

УДК 338.24.2.4

И.Ю. Прокудин

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ КОМПЛЕКСЫ В УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КУЗБАССА

Настоящая статья продолжает исследование институциональных проблем в угольной промышленности Кузбасса – базовой, структурообразующей отрасли одного из регионов, претендующих на лидерство в Сибирском федеральном округе. Основное внимание здесь уделяется интегрированным структурам в угольной промышленности Кузбасса (на примере «Группы компаний КАСКАД»).

Интеграция как важная форма развития бизнеса на современном этапе

Интегрированные структуры представляют собой особые формы концентрации капитала, приводящие к формированию многоотраслевых (многопрофильных) субъектов хозяйствования¹. Концентрация капитала в форме интегрирования даёт целый ряд преимуществ субъекту хозяйствования, основные из которых:

устойчивость бизнеса. Субъект хозяйствования получает возможность перелива капиталов из менее рентабельных отраслей в более рентабельные;

синергетический эффект. Образование дополнительной выгоды от объединения двух объектов, дающих в сумме больше, чем каждый из них по раздельности. Реструктуризация компаний и упорядочение (совершенствование) структуры корпоративного управления оказывает существенное влияние на эффективность работы субъекта хозяйствования (диверсифицированного холдинга, группы), позволяет добиться эффекта «сложения»;

эффект масштаба. Субъект хозяйствования экономит на трансакционных, операционных и других издержках (создание единой службы снабжения и возможность значимого снижения затрат на приобретение материалов посредством оптовых закупок на все предприятия группы, организация единой маркетинговой службы и пр.), что обеспечивает конкурентоспособность продукции;

аккумулирование ресурсов позволяет реализовать технико-технологическую интеграцию предприятий, внедрять технические усовершенствования и т.п.

Мировая практика свидетельствует, что формирование многопрофильных структур, в основном, происходит:

♦ в рамках одного предприятия в результате его диверсификации;

♦ в результате объединения предприятий раз-

личных отраслей промышленности (холдинги, союзы и ассоциации предприятий и предпринимателей);

♦ в форме объединения предприятий, функционирующих в различных сферах экономики (промышленность, торговля, банковская сфера) – это различные формы слияния промышленного, финансового и торгового капитала.

Очевидно, что процесс формирования диверсифицированных структур в промышленно развитых странах и в странах с переходной экономикой, в частности в России, протекал неодинаково, что определялось различными условиями их возникновения. Их образование в переходной экономике связано, прежде всего, с распределением государственной собственности посредством приватизации и дальнейшей деятельностью экономических субъектов в условиях трансформации экономики.

При этом в России на современном этапе можно выделить четыре устоявшиеся формы организации крупных бизнесов:

- диверсифицированные холдинги;
- вертикально-интегрированные структуры;
- горизонтально-интегрированные структуры;
- смешанные структуры.

Понятие «интегрированная бизнес-группа» (ИБГ) предполагает наличие соответствующих принципов интеграции – основы, на которой происходит объединение предприятий в группу. В России существует два интегрирующих принципа, которые нужно разделять: принцип, основанный на собственности, и принцип, основанный на реальном управлении, которое формальными правами собственности может быть не закреплено. Соответственно, интеграция предприятий в группы может происходить на основании принципа собственности и принципа управления в большей или в меньшей степени. Какой-то из принципов может доминировать или они могут находиться в равновесии.

Сочетание принципа собственности с единым производственным управлением – это черта концернов, крупнейшие из которых хорошо известны в сфере естественных монополий («Газпром», ОАО «РЖД», РАО «ЕЭС», «Связьинвест»). Тот факт, что основой интеграции в этих ИБГ являются технологические связи, иногда даже в большей степени, чем финансовые, очевиден. Огромное количество более мелких концернов построено по принципу «добыча и производство», «производство и торговля» и т.д.

•Преимущественно по принципу собственности

¹ В отличие от концентрации капитала в форме укрупнения моноотраслевого предприятия.

сти создавались конгломераты², лишенные технологических связей. Структура собственности для таких объединений является основой, схемой для формирования структуры и механизмов управления, т.е. принцип собственности здесь первичен. Финансовый контроль является необходимым и достаточным условием реального управления.

Большинство действующих конгломератов³ создавались в процессе приватизации, когда предприятия приобретались независимо от наличия технологических взаимосвязей и производственной целесообразности.

•Принцип управления объединяет предприятия, координация деятельности и управление которыми производятся совместно по ряду причин (деловых, личных), но связи не оформляются официально;

а) управление может стать доминирующим принципом интеграции, если необходимо руководить единым производственным процессом, организованным несколькими юридическими лицами. Совместное производство предполагает прочные деловые взаимосвязи и координацию деятельности. При этом финансовая (оформленная в виде имущественных прав, участия в капитале друг друга) взаимосвязь между предприятиями группы может отсутствовать – управление может производиться через контроль поставок сырья⁴, через финансово-инвестиционные услуги (кредитующими организациями), предоставление «административного ресурса», через лоббирование и государственную поддержку и др.;

б) личные причины совместного управления группой предприятий – это неформальные взаимосвязи между руководством (лицами, влияющими на управление) этих предприятий. Фактически ИБГ находится в собственности у группы взаимосвязанных лиц. Юридически имущественные права и финансовые связи могут быть оформлены официально, а могут оставаться неформальными.

Интеграция в угольной промышленности Кузбасса

Кузбасский уголь является сегодня высоколиквидным товаром, цены на который формируются, исходя из спроса и предложения не только

² Конгломерат включает в себя технологически разобщенные отдельные предприятия, относящиеся к разным отраслям и не связанные совместным производством.

³ Крупные ИБГ (кроме групп в добывающей и ресурсной промышленности и естественных монополий) и многие зарегистрированные ФПГ организованы в форме конгломератов.

⁴ Например, поставщики давальческого сырья имеют практически неограниченную власть над своими контрагентами и могут влиять на принятие решений и процесс управления основной деятельностью.

на внутреннем, но и на мировом угольном рынке, в который Кузбасс успешно интегрируется благодаря развитию и совершенствованию необходимых для этого рыночных институтов. Стремление к покупке угольных активов и их капитализации определяются некоторыми наиболее, на наш взгляд, важными закономерностями:

- рентабельность угольного бизнеса стала сопоставимой с другими сырьевыми отраслями и довольно быстро растёт⁵;

- несмотря на значительный рост, стоимость угольных ресурсов дешевле нефтяных и газовых⁶, а уровень разведенности угольных месторождений достаточно высок;

- стремление владельцев металлургических активов в России обезопасить себя от давления на них свободного рынка угля и, наоборот, стремление владельцев угольных активов иметь постоянный (гарантированный по объёмам и срокам) сбыт коксующихся углей.

В первом случае – это «приход» в Кузбасс таких крупных структур как «Северсталь-групп», «Магнитогорский металлургический комбинат», «Новолипецкий металлургический комбинат». Во втором случае – это, к примеру, покупка «ЕвразХолдингом» 50% акций угольной компании «Южкузбассуголь» и половины акций из пакета в 81% группы компаний «Распадская», а также развитие совместных угольных проектов («Южкузбассуголь», ММК, «ЕвразХолдинг»);

- стремление владельцев энергетических мощностей (а не металлургических и алюминиевых активов) установить контроль на рынках энергетических углей.

Классический пример – приход на эти рынки «Сибирской угольной энергетической компании» (СУЭК), проводящей агрессивную, но достаточно прозрачную политику. В 2004 г. доля СУЭК составила 29% на внутрироссийском угольном рынке и 19% в российском угольном экспорте;

- относительная развитость производственной, транспортной и социальной инфраструктуры в Кузбассе.

Естественно, что значительная часть внутренней инфраструктуры угольной промышленности региона уже устарела, и собственникам приходится вкладывать всё большие объемы средств в обогатительные фабрики, транспортные подразделения, энергетику. Однако эти средства измеряются далеко «неастрономическими» суммами, со сроками окупаемости в 3-5 лет;

- устойчивость и предсказуемость «регио-

⁵ Вопросы рентабельности угольного бизнеса, наряду с другими аспектами угольного рынка Кузбасса, рассматривались нами, в частности, в [2].

⁶ Максимальная цена 1 тонны запасов коксующихся углей, достигнутая на уже проведенных в Кемеровской области аукционах, составила \$0,75 против средней цены в \$1 за тонну запасов нефти.

Таблица 1

Основные угольные компании на территории Кузбасса и их собственники*

Угольная компания	Объём добычи угля, млн. т			Марки угля**	Собственник (и)
	2003	2004	2005 прогноз		
УК «Кузбассразрезуголь»	40,1	41,3	42	свыше 85% ЭУ	Уральская ГМК; Transrail AG (Швейцария)
ОАО «ОУК «Южкузбассуголь»	17,06	18,08	21,1	свыше 80% КУ	«ЕвразХолдинг» (Москва); менеджмент компании
УК «Южный Кузбасс»	13	16,2	16,5	50% КУ 50% ЭУ	ОАО «Стальная группа «Мечел» (Москва)
ОАО «Междуречье»	5,716	6,029	6,2	КУ, ЭУ	ООО «Холдинг «Сибулглемет»; «Стальная группа «Мечел»
ЗАО «Распадская угольная компания»	9,107	10,63	12	КУ	«ЕвразХолдинг»; менеджмент компании
ЗАО «Черниговец»	4	4,5	≈ 5	ЭУ	ЗАО «Холдинговая компания «Сибирский деловой союз»
УК «Кузбассуголь»	3,735	4	4,69	КУ	ОАО «Северсталь-ресурс»
УК «Прокопьевск-уголь»	4,55	5,08	более 5	КУ	Уральская ГМК
ОАО «СУЭК»	18,1	21,16	≈ 26	ЭУ	Группа МДМ (Москва)
ЗАО «Управляющая компания «Русский уголь»	1,7	2,3	≈ 3	ЭУ	Холдинг «Русский уголь»
ОАО «Кузбасская топливная компания»	2,3	3	4,5	ЭУ	Менеджмент «Группы компаний «Каскад»
ООО «РОСА» Кузбасс»	2,54	более 3,52	≈ 7	ЭУ	ООО «РОСА» ХОЛДИНГ» (Москва)
ОАО «ПО «Сибирьуголь»	3	более 3	3,5	КУ, ЭУ	Группа компаний «Белон» (Новосибирск)

* Таблица составлена по открытой информации и не претендует на полноту.

** Обозначения: ЭУ – энергетический уголь, КУ – коксующийся уголь.

нальной власти» в Кузбассе. Абсолютная прозрачность целей и задач руководства области, методов и способов их решения способствуют транспарентности бизнеса и региональной власти.

Сегодня более 90% угольного рынка Кузбасса контролируют несколько крупных финансово-промышленных групп (табл.1).

Как видно из таблицы, основными активами в угольной промышленности Кемеровской области владеют представители всех четырех основных форм организации бизнеса. К наиболее крупным диверсифицированным холдингам относятся Уральская горно-металлургическая компания (активы в добывающих и металлургических отраслях, транспорте, энергетике), Московский деловой мир (активы в добывающих отраслях, металлургии, энергетике). Вертикально-интегрированные холдинги представлены «Северсталь-групп», ЕвразХолдингом, Стальной группой «Мечел» (добывача руды и угля, черная металлургия, машиностроение, транспорт, морские порты). Типичными представителями горизонтально-интегрированных холдингов являются «Сибирский деловой союз», «Сибулглемет», «Белон». Большинство средних и небольших холдингов имеют смешанную форму построения бизнесов.

Опыт построения интегрированной структуры (на примере группы компаний КАСКАД)

Структурообразующим звеном и фундаментом современного крупного бизнеса «Группы компаний КАСКАД» явилось ОАО «Кузбасская топливная компания», созданное в начале 2000 г. для решения весьма узкой, но довольно болезненной проблемы – обеспечение централизованных поставок угля населению и потребителям в коммунальной сфере городов и районов Кемеровской области.

На первом этапе компании необходимо было решить несколько важных вопросов:

1. Найти необходимые ресурсы качественного угля в условиях устоявшихся рыночных связей у традиционных производителей топлива, стремящихся уголь экспортовать.

2. Обеспечить необходимое финансирование поставок угля, учитывая ограниченные возможности бюджетного финансирования.

3. Разработать концепцию бизнеса с включением в него ряда традиционно нерентабельных составляющих (коммунальные котельные, сбыт угля населению).

4. Аккумулировать ресурсы для развития собственной сырьевой базы.

Таблица 2
Профиль компаний группы КАСКАД

Компании – структурные подразделения	Основные задачи	Виды деятельности
ОАО «Кузбасская топливная компания» (КТК)	обеспечение топливом коммунальной сферы Сибирского региона, реализация угля на внутреннем и внешнем рынках	добыча каменного угля открытым способом, оптовая торговля углем
ООО «КеНоТЭК»	освоение новых месторождений вместе со строительством современных угледобывающих предприятий	добыча каменного угля открытым способом
ЗАО «Управляющая компания «Каскад»	управление экспортом угля	оптовая торговля углем
ООО «Транспортно-экспедиционная компания МЕРЕТЬ»	обеспечение перевозки угля на железнодорожном примыкании к станции ОАО «РЖД» Мереть на Караканском угольном месторождении	подача-уборка вагонов под погрузку угля клиентами (угледобывающими предприятиями), перевозка грузов железнодорожным транспортом общего пользования
ОАО «Каскад-Энерго»	реконструкция тепловой электростанции Анжеро-Судженской ТЭЦ	производство и реализация тепло- и электроэнергии
ОАО «Кузбастопливо-сбыт»	создание единой складской сети для организации бесперебойного отпуска угля населению области, предотвращение нецелевого использования угля, своевременные расчеты с угледобывающими предприятиями, модернизация и обновление складского хозяйства	розничная торговля углем для ЖКХ и населения, складские услуги, доставка угля автотранспортом потребителям
ОАО «Кузбасская электросетевая компания»	повышение надежности энергоснабжения населения и ЖКХ области; реализация инвестиционной программы по реконструкции устаревшего электросетевого хозяйства городов и районов области	передача, реализация электроэнергии, техническое обслуживание электросетей
Частные охранные предприятия «Каскад Охрана Сервис» и «Каскад Сервис»	подразделения собственной безопасности на объектах групп компаний «Каскад» (спектр деятельности ЧОП постоянно расширяется)	спектр охранных услуг
ООО «Производственно-Инвестиционная компания «Каскад»	структурное и интегрирование бизнеса	инвестиции
ООО «Каскад-Тревел» и ООО «Каскад ТурСервис»	развитие туристического бизнеса	туристические, гостиничные услуги, общественное питание

Так как инициатором создания «Кузбасской топливной компании» выступила Администрация области⁷, она взяла на себя решение двух

важнейших проблем:

- обеспечение компании необходимыми финансовыми гарантиями для привлечения заемных средств;
- передача в управление компании с последующей продажей 50% принадлежащей Администрации Кемеровской области доли в ООО

⁷ В 2000 г. возникли проблемы снабжения топливом городов и районов области - долги перед горняками составляли тогда 550 млн. руб. Чтобы разрешить эту проблему, Администрация области и лично губернатор А.Г. Тулеев выступили с

инициативой создания Кузбасской топливной компании.

«КеНоТЭК» (угледобывающего предприятия на базе разреза «Караканский-Южный»), что дало возможность приступить к развитию собственной сырьевой базы уже на ранних этапах построения бизнеса.

Исходя из целей первого этапа развития, была выстроена вертикально-интегрированная структура, в которую входили две бизнес-составляющие: «добыча топлива» и «сбыта».

Второй этап построения компании – развитие горизонтальной интеграции за счёт конкуренции на рынках добычи, транспорта топлива, сбыта топлива и электроэнергии, а также диверсификации бизнеса, в первую очередь, за счёт развития экспорта и работы с «живыми» деньгами населения.

Главная проблема этого уровня интеграции – создание постоянной ресурсной базы в виде угледобывающих предприятий, ориентированных на удовлетворение потребности котельных и населения области в качественном угле и не зависящих от конъюнктурной ценовой политики рыночно ориентированных предприятий угольной отрасли региона.

В 2003 г. ОАО «Кузбасская топливная компания» получена лицензия на право добычи угля на участке «Виноградовский». Строительство разреза начато в апреле 2004 г., а в сентябре (2004) – промышленная разработка месторождения. В январе 2005 г. разрез «Виноградовский» вышел на проектную производственную мощность 1,5 млн. т угля в год.

В 2005 г. ОАО «Кузбасская топливная компания» признано победителем в аукционе на право

пользования недрами с целью разведки и добычи каменного угля на участке «Разрез Черемшанский» Караканского каменноугольного месторождения в Кемеровской области. В соответствии с условиями лицензионного соглашения, «Кузбасская Топливная Компания» должна обеспечить (до 1/04/2009) осуществление геологоразведочных работ с составлением в установленном порядке геологического отчета с подсчетом запасов каменного угля и представления его на государственную экологическую экспертизу запасов полезных ископаемых.

В настоящее время «Группа компаний КАСКАД» включает компании, работающие в нескольких отраслях кузбасской экономики – добыча угля, транспортные услуги, производство тепловой и электрической энергии, её транспортировка потребителям, туризм и другое (табл.2).

В России до последнего времени собственники предпочитали сами «стоять у руля». Только сейчас управление активами с помощью профессиональных управляющих структур входит в практику, в том числе и в угольной промышленности Кузбасса (УК «Кузбассразрезуголь» и др.). «Группа компаний КАСКАД» не является в этом плане исключением – принцип собственности первичен в системе распределения функций, прав и ответственности. Существующее горизонтальное взаимодействие между структурными подразделениями «Группы компаний КАСКАД» (рис.1) и существующие схемы ведения бизнеса (рис.2) также «настроены», прежде всего, на интересы собственников.



Рис.1. Доля «собственного потребления» в общем объёме реализации товаров/услуг отдельных структурных подразделений «Группы компаний КАСКАД» (жирный шрифт), по данным за 1-ое полугодие 2004 г.

* По отдельным компаниям указана доля конкретного поставщика в объёме закупок

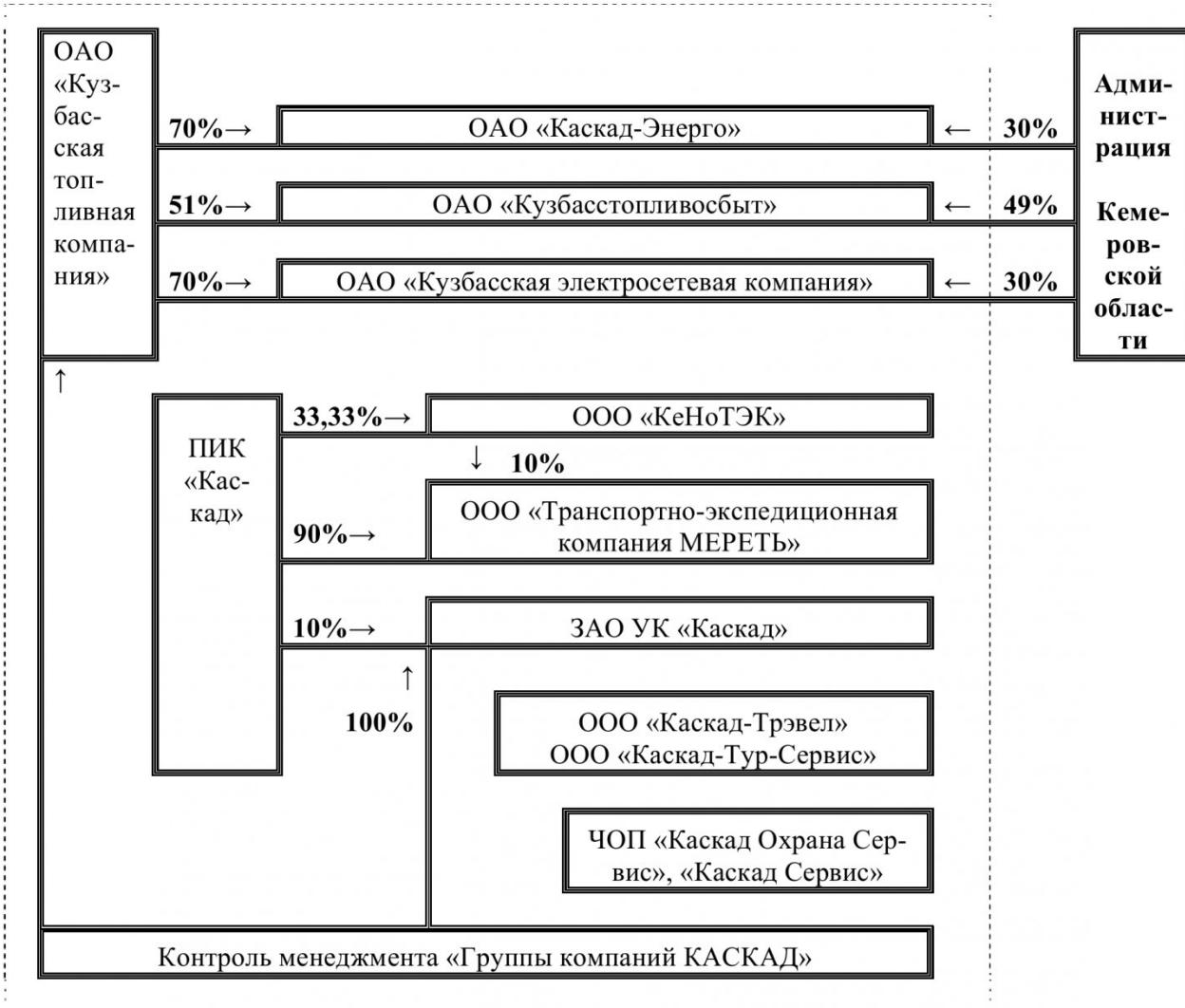


Рис.2. Бизнес «Группы компаний КАСКАД»

Важным признаком «Группы компаний КАСКАД» является наличие единого контроля над активами и операциями всех предприятий, входящих в группу. Под контролем мы понимаем возможность оказания решающего влияния на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, возникающую вследствие распоряжения контрольным пакетом его акций либо наличия договора или иного основания, дающего право назначать руководство предприятия и влиять на принимаемые им решения. Кроме того, для предприятий группы КАСКАД характерна не только потенциальная возможность одного из предприятий контролировать деятельность другого (других), но и реальное осуществление этого контроля в практической деятельности.

Стратегия управления бизнесом «группы компаний» сводится к пониманию того, что основной деятельностью владельца, и, как правило, главного руководителя, является инвестиционная и ресурсная составляющие. В «Группе компаний КАСКАД» стратегия инвестиционного подхода

является определяющей. При этом чтобы избежать распыления ресурсов и «потери фокуса», в Компании доминирует продуманное определение бизнес - приоритетов. Инвестиционный характер управления компанией определяет основные ее черты – минимизация риска, взвешенный подход, склонность к структурированию и формализации. И это уже приносит ощутимые результаты – выручка «Группы компаний КАСКАД» в 2003 г. превысила 2 млрд. руб., по итогам 2004 г. этот показатель увеличился в 1,94 раза (вклад «Кузбасской топливной компании устойчиво составляет более 40%).

В заключение отметим, что в настоящее время мы активно изучаем стратегические ориентиры развития группы, перспективный состав компаний, входящих в целевую бизнес-структурку. Одновременно рассматриваем возможные варианты целевой бизнес-структуры и готовимся к выбору наиболее привлекательного с учетом влияния внутренних и внешних факторов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Фридман Ю.А., Речко Г.Н., Прокудин И.Ю.* Некоторые особенности институциональных преобразований в угольной отрасли Кузбасса и их влияние на структуру экономики региона // Вестн. КузГТУ, 2004. №6.2. С.133–139.

2. *Фридман Ю.А., Речко Г.Н., Прокудин И.Ю.* Угольный рынок Кузбасса: «игра по правилам» // ЭКО, 2005. №7. С.31-43.

Автор статьи:

Прокудин
Игорь Юрьевич
– генеральный директор ОАО «Кузбасская топливная компания»