше определения - это монокомпания, пусть даже и очень большая, территориально распределенная, возможно - с большим количеством юридических лиц.

Холдинги всех типов, за исключением операционного, управляют портфелем бизнесов. Следовательно, олицетворение бизнес-направления с неким финансовым активом с определенной рыночной стоимостью свойственно им всем. В силу достаточной степени освещенности темы управления портфелем финансовых активов в теории инвестиций и корпоративных финансов, остановимся лишь на некоторых моментах.

Как финансовый актив любой бизнес в портфеле рассматривается с двух аспектов – «внешняя финансовая привлекательность сегмента» (емкость, рентабельность, темпы их роста и т.п.) и внутренняя привлекательность как «сила конкурентной позиции в сегменте». Как образно пишут в литературе, необходимо оценивать «большое и вкусное ли яблоко» и «крепкие ли у нас зубы». Именно здесь возникает большое количество способов расчета параметров привлекательности и разнообразные «портфельные матрицы».

Конкретные количественные и качественные показатели внешней привлекательности, как правило, определяются достаточно просто. Стандартный набор – емкость сегмента (текущая и будущая), рентабельность сегмента (текущая и будущая) – дополняются «по вкусу», например, такими показателями как «цикличность (среднегодовые отклонения продаж от основного тренда)», «уровень конкуренции» и т.п. Это действительно «вкусные» показатели, поскольку их ассоциация с привлекательностью неоднозначна – для кого-то высокая конкуренция хороша, для кого-то – наоборот.

Больше проблем возникает с оценками конкурентной позиции компании в сегменте. Самый простой с понятийной точки зрения контрольный показатель силы конкурентной позиции – доля компании в данном сегменте. Для более глубокого понимания конкурентоспособности необходимо построение синтетического показателя на базе двух групп экспертных оценок, показывающего степень разрывов между (а) ключевыми факторами успеха (КФУ) в данном сегменте и имеющимися компетенциями компании, а также (б) компетенциями конкурентов и компетенциями компании. Фактически для этого используется матрица «Ключевые факторы успеха» - «Бизнес-процессы компании» (матрица Шайдермана), в ячейках которой оценивается, насколько конкретный бизнес-процесс играет на удовлетворение данного конкретного КФУ. На этой же матрице отдельно можно отразить показатели для ключевых конкурентов и рассчитать разницу их оценок с оценками компетенций анализируемой компании. Чем меньше разрывы, тем выше конкурентная позиция. Что дает больший вклад – разрывы с конкурентами и/или с КФУ – определяется моделью в контексте конкретной ситуации.

Однако такого рода портфельные матрицы не учитывают временной фактор, что ограничивает их применение визуально-графическим анализом. В действительности и параметр внешней, и внутренней привлекательности интересны нам лишь в связи с нормой доходности, которую можно получить на вложенный капитал в данном сегменте. Учитывая то обстоятельство, что инвестиции и доходы мы получаем не одновременно, а в разные промежутки времени, в качестве контрольной нормы принято использовать внутреннюю норму доходности разнесенного во времени денежного потока (internal rate of return, IRR).

Синергия – одно из самых двусмысленных понятий в теории управления, про которое много говорят на качественном уровне, но которое тяжело почувствовать визуально. Некая реальность, данная нам в ощущениях. Напомним, что за синергию отвечает КЦ в стратегическом управляющем холдинге, и что синергия дополняет финансовую составляющую привлекательности бизнес-направлений в портфеле еще одной характеристикой – своего рода близостью к ядру. Иными словами, для нас «яблоко вкусное» не только потому, что оно большое и у нас зубы крепкие, но и потому, что оно «правильного» сорта, и именно такие мы и «выращиваем в нашем саду».

Итак, холдинговая компания должна иметь ответ на вопрос, что же такое «профильный бизнес». Если для финансового холдинга понятие профильный бизнес – тот, который дает необходимую рентабельность на вложенный капитал, то для стратегического – имеющий необходимую степень синергии с бизнес-ядром. Соответственно, в стратегическом холдинге появляется особая специфическая цель – наращивать синергию,

поскольку именно она является базовым каркасом всей системы и залогом успеха. Но как определить, что такое синергия, и какова степень близости к бизнес-ядру всех остальных бизнесов?

Для публичных холдинговых компаний, которые имеют котируемые бизнес-единицы, формулу синергии « $2+2=5$ » можно использовать буквально. Разница между стоимостью (в данном случае – капитализацией) холдинговой компании и суммой капитализаций ее бизнес-единиц – это и есть стратегическая синергия. Заметим, что она может быть и отрицательной. Таким образом, предполагается, что рынок сам оценит все необходимые факторы и отрегулирует баланс стоимостей.

Выше отмечалось, что роль и функции КЦ различаются в зависимости от выбранной модели холдинга. В общем случае можно сказать, что КЦ выполняет функции двух типов: (1) определяет стратегию, ставит цели и осуществляет контроль и (2) оказывает сервисную поддержку бизнес-единицам. Все, что касается сервисов, может быть переведено на принцип «внутреннего рынка», т.е. каждый сервис становится мини-бизнес-единицей и играет по общим правилам. Стратегически-контрольные же функции либо финансируются из прибыли КЦ, либо директивно сверху навязываются бизнес-единицам (распределяются «по ключам» – по доле в совокупном объеме реализации и т.п.).

Помимо управления портфелем и «ответственности за синергию» КЦ оказывает сервисные функции бизнес-единицам. И эту деятельность также надо измерять и контролировать. Внутреннее сервисное подразделение – это фактически небольшая бизнес-единица, и взаимодействие с ней происходит на тех же принципах. Естественно, что среди таких бизнес-единиц мало действительно самостоятельных, поскольку тогда они бы выделились из КЦ и стали не сервисами, а «нормальными» бизнес-единицами.

### Список литературы

Андреев С.И. Принятие решений в маркетинговых ситуациях // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - №10. – С. 19-22.

Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: ПитерКом, 2006.

Бончарук В.А. Менталитет и стратегии российского бизнеса. Электронный ресурс – портал «Технологии корпоративного управления». Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/>

Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации // Управление компанией. – 2009 - № 6. – С.19-24.

Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник – Москва: Проспект, 2011.

Новицкий Е. Стратегическое планирование в высокодифференцированных корпоративных структурах: о мировой практике и опыте АФК «Система» // Российский экономический журнал. - 2009. - №8 . – С.72-78.

Портер М. Э. 10 кирпичей, из которых можно построить стратегию. – Электронный ресурс – портал «Технологии корпоративного управления». Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/>

Теория управления / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2010.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12 издание, 2009 г.