

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ИНТЕГРАЦИИ НЕЗАВИСИМОЙ КОМПАНИИ В ХОЛДИНГ

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

В процессе интеграции и поглощения независимой компании холдингом возникает ряд проблем, которые делают процесс поглощения затратным в экономическом плане и «болезненным» в социальном плане. В результате процесса интеграции эффективность функционирования компании и холдинга должны повышаться. Таким образом, неизбежные затраты, возникающие в процессе интеграции, должны окупаться в процессе функционирования компании в рамках холдинга и всего холдинга в целом. Статические и динамические инвестиционные расчеты позволяют провести оценку эффективности инвестиций в процесс интеграции, но не дают ответа на вопрос – каким образом увеличить эффективность.

Целью работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности процесса интеграции независимой компании в холдинг.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- Провести анализ проблемных областей, возникающих в процессе интеграции и поглощении независимых компаний холдингами;
- Предложить методы оценки затрат и результативности по областям взаимовыгодного сотрудничества в процессе интеграции независимой компании и холдинга;
- Сформулировать рекомендации по повышению эффективности процесса интеграции независимой компании и холдинга.

В процессе интеграции независимой компании в холдинг возникает необходимость анализа полей бизнеса, на которых действуют компании (независимая компания и холдинг) с целью выявления потенциальной конкуренции в рамках холдинга. Отсутствие пересечения полей бизнеса приводит к проблемам появления в холдинге непрофильных активов, и, как следствие, отсутствие в системе учета (и связанной с системой учета документооборота) ряда показателей. При наличии аналогичных показателей в системах учета независимой компании и холдинга необходим анализ методики расчета показателей, т.к. отличия в принятых методиках могут привести к получению различных значений показателей.

Затраты, возникающие в процессе интеграции независимой компании в холдинг, необходимо учитывать по местам возникновения (МВЗ), связанным с проблемными областями. Учет затрат по функциональным сферам деятельности может привести к неадекватной оценке и двойному счету. Выгода, которую получают компания и холдинг, можно рассчитывать интегрально по компании и холдингу, при этом необязательна интеграция в рамках вновь образованного холдинга (холдинг-независимая компания). Если использовать отношение выгоды к затратам затруднено (в качестве выгоды получаем снижение издержек), можно использовать показатель разности издержек до и после процесса интеграции. Для учета затрат, связанных с процессом интеграции, можно использовать показатель, рассчитанный как отношение разности издержек до и после процесса интеграции к затратам на процесс интеграции. Этот показатель нельзя использовать для абсолютной оценки эффективности процесса интеграции, но можно применять для оценки различных мероприятий, проводимых в рамках процесса интеграции.

Использование показателей эффективности процесса интеграции дает возможность не только рекомендовать наиболее эффективные мероприятия в процессе интеграции независимой компании в холдинг, но и осуществлять выбор параметров (граничных условий), которым должны соответствовать мероприятия. Такой выбор параметров является особенно актуальным в случае, когда процесс интеграции независимой компании мотивирован холдингом и независимая компания должна соответствовать требованиям не только корпоративной культуры, но и стратегии развития холдинга. В работе сформулированы рекомендации по выбору параметров мероприятий, приводящих к повышению эффективности процесса интеграции независимой компании и холдинга.