

## **ВЫБОР ПУТЕЙ ИНТЕГРАЦИИ НЕЗАВИСИМОЙ КОМПАНИИ В ХОЛДИНГ**

генеральный директор **Лапушкин И.И.**,  
финансовый директор **Клементьева Е.Д.**  
«Интегратор ИТ», г. Москва, Россия

Устойчивое функционирование любого предприятия связано с непрерывным развитием бизнеса, и, как следствие, с изменениями системы управления внутри предприятия. Если развитие прекращается, предприятие начинает терять конкурентные преимущества вследствие действий конкурентов и изменений требований потребителей. Развитие предприятия требует не только изменений внутренней структуры, но и изменения стратегической концепции поведения на рынке. В настоящее время, в качестве стратегической концепции развития предприятия существует несколько путей: объединение с однопрофильными компаниями с образованием холдинга или интеграция в уже существующие холдинги, близкие по профилю бизнеса. Первый путь ограничен антимонопольным законодательством. Второй путь является более приемлемым для компании. Но и на этом пути есть ряд сложностей, которые приходится преодолевать. Одной из задач, которую необходимо решить в процессе интеграции независимой компании в холдинг – выбор стратегии, определяющей взаимную выгоду от интеграции – как для независимой компании, так и для холдинга.

Целью работы является разработка путей взаимовыгодной интеграции независимой компании в холдинг.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- Выявить и проанализировать проблемы, возникающие при интеграции и поглощении независимых компаний холдингами;
- Выявить области взаимовыгодного сотрудничества независимой компании и холдинга;
- Сформулировать рекомендации и ограничения по выбору стратегии интеграции независимой компании и холдинга.

В настоящее время интеграция независимой компании в холдинг чаще всего происходит по инициативе холдинга. При этом максимальное влияние на систему управления компанией и ее функционирование оказывают стратегические и оперативные решения, принимаемые в холдинге. Прежде всего, необходимо учитывать одностороннее влияние корпоративной культуры холдинга. Для независимой компании на первом этапе интеграции становится важным решение задачи перестроения функциональных и горизонтальных (неформальных) взаимоотношений. Такое перестроение взаимоотношений может привести к росту как социальной напряженности в независимой компании, так и к снижению эффективности развернутых в компании бизнес-процессов (увеличение процессных и функциональных издержек и увеличение времени процессов). В зависимости от стратегии управления холдингом (стратегия централизации или децентрализации), высокая вероятность изменения линейного управления (изменения организационной структуры), что также может привести к социальной напряженности и увеличению расходов на систему управления. Наибольшие проблемы могут возникнуть в управлении основными бизнес-процессами компании (при сохранении алгоритма функционирования будет изменяться алгоритм управления). Кроме перечисленных, существуют и ряд других проблем.

Поглощая независимую компанию, даже с непрофильным бизнесом, как холдинг, так и компания рассчитывают на получение конкурентных преимуществ в области снижения издержек и увеличения дохода. К преимуществам слияния может быть также отнесена возможность использования – как независимой компанией, так и холдингом – нематериальных активов (гудвилл, патенты и лицензии).

Для того, чтобы интеграция оказалась взаимовыгодной как для холдинга, так и для независимой компании, необходимо выполнение условия превышения роста суммарной выручки холдинга и компании над ростом суммарного объема затрат.

В работе проведен анализ и выявлены области взаимовыгодного сотрудничества на примере биллинговой компании «Интегратор ИТ». Сформулированы рекомендации, позволяющие независимым компаниям уменьшить затраты на изменение структур управления и системы документооборота в процессе интеграции в холдинг. Приведен ряд ограничений по условиям и возможностям взаимовыгодной интеграции.