

## **Что необходимо учитывать при разработке успешной стратегии управления активами группы компаний?**

Определимся в основных понятиях. Так, стратегию управления активами холдинга (группы компаний) мы называем корпоративной стратегией. Стратегию рыночных действий актива (бизнес единицы) – стратегией конкурирования. Стратегия конкурирования состоит из и реализуется благодаря набору функциональных стратегий.

Целью корпоративной стратегии является наращивание стоимости портфеля активов группы за счет слияний и органичного роста. Цель стратегии конкурирования заключается в наращивании конкурентных преимуществ бизнес единицы за счет выявления и поглощения целевых активов, а также повышения операционной эффективности. Функциональные стратегии нацеливаются на наиболее эффективное использование факторов, которые определяют перспективы наращивания стоимости актива. Фактор стоимости актива – один или несколько параметров, управление которыми позволяет получить максимальный денежный поток от присутствия актива на заданном рынке.

Главное, чем отличается корпоративная стратегия от стратегии конкурирования, заключается в последствиях неправильных решений: если погрешности в стратегии конкурирования негативно влияют только на рыночное положение актива, то ошибки в корпоративной стратегии могут стать фатальными для всей группы. Соответственно, значимость успешной корпоративной стратегии для группы компаний приобретает первостепенное значение.

Что же определяет правильность решений при разработке корпоративных стратегий, а значит – предопределяет их успешность? Международный опыт и наша практика показывают, что основными среди таких детерминант являются:

- Правильный выбор приоритетов в оценке альтернативных сценариев корпоративной стратегии на основании понимания степени концентрации рынков, на которых действуют активы группы, и умения прогнозировать темпы дальнейшей консолидации этих рынков.
- Обоснованное выделение набора факторов, которые влияют на стоимость отдельного актива и всего портфеля активов, и построение на их основе системы управления в холдинге.
- Выделение в организационно-функциональной структуре управления группой компаний отдельных суб-холдингов в соответствии с матрицей «степень концентрации – система управления».

Проиллюстрируем сказанное на примере мирового рынка безалкогольных напитков и отечественного рынка минеральной воды.

Мировой рынок безалкогольных напитков является одним из самых концентрированных. В последнее пятилетие прошлого века для него показатель CR3 рыночной концентрации составлял более 60%, а показатель Хершмана-Герфиндаля HHI - более 0,2. Тем не менее, заметное снижение этих показателей

в течение последнего десятилетия свидетельствует, что мировой рынок безалкогольных напитков быстрыми темпами деконсолидируется.

Такая оценка позволяет предположить, что крупные мировые игроки ищут в настоящее время новых возможностей для роста, и вероятным их местом могут стать развивающиеся рынки, к которым относится и рынок минеральных вод Украины.

В течение с 2003 по 2005 год рынок минеральных вод в Украине непрерывно, хотя и медленно консолидировался (показатель CR3 для него увеличивался с 29,9% в 2003 году до 34,3% в 2005, а индекс НИИ – с 0,043 в 2003 году до 0,059 в 2005). Тем не менее, на сегодняшний момент он выглядит относительно слабо концентрированным.

Такая оценка позволяет сделать вывод, что рынок проходит начальную стадию консолидации, для которой характерна стабильность роста доходов игроков рынка при снижении доходности, и входит на стадию роста, для которой свойственно стремление к увеличению доли рынка. Прогноз показывает дальнейшее наращивание степени концентрации рынка минеральной воды в течение ближайших 2-3 лет.

Среди главных факторов успешности стратегии управления активами на рынке минеральной воды Украины в течение его стадии роста будут следующие:

- Повышение влияния на факторы, которые формируют барьеры входа на рынок
- Увеличение доли рынка за счет поглощения других компаний и дальнейшей консолидации рынка минеральных вод для достижения и использования эффекта масштаба
- Выделение в продуктивном портфеле двух групп продуктов: тех, которые позволяют поддерживать рыночную экспансию, и тех, которые позволяют войти в новые рынки
- Сбалансированная кредитно-финансовая политика, позволяющая обеспечить процессы поглощения и последующей интеграции как собственными, так и заемными средствами
- Наращивание компетенций стратегического менеджмента для лучшего понимания тенденций национального и мирового рынков и прогнозирования действий ведущих игроков этих рынков
- Формирование системы управления, способной к быстрой интеграции поглощаемых компаний в материнскую структуру.

Такой прогноз дает основания предполагать появление компании-консолидатора рынка. Такая компания может быть как международной, так и отечественной. Из числа международных игроков на нашем рынке присутствует компания Coca-Cola. Ее присутствие на отечественном рынке минеральных вод незначительно (менее 7%), однако роль на мировом рынке безалкогольных напитков следует оценить как одну из наиболее влиятельных. Тем не менее, пока Coca-Cola никак не проявляет своих намерений к консолидации.

Наблюдения за отечественным рынком показывают, что таким игроком вероятнее всего станет группа компаний IDS Group. Вторая по доле рынка и первая по темпам прироста доли рынка компания Эрлан также претендует на роль

консолидатора, однако уступает IDS Group в размерах. Помимо размеров в пользу IDS Group говорит также тот факт, что она имеет возможность контролировать и влиять на важнейший и естественный для нее барьер входа в рынок – сильную дистрибуцию.

Вероятной корпоративной стратегией компании IDS Group станет дальнейшее наращивание стоимости за счет укрупнения путем приобретения следующих за ней игроков – компании Эрлан либо Царичанского завода минеральных вод. Наиболее целесообразной стратегией конкурирования этой компании кажется следующая: обеспечить доминирующую представленность каждого из принадлежащих IDS Group брендов в соответствующих регионах Украины для минимизации последствий естественной канибализации разных продуктов. Вполне вероятной следует признать возможность последующей консолидации рынка компанией Coca-Cola путем слияния с IDS Group.

Таким образом, приведенный пример показывает, что успешная корпоративная стратегия группы компаний должна:

- учитывать состояние и тенденции консолидации каждого целевых рынков, на которых она имеет активы,
- базироваться на обоснованном наборе факторов стоимости каждого актива, а также
- предусматривать выделение в системе управления всей группы отдельных суб-холдингов, ответственных за реализацию стратегии конкурирования на каждом из целевых рынков.

Юрий Наврузов,  
управляющий партнер  
консалтинговой компании Netton Consulting Group  
[yn@netton.com.ua](mailto:yn@netton.com.ua)  
[www.netton.com.ua](http://www.netton.com.ua)

