

ЭФФЕКТ ХОЛДИНГА

(Made in Belarus)

Чему менеджеры могут научиться у белорусских бизнесменов

Проект компании «Эксперт-Эко»

СОДЕРЖАНИЕ КНИГИ

Введение

Глава 1. Базовые понятия

- 1.1. Понятие холдинга
- 1.2. Холдинги в Беларуси
- 1.3. Цели создания холдингов и их виды
- 1.4. Преимущества и недостатки холдингов

Глава 2. Баланс интересов участников холдинга

- 2.1. Контроль одного участника над другим
- 2.2. Конфликт интересов участников холдинга
- 2.3. Риски ограничения прав собственности
- 2.4. Защита активов и отчетности от мошенничества

Глава 3. Функционирование холдингов

- 3.1. Организация управления холдингом
- 3.2. Финансовая служба холдинга
- 3.3. Консолидированный учет и налогообложение в холдингах
- 3.4. Повышение капитализации холдинга

Глава 4. Проектирование холдингов

- 4.1. Национальные особенности организации и управления
- 4.2. Алгоритм и средства моделирования холдингов
- 4.3. Аутсорсинг или собственное производство?
- 4.4. Холдинги в системе международных компаний

Заключение

Приложения

Список литературы

Выдержки из книги

1.2. Цели создания холдингов и их виды

Цели создания холдингов могут быть разные. В зависимости от преследуемых целей они укрупненно могут быть объединены в следующие группы:

Первая цель - закрепление или расширение присутствия на соответствующем рынке товаров, работ или услуг. Данная задача решается главным образом путем поглощений предприятий отрасли (иным путем приращения профильных активов), в которой холдинг уже присутствует. Выделение или учреждение дочерних компаний на основе имеющихся активов данную цель, как правило, не реализует.

Вторая цель - стабилизация основного бизнеса компании за счет дочерних предприятий. Например, банк скупает предприятия реального сектора экономики, руководствуясь не только мотивацией (санировать и продать), но и выгодами от гарантированного обретения клиентов (дочерних фирм) по всем направлениям банковского обслуживания.

Третья цель - привлечение в целях дальнейшего развития бизнеса (пилотных проектов) свободного капитала с фондового рынка. Данная цель особо актуальна в ситуации, когда по тем или иным причинам IPO для «большой компании» невозможно или нецелесообразно. В этом случае возможны разные варианты. Например, для одной или нескольких «дочек» обеспечивается высокая инвестиционная привлекательность (за счет реформирования или покупки активов), после чего акции «выбрасываются» на свободный рынок, что позитивно сказывается на капитализации всего холдинга.

Четвертая цель – улучшение финансового состояния (повышение ликвидности) комплекса взаимосвязанных предприятий. Некоторые крупные компании, столкнувшиеся с финансовыми проблемами, создают холдинг на основе наиболее ликвидных подразделений, ликвидируя либо репрофилируя рискованные активы. При этом на одну из компаний могут быть переведены долги (обязательства, проблемные активы). Таким образом, происходит «оздоровление» остальных компаний холдинга.

Пятая цель - приватизация государственного имущества – выкуп принадлежащих государству акций открытых акционерных обществ и их внесение в уставный капитал вновь создаваемой или существующей акционерной компании. Создаваемые по инициативе государства холдинги могут преследовать макроэкономические цели, не сводящиеся лишь к реализации коммерческих задач. Вариант – стратегическим инвестором является группа лиц, связанных с чиновниками, осуществляющими приватизацию. В случае, когда акции холдинга рассредоточены среди мелких инвесторов, то обладание 10-15% акций холдинга дает право контроля дочерних организаций и создания условий для выкупа остальных акций.

Шестая цель - налоговые и ценовые резоны. В ряде случаев при образовании холдинга фискальное бремя снижается за счет «трансфертного» ценообразования. В современных условиях получил значительное распространение такой метод, как взаимное холдинговое владение акциями, практикуемое между различными компаниями одной страны или разных стран. При этом региональные подразделения управляются соответствующими региональными субхолдингами, подконтрольными головной компании холдинга. Вопрос о месте размещения субхолдингов решается головной холдинговой компанией на основе учета комплекса факторов, где помимо чисто практических задач производственного и коммерческого характера немалое место занимает сравнительная характеристика уровней налогообложения в различных странах.

Седьмая цель - защита от недружественных поглощений.

Восьмая цель – создание холдингов-рантье. Первоначально декларируемая цель повышения эффективности деятельности всех субъектов холдинга, превращается в формирование рантье из головной компании холдинга. В случае, если такие холдинги создаются на основе государственно-

го капитала, наибольшую пользу от этого получает не государство, а менеджмент или стоящие за ним заинтересованные группы лиц.

Данный перечень мы не полагаем исчерпывающим.

2.1. Контроль одного участника над другим

Контроль можно определить как возможность основного общества (головной организации холдинга) обеспечивать решающее влияние на принятие решений дочерними обществами, определять условия ведения ими предпринимательской деятельности. Собственникам следует определиться, какой вид контроля им необходим – контроль над собственностью или контроль над бизнесом. При этом следует учитывать, что возможность контроля над собственностью в значительной степени определяется силой и возможностями государства и, в меньшей степени, зависит от фактического владения активами. Поэтому, контроль над поставками и реализацией фирмы в ряде случаев является более эффективным, чем контроль над ее собственностью. Процессом и результатом деятельности группы предприятий (при отсутствии контроля над собственностью) можно управлять путем создания квазиинтегрированных цепочек. К квазиинтеграции можно отнести отношения субподряда, франчайзинга, посредничества и толлинга. Рассматривая вопрос о форме квазиинтеграции, каждой стороне необходимо представлять возможный экономический (или иной) эффект...

2.2. Конфликт интересов участников холдинга

В холдинговом объединении, как многоуровневой системе субъектов, возможность конфликта интересов вполне объективна. Конфликты могут возникать между мажоритарными и миноритарными акционерами, акционерами и менеджерами, менеджерами головной и дочерних компаний. Конфликты между акционерами, как правило, возникают по причине разногласий по выбору стратегии развития холдинга, распределению и инвестированию прибыли, выбору менеджеров. Конфликты между акционерами и менеджерами – по поводу эффективности текущей деятельности либо мошеннических действий сторон. Конфликты между менеджментом головной и дочерних компаний связаны с возможностями головной компании осуществлять операции с активами дочерних компаний. В случае, когда холдинг образовывается на основе государственной собственности, при формировании стратегии развития холдинга необходимо согласовывать интересы головной и дочерних компаний активно используя знания специалистов дочерних компаний. В любом случае конфликт интересов вызывает серьезные сложности с раскрытием информации, оценкой экономических результатов. При слабости стратегического блока принятия решений, затраты на управление холдингом будут стремиться к росту.

Современная практика использует разные формы урегулирования конфликтов. Среди способов урегулирования доминирующее положение занимают переговорные модели, в которых оптимальное решение основано на согласии участников. Особое место в решении конфликтов занимает практика привлечения «третьей стороны». В любом случае, все способы урегулирования базируются на степени доверия между сторонами и оценке доступной им информации. При согласовании интересов, как правило, выигрывает тот, кто более глубоко умеет анализировать и прогнозировать информацию и обладает соответствующими технологиями...

3.1. Организация управления холдингом

Организация управления холдингом требует серьезной подготовительной работы с привлечением высококвалифицированных специалистов (в качестве работников или консультантов). Качество подготовительной работы определяет дальнейшую эффективность управления холдингом. При этом должен соблюдаться один из важных принципов бизнеса – иметь современные техноло-

гии управления, которые предполагают использование специалистов средней квалификации и минимизируют зависимость эффективности управления от специалистов высокой квалификации. Грамотно организованная система управления, помимо структуры, включает ряд элементов, необходимых для ее успешного функционирования. К таким элементам относятся: организация документооборота и информационных потоков, учетной политики, подготовки и принятия управленческих решений. Причем, каждый элемент системы важен. Поэтому первоначально, как минимум, необходимо провести диагностику всех элементов управления. Показателем, характеризующим организацию управления холдингом, является уровень управляемости, который представляет собой интегральную оценку всех составляющих процесса управления (информационных потоков и систем, документооборота, скорости и адекватности исполнения указаний руководства, системы поддержки и принятия решений).

3.4. Повышение капитализации холдинга

Основой повышения капитализации холдинга является качество принимаемых решений. К сожалению, это понимают далеко не все руководители. Часто сказывается стремление упрощать сложные ситуации и принимать простые решения. Информационные технологии и, особенно, системы поддержки принятия решений являются сегодня необходимым атрибутом управления холдингами и иными конгломератами.

Большая часть коммерческих продуктов, позиционированных как инструменты text mining, competitive intelligence tool, business intelligence tools на практике являются системами, ориентированными на работу с числовой информацией. В силу сложности и возможности влияния на события, технологии качественного анализа и обработки информации не являются предметом массового потребления и находятся в закрытом пользовании. Поэтому, использование некоторых доступных методов качественного анализа и прогнозирования информации, значительно увеличит силу мышления и поможет в принятии решений...

4.1. Модели управления корпорациями в международной практике

В каждой стране структура управления акционерными обществами имеет определенные характеристики и составляющие элементы, которые отличают ее от структур других стран. В настоящий момент исследователи выделяют три основных модели управления акционерными обществами на развитых рынках капитала. Это англо-американская модель, японская модель и немецкая модель.

Основными элементами каждой модели являются:

- состав участников корпорации и механизм взаимодействия между ними;
- структура владения акциями;
- состав совета директоров;
- законодательные рамки;
- требования к раскрытию информации;
- корпоративные действия, требующие одобрения акционеров...

4.3. Аутсорсинг или собственное производство?

Любая компания рано или поздно наталкивается на дилемму – покупать или производить самому? Основными критериями, на которых основывается принятие управленческого решения об использовании аутсорсинга, являются: цена/качество, управляемость/издержки, зависимость от поставщиков и управление запасами, «владение» собственным производством и прочее. Принять решение о применении аутсорсинга помогают простые с виду, но эффективные инструменты типа «Матрицы аутсорсинга ВКС». При принятии решения следует помнить о том, что аутсорсинг является инструментом, позволяющим влиять третьей стороне на экономическую политику холдинга.

В определенной степени это экономическая зависимость от компании-аутсорсера в случае владения ею уникальными ресурсами. По этой причине необходимо взвешивать количество и качество информации, которое с теми или иными функциями передается на аутсорсинг...

4.4. Холдинги в системе международных компаний

Целью создания международных компаний является нахождение новых рынков, минимизация издержек и, в конечном итоге, максимизация прибыли. Для достижения цели используются географические, политические, технологические, производственные, финансовые и налоговые преимущества. Формой организации международных компаний может быть холдинг, концерн, финансово-промышленная группа (ФПГ), транснациональная корпорация (ТНК), иные конгломераты. Международные компании часто даже не формализованы, что затрудняет их анализ, не говоря уже о внешнем регулировании. Их присутствие в той или иной стране не обязательно выражается во владении пакетами акций зарегистрированных предприятий или иной собственностью, находящейся на ее территории. Помимо того, что они могут работать через своих «дочек», «внучек» и «внучатых племянниц», многие из них используют субконтракты, франчайзинг, исследовательские соглашения...