

Преимущества создания и деятельности вертикально интегрированных холдинговых компаний

© 2011 А.А. Шишакин

Самарский государственный экономический университет

E-mail: fikr@bk.ru

В статье рассматриваются миссия, стратегические цели, бизнес-процессы и финансовая структура вертикально интегрированной холдинговой компании. Анализируется механизм планирования и бюджетирования на примере российской фармацевтической компании. Исследуются направления и методы реструктуризации в холдинговой компании.

Ключевые слова: вертикально интегрированная холдинговая компания, миссия, стратегическая цель, бизнес-процесс, финансовая структура, планирование, бюджетирование, реструктуризация, центр финансовой ответственности, головное предприятие, филиал, логистический центр.

Особенностью развития холдинговых компаний в России в последнее десятилетие является создание объединений предприятий на основе консолидации акционерного капитала. Это позволяет рационализировать старые кооперационные связи и наладить новые, аккумулировать ресурсы для инвестиционной и инновационной деятельности, проводить внутрифирменную реструктуризацию¹.

Интеграция позволяет раздвинуть отраслевые рамки, диверсифицировать производственную деятельность, разграничить функции стратегического развития от решения тактических задач поведения на рынке. В единой управленческо-технологической цепи соединяются функции обращения капитала. Происходит переход от структурной интеграции к интеграции системной, приводящей к консолидации производственных, финансовых и управленческих активов. При этом экономическая самостоятельность каждого участника такого объединения не уничтожается.

Рассмотрим практические аспекты функционирования холдинговых компаний на примере компании «ПРОТЕК». Группа компаний «ПРОТЕК» - одна из крупнейших фармацевтических

компаний России. Группа имеет диверсифицированную структуру бизнеса и работает во всех основных сегментах фармацевтической отрасли: производстве лекарственных средств, дистрибуции фармацевтических препаратов и товаров для красоты и здоровья, а также розничных продажах. Общее число сотрудников группы составляет более 12 тыс. чел. Структура группы вертикально интегрирована, что позволяет создавать полную товаропроводящую цепочку «производство - дистрибуция - розничная продажа» (рис. 1).

Основой производственного сегмента группы является ЗАО «ФармФирма «Сотекс»», которая изготавливает лекарственные препараты на собственном заводе ампульного производства в соответствии с требованиями стандартов GMP EC (Good Manufacturing Practice). Проектная производительность завода - 100 млн. ампул в год.

ООО «ПРОТЕК-СВМ» - один из крупнейших в России поставщиков лекарственных субстанций, производитель лекарственных средств по контрактной схеме на отечественных и зарубежных площадках.

В сегменте «дистрибуция» основная операционная компания группы ЗАО «Центр внедре-

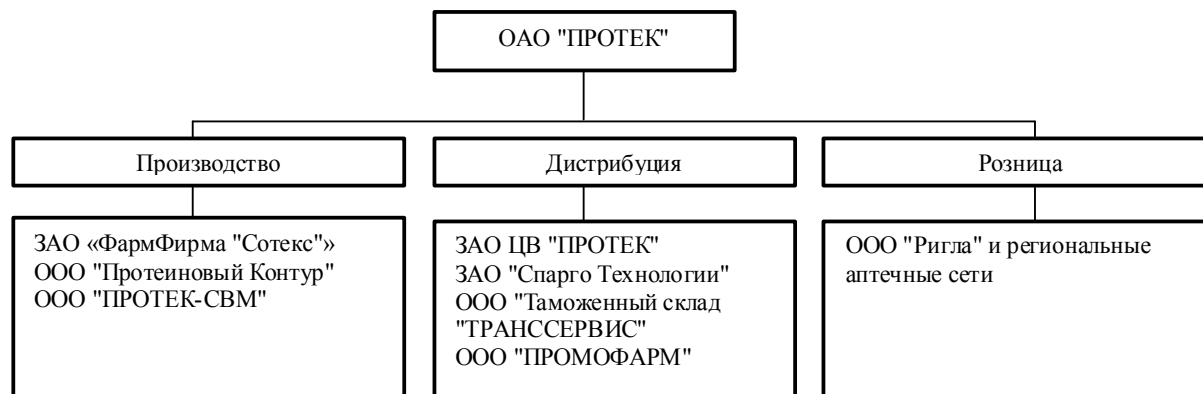


Рис. 1. Организационная структура Группы компаний «ПРОТЕК»

ния «ПРОТЕК»». Это один из крупнейших национальных дистрибьюторов фармпрепаратов и товаров для красоты и здоровья. Работает на фармацевтическом рынке России с 1990 г. Компания - главный центр прибыли Группы. По итогам 2011 г. Центр внедрения «ПРОТЕК» занимает первое место в совокупном рейтинге фармацевтических дистрибьюторов. Компания поставляет лекарства во все 83 региона РФ, общая площадь складов составляет более 168 000 м². Компания имеет около 900 поставщиков и 44 000 розничных точек, обслуживает примерно 18 млн. клиентов. Товарный ассортимент включает более 15 000 наименований.

Одним из основных поставщиков специализированного программного обеспечения для участников фармацевтического рынка (дистрибьюторов и аптечных учреждений) является ЗАО «Спарго Технологии». Предприятие имеет 37 региональных представительств. На сопровождении компании находятся более 2500 аптек и 100 лечебно-профилактических учреждений России.

ООО «Таможенный склад «ТРАНССЕРВИС» выполняет функции таможенного оператора. Оказывает услуги по таможенно-складской обработке внешнеторговых грузов участников фармацевтического рынка, имеет статус специализированного таможенного брокера. Осуществляет операции на таможенно-складском терминале «Транссервис», расположенном в 14 км от Москвы по Ярославскому шоссе.

ООО «ПРОМОФАРМ» оказывает клиентам - фармацевтическим производителям услуги по маркетингу и продвижению торговых марок. По данным на I полугодие 2012 г. в компании работает более 100 медицинских представителей в 41 ключевом регионе РФ.

Сегмент «Розница» компании «ПРОТЕК» представлен аптечной сетью «Ригла». Это вторая крупнейшая национальная аптечная сеть по объему продаж согласно комплексному рейтингу ЦМИ «Фармэксперт». По итогам 2011 г. объединяет 521 аптеку в 26 регионах России.

Миссия Группы компаний «ПРОТЕК» заключается в заботе о красоте и здоровье людей, в следовании экономическим, социальным и этическим ценностям общества, честном выполнении обязательств перед людьми, партнерами и государством, что определяет стандарты ведения бизнеса.

Основными стратегическими целями Группы компаний «ПРОТЕК» на 2012 г. являются:

- 1) увеличение рыночной доли;
- 2) усиление интеграции в деятельности Группы и обеспечение эффекта синергии между различными сегментами бизнеса;

3) повышение экономической эффективности и интегрированного бизнеса, в основном, за счет сокращения затрат с целью роста прибыльности;

4) поиск объектов для стратегических приобретений в розничном и производственном сегментах бизнеса;

5) использование выгодных возможностей, связанных с государственными инвестициями в здравоохранении, по мере их возникновения.

Группа компаний «ПРОТЕК» придерживается современных стандартов в финансовом управлении. Основными его элементами является: подготовка корпоративной отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), прохождение международного аудита, взвешенная кредитно-финансовая политика, внедрение ERP-системы Oracle E-Business Suite в сегментах. Практика ведения бизнеса ориентирована как на повышение конкурентоспособности и устойчивости деятельности всей Группы в целом, так и на достижение максимальной капитализации каждой из компаний в их рыночных сегментах.

Представим основной бизнес-процесс компании по доставке товара от поставщиков (производителей) товара (лекарственных средств) до конечных покупателей (рис. 2).

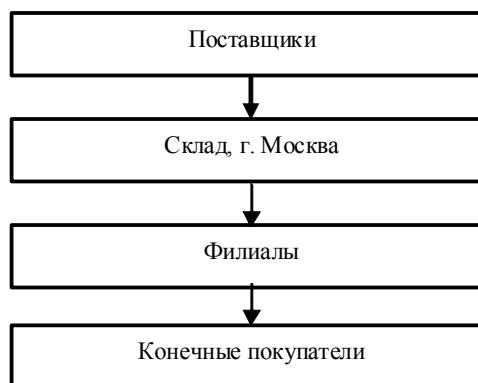


Рис. 2. Бизнес-процесс организации доставки товара

Рассмотрим более подробно структуру основного центра прибыли Группы дистрибьютора ЗАО фирмы «Центр внедрения «ПРОТЕК»». Структура организации достаточно сложная и состоит из дирекции, департаментов, отделов, управлений. Структура департаментов состоит из отделов и служб, отделы также состоят из различных служб и групп.

Организационная структура филиалов состоит из следующих элементов: администрация, коммерческая служба, отдел складского хозяйства, транспортная группа, бухгалтерия, информационно-технологический отдел, служба безопасности, отдел кадров.

Финансовая структура центра прибыли Группы дистрибьютора ЗАО фирмы «Центр внедрения «ПРОТЕК»» в структуре холдинга Группы ОАО «ПРОТЕК» показана в укрупненном виде на рис. 3. Финансовая структура компании пред-

Самара - Ульяновск, Самара - Оренбург, Самара - напрямую клиент-направления. В филиалах в Уфе, Ульяновске, Оренбурге были оптимизированы складские помещения и численность персонала во всех отделах, кроме коммерческих

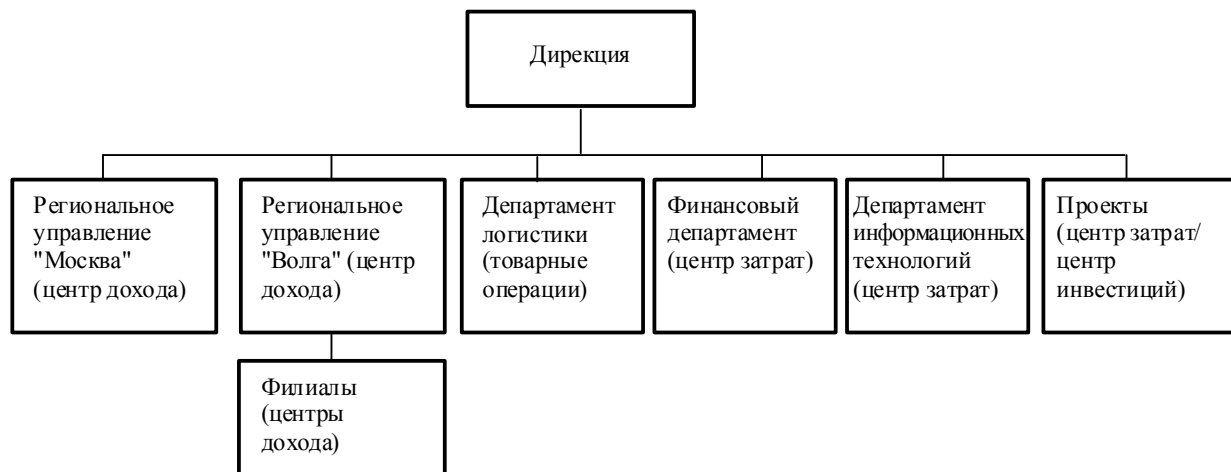


Рис. 3. Финансовая структура дистрибьютора ЗАО фирмы «Центр внедрения «ПРОТЕК»»

ставляет собой совокупность взаимоувязанных и соподчиненных центров ответственности. В организации дается определение центра финансовой ответственности (ЦФО). ЦФО - это функциональное или структурное подразделение, ответственность за производительность и показатели функционирования которого лично несет отдельный менеджер. В организации выделяют четыре типа центров ответственности:

- центр затрат (ЦЗ);
- центр доходов (ЦД);
- центр прибыли (ЦП);
- центр инвестиций (ЦИ).

Ответственным за статью является функциональный директор (руководитель департамента), которому делегированы полномочия по организации планирования, управления и контролю операций, проводимых центрами ответственности, по закрепленным за ними статьям бюджета и возложена ответственность за выполнение доведенных ему показателей утвержденных бюджетных статей.

В 2011 г. произошли изменения в бизнес-процессе «доставка товара покупателям». Были открыты региональные логистические центры в Самаре, Казани, Новосибирске и других городах на базе новых складских помещений. Первоначально товар доставлялся со склада в Москве до филиалов. В настоящее время после открытия логистического центра в г. Самаре доставка товара осуществляется по направлению Москва - Самара, а после сбора заявок на складе логистического центра - по направлениям Самара - Уфа,

служб. Данные преобразования были обусловлены стратегической целью сокращения расходов на аренду складских помещений, оплату труда и др.

Процесс логистических преобразований постепенно привел к изменению финансовой структуры (реструктуризации существующих центров финансовой ответственности и выделению новых). Финансовая структура дистрибьютора ЗАО фирмы «Центр внедрения «ПРОТЕК»» после логистических преобразований на примере логистического центра в Самаре состоит в следующем. Логистический центр в Самаре, являясь центром затрат, осуществляет операции хранения, сбора и доставки товара в филиалы.

Филиалы как центры дохода осуществляют продажи, ценообразование, финансовый учет и информационную поддержку.

Структура логистического центра состоит из следующих отделов: администрация, транспортно-техническая служба, отдельные группы склада (диспетчерская, учет товара, приемка товара, набор товара, комплектация, подготовка транспортно-сопроводительной документации, рекламации, депо-склады в Уфе, Ульяновске, Оренбурге).

Структура филиалов после преобразований стала состоять из следующих отделов: коммерческая служба, бухгалтерия, информационно-технологический отдел, служба безопасности, отдел кадров.

Рассмотрим финансовый механизм группы на примере сегмента «дистрибуция». Процесс

бюджетирования регламентирован внутренними нормативными документами: кодекс по бюджету, положения, методики, инструкции, стандарты и др.²

В организации составляются стратегический бюджет и главный бюджет. Стратегический бюджет составляется на период 1 год, процесс бюджетирования заканчивается за 1 мес. до начала следующего года.

Для головного предприятия (центра прибыли) соответствующими службами составляются следующие бюджеты:

- операционные бюджеты (бюджет продаж и план поступления денежных средств, бюджет товарного запаса, поставок товара и оплаты поставщикам, бюджет по фонду оплаты труда, бюджет по нетоварным операциям и др.);
- финансовые бюджеты по центрам финансовой ответственности – бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств на основе уже построенных операционных бюджетов и интегрированных по разрезам ЦФО;
- консолидированные финансовые бюджеты БДР, БДДС и ББЛ в целом по всему сегменту.

ЦФО – филиалы (центры дохода) составляют БДР и БДДС в разрезе операционных расходов и согласовывают в головном предприятии. Планирование расходных статей бюджета филиала осуществляется и самим филиалом, и головным предприятием. БДР и БДДС филиала могут значительно отличаться по одним и тем же статьям. Это связано с тем, что оплата по некоторым статьям бюджета филиала происходит с расчетного счета головного предприятия, поэтому сумма по БДР больше суммы БДДС.

На основе утвержденного годового стратегического бюджета составляется главный бюджет на I квартал года. Главный бюджет составляется до 5-6-го числа месяца, предшествующего планируемому кварталу, для филиалов и до 15-го числа месяца, предшествующего планируемому кварталу, для головного предприятия. Если главный бюджет филиала по статьям, которые он планирует самостоятельно, отличается (в большую сторону) от стратегического бюджета, то филиал оформляет служебную записку, в которой подробно описывает причину расхождений.

В течение квартала возможно перераспределение выплат по статьям утвержденного Главного бюджета ЦФО. Корректировка согласуется ответственными за статью в головном предприятии в соответствии с установленным регламен-

том. Операционные бюджеты для филиалов (центров дохода) планируют соответствующие службы в головном предприятии.

Финансовый департамент осуществляет координацию составления бюджетов, совершенствование методологии и обеспечение поддержки информационных систем, контроль соответствия организационной и финансовой структуры и нормативных документов.

С целью выполнения планов по основным финансово-экономическим показателям в сбытовых подразделениях (коммерческие службы филиалов и головного предприятия) осуществляется планирование по клиентам с целью разработки плана мероприятий и количественных целей для отдельно взятых клиентов, менеджеров, групп продаж (для обеспечения выполнения плана сбытового подразделения, созданного головным предприятием).

С целью эффективного планирования сбыта и контроля выполнения плановых показателей внедрена программа “Система управления сбытом (СУС)”. В блоке “Планирование” СУС есть возможность осуществлять планирование “сверху вниз”: в соответствии с планами головного предприятия коммерческий директор филиала направляет планы по выручке группам продаж структурного подразделения, а руководители групп продаж – менеджерам по продажам.

Основная задача директоров филиала и директоров региональных управлений заключается в составлении управленческого отчета доходов и расходов, проведении план-фактного анализа, выявлении отклонений и их причин и предложений по их минимизации.

Рассмотренная интеграция обеспечивает ориентацию на конечный спрос, инвестиционную привлекательность, существенную экономию ресурсов на коммерческих операциях, высокую капитализацию.

¹ Вопросы государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции “Ростехнологии”: указ Президента РФ от 10 июля 2008 г. □ 1052: [ред. от 9 апр. 2010 г.].

² Ковалев А.Н., Герасимов В.М. Организация бюджетного процесса в холдинговой компании // Вестн. Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2007. □ 3. URL: <http://oad.rags.ru/vestnikrags/issues/issue0307/030723.htm>.