

УДК 338.462

В.А. Рафиенко

**ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСАЛТИНГА ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ СДЕЛОК
ПО СЛИЯНИЮ/ПОГЛОЩЕНИЮ С УЧАСТИЕМ
ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРНОЙ ОТРАСЛИ
РЕСПУБЛИКИ КАРЕЛИЯ**

Дается характеристика состоянию горной отрасли республики Карелия в период 2008-2009 годов, описывается влияние на отрасль мирового экономического кризиса и разработанные планы по преодолению последствий кризиса для восстановления полноценного функционирования отрасли. Рассматриваются причины слабой представленности предприятий горной отрасли республики на рынке M&A, описываются возможные варианты по осуществлению сделок слияния для предприятий отрасли. Помимо этого дается оценка состоянию услуг управленческого консалтинга в регионе и возможности использования данных услуг при совершении сделок по слиянию и поглощению.

Ключевые слова: горная отрасль, горнодобывающие компании, слияния, поглощения, слияния и поглощения, M&A, развитие горнопромышленного комплекса республики Карелия

V.A. Rafienko
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CONSULTING AT THE CONCLUSION M&A BETWEEN ENTERPRISES OF THE MINING INDUSTRY OF THE REPUBLIC OF KARELIA

This article gives a description of the mining industry of the Republic of Karelia in the period 2008-2009, describes the impact on the industry of the world economic crisis and the plans developed to mitigate the effects of the crisis to restore the full functioning of the industry. We consider the reasons for the low representation of the mining industry of the republic in the market M&A, describes the possible options for the implementation of mergers for the industry. In addition, an assessment of management consulting services in the region and the possibility of using these services when making mergers and acquisitions.

Key words. Mining industry, mining companies, mergers, acquisitions, mergers and acquisitions, M&A, development of the mining complex of the Republic of Karelia.

Сегодня, в XXI веке, республика Карелия представляет собой один из ведущих горнопромышленных регионов России. На сегодняшний день в республике функционируют 53 горных предприятия, специализирующихся в основном на переработке строительных нерудных материалов. Республика Карелия входит в тройку лидеров среди переработчиков строительных нерудных материалов в Северо-Западном Федеральном округе. Удельный вес республики в общем объеме производства в округе – 17%. Для сравнения удельный вес в объеме производства Ленинградской области – 37%, Санкт-Петербурга – 12%, а Мурманской области – 9%. По оценкам экспертов до 90% щебня производят в Ленинградской области, остальная часть приходится на карьеры Карелии. Основные участники карельского рынка щебня — петербургские и московские компании.

В республике Карелия насчитывается 865 разведанных месторождений, где добывается 27 видов полезных ископаемых [6].

Мировой финансовый кризис сказался на горной отрасли республики точно также, как он сказался и на других отраслях. 2009 год ознаменовался для отрасли прежде всего кадровыми проблемами. Так, одно из ведущих предприятий республики, Костомукшский горно-обогатительный комбинат планирует сократить до 10% работников в том случае, если не удастся наладить поставку продукции комбината за рубеж. На сегодняшний момент проблема экспорта остается нерешенной [3].

Согласно статистическим данным, в 2008 году объем производства горнопромышленных предприятий составил 37 млрд рублей. Было добыто 9,3 млн т железнорудных окатышей, 11,07 миллионов кубометров строительного щебня и гравия, 26,2 тысяч кубометров блоков из природного камня. Общая численность занятых на предприятиях отрасли работников составляла 9433 человека. Среднемесячная заработная плата составляла 25,6 тысяч рублей.

В 2009 производство окатышей сократилось на 48%, производство щебня уменьшилось на 7%, добыча блочного камня – на 40%. Среднемесячная зарплата снизилась до 20, 5 тысяч рублей, что, однако, рассматривается предприятиями в качестве временной меры [3].

Однако, ввиду исключительной важности горной отрасли для региона, делается все возможное для безболезненного выхода из кризиса и дальнейшего развития. Горная отрасль является второй по значимости в промышленном производстве Карелии, и доля горнопромышленных предприятий составляет 33% всех промышленных предприятий республики.

Среди мероприятий, направленных на поддержание эффективного функ-

ционирования предприятий отрасли можно выделить строительство нового морского порта в Беломорске. На сегодняшний день проблема транспорта – одна из ведущих проблем отрасли. Более 90% продукции, произведенной предприятиями горнопромышленного комплекса Республики Карелия, транспортируется по Октябрьской железной дороге, обеспечивая минеральными ресурсами Северо-западный и Центральный федеральные округа. Однако, Октябрьская железная дорога не обеспечивает на сегодняшний день потребностей отрасли. Строительство порта в Беломорске призвано решить имеющуюся проблему. По имеющимся данным, реализация 1-й очереди позволит поставлять до 8 млн т грузов в год, 2-й очереди – до 15 млн т в год [2].

Необходимым условием для развития предприятий горной отрасли в республике является эффективная работа в области геологического исследования минерально-сырьевой базы и контроль над выполнением горнопромышленными предприятиями условий пользования недрами.

Большое значение для отрасли республики имеет строительство высокотехнологического производства по переработке шунгита, используемого на металлургических комбинатах [6].

В планах отрасли на 2009 год добыча 6 млн т железнорудных окатышей, 11 млн. кубометров щебня, 26 тыс. кубометров блочного камня. Планируется открытие трех новых карьеров, что диктуется стремительным спросом на сырье. Среди заказчиков можно выделить олимпийские стройки в Сочи и космодром в Плеске [5].

В период 2008 – начало 2009 гг. было выдано 20 лицензий на добычу строительного камня, 8 лицензий на добычу блоков, 14 – на добычу песка, 1 – глины, 3 – на добычу торфа [3].

Говоря о возможности слияний и поглощений в горной отрасли республики, необходимо отметить, что большая часть предприятий отрасли не ориентированы на укрупнение. На сегодняшний день в отрасли существует тенденция к малому горному бизнесу, что диктуется его большей инвестиционной и инновационной привлекательностью. Экономическая политика региона направлена на поддержку малого и среднего горного бизнеса, что подтверждается существующей республиканской целевой программой «Освоение недр и развитие горнопромышленного комплекса республики Карелия», составленной до 2010 года.

Международная горнопромышленная практика устанавливает следующие условия для функционирования малых горных предприятий: близкоповерхностные месторождения с оцененными и надежными запасами; первый порядок приоритета; агроруды, строительный камень, глина, известняк, щебень, песок, гравий; второй порядок приоритета: кианит, силлиманит, андалузит, гранат и графит. Все перечисленное характерно для месторождений Карелии, что делает выгодным существование малого горного бизнеса [4].

Имеют значения также прочные связи республики Карелия с соседней Финляндией, где практика малого горного бизнеса развита и оправдывает себя. Помимо всего перечисленного, преимущества малых горных предприятий определяются гибкостью управления, селективностью применения новых прогрессивных технологий, которых появляется все больше, и ориентируются они на различные объемы добычи и переработки минерального сырья.

Однако, вышесказанное не означает, что слияния и поглощения не представляют интереса для предприятий горной отрасли Карелии. В настоящее

время разрабатываются проекты совместной разработки месторождений гранита предприятиями Карелии и Финляндии, медно-никелевые месторождения рассматриваются как база для создания совместных российско-финских предприятий на территории республики, совместно с Финляндией осваивается Костомукшское железорудное месторождение, имеется интерес к совместной разработке золоторудных месторождений. Все это говорит о больших возможностях международных слияний с целью создания совместных предприятий.

Примером удачного международного сотрудничества является ОАО «Карельский окатыш», горно-обогачительный комбинат в Костомукше. Доля ОАО «Карельский окатыш» в структуре горнопромышленного комплекса по объемам реализуемой продукции в стоимостном выражении более 80%. Продукция комплекса составляет 40% данного вида горнопромышленного сырья, экспортируемого из России. [1]

Международные совместные предприятия представляют собой форму межфирменной кооперации наиболее близкую по своей сути к полному слиянию. В результате создания такого предприятия, как правило, происходит объединение ресурсов, имеющихся у одной стороны, с новейшими технологиями, имеющимися с другой стороны. Совместные предприятия - это действующая структура с взаимозависимыми отношениями, разделением контроля и управления, что представляет определенную сложность для менеджмента. Так как партнеры действуют независимо, существует определенная доля неуверенности в том, каким же будет будущее направление стратегии каждого из них.

Возможности управленческого консалтинга при создании международных совместных предприятий должны в

первую очередь быть сконцентрированы на определении стратегических целей каждой из сторон, выработке общей цели, помощи в создании и функционировании рабочих групп совместного проекта, контролю за движением информации, разработке плана внедрения проекта и стратегий выхода из проекта.

Проблема предприятий горной отрасли республики Карелии, решивших обратиться за помощью в сфере управленческого консалтинга заключается в том, что рынок этих услуг в республике развит очень слабо, а имеющиеся организации в основном специализируются на маркетинговых исследованиях и финансовом консалтинге. Отраслевой управленческий консалтинг практически не развит.

Проблема заключается и в том, что в Карелии, как и в России в целом, управленческий консалтинг ориентирован в основном на крупные предприятия, а стоимость этих услуг высока, что делает проблематичным обращение за подобными услугами для малых региональных предприятий. Так как консалтинговые услуги, очевидно, не являются услугами первой необходимости, то компании зачастую предпочи-

тают не прибегать к ним, если существующие финансовые возможности не столь высоки. Консалтинговые услуги, как правило, востребованы развивающимися компаниями в состоянии роста и зрелости. Такое ограничение тем более актуально для малых и средних региональных компаний в условиях кризиса. Согласно данным экспертов, существует четкая географическая концентрация продавцов и покупателей консалтинговых услуг. Несмотря на то, что наметилась устойчивая тенденция к продвижению управленческого консалтинга в регионы, более 80% потребителей консалтинговых услуг сосредоточены в Москве. Особое значение имеет также длительный цикл продажи услуг – от полугода, что также останавливает региональные компании, тем более в таких небогатых регионах, каким является республика Карелия.

В связи со всем вышеописанным, огромное значение приобретает разработка приемлемых схем управленческого консалтинга, применяемых при сделках слияния и поглощения конкретно для республики Карелия, с учетом экономических, политических и управленческих особенностей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сургубин А. Закрытых дорог для развития нет // Эксперт. - №15 (556). – 2007.
2. В Беломорье появится новый глубоководный порт. – www.rosbalt.ru
3. Горнопромышленная отрасль Карелии в условиях кризиса // РБК. Исследование рынков. – www.rbc.ru
4. Малый горный бизнес – будущее Карелии // Карелия. – 367 (1788). – 2008
5. Нерудные строительные материалы: тенденция к увеличению спроса // Федеральный строительный рынок. - №5 (70). – 2009.
6. У горнопромышленного комплекса Карелии хорошие перспективы. – www.gov.ru **ГИАБ**

Коротко об авторе

Рафиенко В.А. – аспирант, Московский государственный горный университет, Moscow State Mining University, Russia, ud@msmu.ru