**Как управлять холдингом на основе финансовой структуры**

 **Илья Дискин**

Организационная и финансовая структура должны вытекать из стратегии развития холдинга. Беспорядочное скопление под одной крышей компаний разной специфики без вертикальной либо горизонтальной интеграции выглядит скорее как «собирание камней», чем как продуманные действия по консолидации бизнеса. При этом нужно всегда помнить о том, что финансовая структура будет для Вас не гарантией отсутствия проблем, а лишь удобным инструментом для построения краткосрочного бюджетного цикла холдинга. Разработкой финансовой структуры в холдингах, безусловно, должна заниматься финансовая служба или привлеченные консультанты. Рассмотрим наиболее важные аспекты этого процесса, которые полезно знать Генеральному Директору, чтобы контролировать процесс и оценивать результат.

**Роль финансовой структуры в управлении холдингом**

В России в подавляющем большинстве холдингов пока еще, к сожалению, главным инструментом планирования является именно финансовая структура, а не показатели стратегии – как финансовые, так и нефинансовые. Однако сама по себе финансовая структура – это всего лишь удобный базис для построения бюджетного процесса на отдельном предприятии или в холдинге. И отражает она далеко не все компоненты стратегии, а лишь ее финансовую составляющую. Да и то, по большей части, – показатели рентабельности, в то время как собственников интересует прежде всего рост стоимости бизнеса. Кроме финансовой структуры должны быть разработаны также стратегические показатели работы с клиентами, показатели внутренних бизнес-процессов, инноваций и роста. Соединенные вместе, они дадут полную картину стратегических целей холдинга.

Нередко организационная структура компании повторяет финансовую. Это приводит к тому, что, например, отдел маркетинга в финансовой структуре позиционируется как простой центр затрат, хотя таким образом явно принижается его значение в рамках стратегических ориентиров холдинга. Строго говоря, организационной и финансовой структурам в рамках холдинга лучше существовать автономно, поскольку отношения подчинения и финансовая ответственность – разные вещи.

Типичный пример – история успеха банка «Русский стандарт». На определенном этапе маркетинговые исследования показали, что рыночная ниша в области потребительского кредитования пустует. Тогда банк закупил дорогостоящее программное обеспечение и стал лидером в данном сегменте. И со стратегической точки зрения отдел маркетинга и IT-отдел были ничуть не менее значимыми, чем любой из зарабатывающих центров холдинга.

**Варианты финансовых структур холдинговой компании**

Как показывает опыт, российские холдинги эволюционируют следующим образом: сначала центрами прибыли становятся отдельные предприятия, затем – агрегированные бизнес-единицы, объединяющие предприятия по определенному признаку (чаще всего по производственному переделу в вертикально-интегрированной цепочке), и потом происходит переход к стратегическим показателям деятельности – финансовым и нефинансовым – по всем структурным подразделениям холдинга.

Варианты организации финансовой структуры, как правило, отражают стратегические ориентиры бизнеса. Например, у одного из наших клиентов – агропромышленного холдинга, владеющего десятками перерабатывающих производств в разных регионах России, – была довольно причудливая финансовая структура. Центрами прибыли были производственное, торговое и внешнеэкономическое управление.

В свою очередь в состав производственного управления входили заводы. Как Вы думаете, какие контрольные показатели деятельности были у этих заводов? Прибыль? Нет. Положительный операционный денежный поток? Нет. Может быть, выполнение сметы затрат? Тоже нет. Главным показателем деятельности заводов было выполнение производственных нормативов по переработке давальческого сырья, которое заводы получали от управляющей компании. При этом управляющая компания закупала для заводов сырье, комплектующие и выкупала всю продукцию (по ценам, обеспечивающим минимальные налоговые отчисления). То есть практически хозяйственная деятельность заводов осуществлялась в точности как в советское время при плановой экономике. Руководство холдинга объясняло свою политику тем, что директора заводов воруют, а данный метод управления позволяет решить эту проблему.

Финансовая структура постепенно развивается от простого к сложному, и это естественный процесс, все более проявляющийся по мере усиления конкуренции на большинстве рынков. Приведу в качестве примера нашего клиента – региональный холдинг финансового типа, где есть управляющая компания, при этом бизнесы не интегрированы, а состав акционеров по каждому из направлений деятельности различен. Поначалу руководство ставило перед бизнес-единицами задачу обеспечивать норматив перечисляемых в управляющую компанию дивидендов. Скорее это были даже не дивиденды, а обязательные платежи или своего рода корпоративный налог. Каким считать тип финансовой структуры этого бизнеса? Бизнес-единицы в данном случае – это нечто похожее на центры прибыли. Однако ввиду непрозрачности управленческой отчетности размер корпоративного налога не зависит от прибыли бизнес-единицы, а субъективно определяется главным акционером холдинга. Эти платежи, выходит, больше напоминают старинный оброк. Именно этим словом зачастую называют такие платежи в некоторых российских холдингах.

Год назад упомянутый холдинг видоизменил финансовую структуру. В нем было выделено девять центров прибыли и три «кандидата» на эту роль. Термин «кандидат на роль центра прибыли» означал, что у бизнес-единицы имеются все предпосылки стать полноценным центром прибыли, однако пока доходы его невелики. Кроме того, основная выручка этих трех бизнес-единиц приходилась на предприятия холдинга, то есть на внутренние обороты. Между тем центром прибыли быть выгоднее – его руководство получает процент от управленческой прибыли. При достижении «кандидатом» определенного порога выручки и при увеличении доли выручки от внешних контрагентов до 51% он становится центром прибыли холдинга. Чем больше в холдинге центров прибыли, тем лучше для его акционеров: увеличивается количество руководителей с менталитетом предпринимателя.

На рисунке показана схема рекомендованных нами решений по финансовой структуре холдинга. Видно, что тип финансовой структуры зависит не только от желаемого акционерами результата, но и от менталитета руководителей подразделений. Переход от более авторитарного управления к менее авторитарному напоминает процесс демократизации общества в миниатюре. Демократизация обречена на провал, если подразделения привыкли выполнять приказания, а стратегия предусматривает амбициозные планы по расширению бизнеса. Нужно либо менять персонал (к счастью, в бизнесе это возможно, в отличие от общества), либо корректировать стратегию.

**Классификация центров**

Финансовая структура предприятия представляет собой совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО). Их руководители несут ответственность за конкретные участки работ.

В зависимости от полномочий и ответственности руководителей структурная единица может быть центром инвестиций, центром прибыли или центром затрат.

Центр инвестиций – подразделение, руководитель которого несет финансовую ответственность за выполнение утвержденного по его подразделению бизнес-плана, то есть отвечает за выполнение плана дисконтированных денежных потоков.

Центр прибыли – подразделение, руководитель которого отвечает за прибыль своей бизнес-единицы.

Центр затрат – подразделение, руководитель которого отвечает за выполнение поставленных задач в рамках выделенного бюджета затрат.

Иногда выделяют и другие центры – например, центр доходов, центр учета. Каждое предприятие может выбрать подходящую именно ему классификацию или разработать свою. Главное, чтобы все на предприятии понимали, чем одни центры отличаются от других, кто за что отвечает и как оценивается работа каждой структурной единицы.

Схема принятия решения по финансовой структуре

Рассказывает практик

Роман Лиманов, финансовый директор холдинга «Солигран», Москва

У нас три бизнес-единицы: управляющая компания в Москве и две производственные площадки в регионах. С точки зрения распределения по центрам финансовой ответственности центром прибыли является управляющая компания. С одной стороны, она занимается продажами. С другой – осуществляет закупки основного сырья для производства, что составляет от 70 до 85% прямой производственной себестоимости. Однако сказать, что все 100% ответственности за получение прибыли лежат на управляющей компании, было бы неправильно, потому что производство осуществляется в регионах и центр регулирует не всю производственную себестоимость.

Два производственных подразделения нашего холдинга – центры затрат. Они занимаются производством ПВХ-композиций, которые используются в строительстве, для производства панелей, окон и т. п. Недавно в холдинге сменилась команда менеджеров и была намечена реструктуризация. Мы не стремимся наделить предприятия полной финансовой ответственностью за результаты их деятельности.

На нынешнем этапе целесообразнее сосредоточить управление финансами, бюджетный процесс, контроль исполнения бюджетов в управляющей компании. Мы хотели бы сделать акцент на ответственности наших предприятий за полную производственную себестоимость. Сейчас этого не происходит, поскольку закупками значительной части сырья занимается управляющая компания, но в дальнейшем должна сложиться ситуация, когда производственные площадки будут формировать полную производственную себестоимость. Для этого в холдинге внедряется единая система бюджетного планирования и управленческой отчетности. При составлении последней будут использоваться корректировки, чтобы адекватно консолидировать управленческую отчетность всей группы и исключить взаиморасчеты.

**Особенности финансового управления в холдингах разного типа**

1. Централизованный холдинг

Если управление сильно централизовано, как в описанном выше агропромышленном холдинге, все финансовое управление сводится к проверке выполнения плановых производственных нормативов региональных заводов. В этом случае все грани финансового управления смещаются в сторону управляющей компании. Именно там принимаются ключевые решения, и, значит, качество управленческой отчетности и бюджетов управляющей компании непосредственно влияет на эффективность бизнеса.

**Типы холдингов**

В зависимости от организационной структуры выделяют следующие типы холдингов:

Горизонтальные холдинги – объединение однородных бизнесов (примеры: общероссийские телекоммуникационные компании, розничные сети). Они представляют собой по сути филиальные структуры, которыми управляет головная компания. Вертикальные холдинги – объединение предприятий в одной производственной цепочке (добыча сырья, переработка, выпуск продуктов потребления, сбыт). Так устроено большинство нефтяных холдингов. Диверсифицированные холдинги – объединение предприятий, напрямую не связанных ни торговыми, ни производственными отношениями (например, АФК «Система», «Базовый элемент», «Альфа-груп»).

По степени централизации холдинги можно расположить между двумя полюсами. На одном полюсе находятся финансовые холдинги. Они состоят из самостоятельных бизнес-единиц, имеющих слабые связи с управляющей компанией. Функции управляющей организации заключаются прежде всего в финансовом контроле, осуществляемом путем бюджетирования прибыли и денежного потока.

На другом полюсе – отраслевые холдинги. Они обычно развивают только одно направление бизнеса, но имеют несколько зарабатывающих подразделений, которые либо работают в разных регионах, либо производят разные товары. Примером могут служить агропромышленные или металлургические корпорации. В таких компаниях управление, как правило, централизовано. Между двумя этими полюсами находятся холдинги, в которых черты финансовых и отраслевых холдингов смешаны в разных пропорциях.

Говорит Генеральный Директор

Евгений Добровольский, генеральный Директор ОАО «Холдинговая компания «Владимирский текстиль»

В финансовой структуре нашего холдинга центрами затрат являются производства, центрами прибыли – торговый дом и закупочная (давальческая) компания. В соответствии с этой схемой показатели промышленных площадок связаны исключительно с их производственной деятельностью – объемом выпускаемой продукции и ее себестоимостью в части затрат на обработку. Директора предприятий озабочены только такими вопросами, как модернизация производства, ремонт, запчасти, заработная плата. Все показатели, связанные с прибылью, – ответственность центров прибыли.

Такая структура позволяет оптимально использовать возможности, существующие сегодня в России. Объективно говоря, на данном этапе производственники не готовы мыслить «коммерчески». Маркетинговое, а тем более стоимостное мышление пока не достигли такого уровня, чтобы директор предприятия, принимая управленческие решения, рассуждал с позиций рынка. Поэтому на сегодняшний день подобная финансовая схема наиболее эффективна и прозрачна – как для топ-менеджмента управляющей компании, так и для собственников.

Мы максимально централизовали принятие в холдинге управленческих решений. Бизнес-единицы самостоятельны только при решении конкретных задач в рамках утвержденных бюджетных лимитов.

К сожалению, пока квалификация региональных менеджеров не позволяет нам шире делегировать финансовую ответственность. Более эффективным оказывается жесткий контроль из центра.

Весной прошлого года бухгалтерский, управленческий учет и бюджетирование в холдинге были объединены и полностью автоматизированы. Для принятия управленческих решений мы разработали систему единой отчетности, правила консолидации данных. Единый регистр управленческого учета обеспечивает нам унификацию всех данных, собираемых на разных предприятиях.

**2. Децентрализованный холдинг**

В случае с децентрализованным управлением акцент делается на унификации управленческой отчетности каждой бизнес-единицы с точки зрения методологии и отчетных форм. Перед выстраиванием финансовой структуры такого холдинга необходимо разработать единую для всех бизнес-единиц систему управленческой отчетности и бюджетирования. Если этого не сделать, управленческая прибыль в центрах прибыли будет рассчитана разными методами и результаты работы подразделений невозможно будет сравнить (см. Ошибки при разработке финансовой отчетности в холдинге).

Перед такими холдингами встают задачи, неактуальные для централизованных холдингов. Например, распределение затрат управляющей компании по бизнес-единицам. Это необходимо для расчета рентабельности каждого центра прибыли, как если бы они были самостоятельными компаниями и должны были бы содержать в своем штате специалистов по маркетингу, кадрам, юристов и т. п.

В холдингах с децентрализованным управлением организация процесса внутрикорпоративной отчетности идет тяжелее. Ведь нужно разработать единую методику сбора финансовой информации, обучить людей на местах и отладить подготовку отчетности. Практика показывает, что на разработку методологической базы для управленческой отчетности уходит около одного-двух месяцев. На обучение специалистов центров прибыли и отладку процесса – от двух месяцев (для средних холдингов) до полугода (для крупных). В течение этого периода то тут, то там возникают ошибки, нестыковки, задержки в предоставлении отчетности в управляющую компанию. Примерно таков же временной расклад для разработки и внедрения бюджетного процесса на уровне холдинга в целом.

Рассказывает практик

Людмила Кутуева, финансовый директор группы компаний «Бекар», Санкт- Петербург

Наши бизнес-подразделения являются центрами прибыли. Это самостоятельные единицы, которые должны зарабатывать. Вознаграждение руководителей зависит от финансовых результатов деятельности подразделения.

Все наши бизнес-структуры работают в одной сфере – недвижимости. Но профиль у них разный: рекламные услуги, управление зданиями, услуги по покупке, оценке, сдаче в аренду коммерческих помещений и др. Для каждой бизнес-единицы мы ведем управленческий учет отдельно, но есть также централизованные учет и финансирование. Наша информационная система позволяет и сводить все данные на уровне холдинга в целом, и вести отдельный детализированный учет любого, даже самого маленького подразделения. Существует обслуживающий отдел, куда входят юристы, финансисты, бухгалтеры. На услуги специалистов отдела введены внутренние расценки, расходы распределяются между компаниями в зависимости от оборота и объема услуг. К каждому предприятию мы подходим индивидуально и пересматриваем цены раз в год.

Если внутри компании образуется новое зарабатывающее подразделение, мы выделяем его в самостоятельный центр прибыли. Оно продолжает административно подчиняться своему директору, но появляется иная степень ответственности. Менеджеры бизнес-единиц очень заинтересованы в том, чтобы их подразделение стало центром прибыли – руководители начинают получать процент от чистой прибыли, а человеку интересно зарабатывать деньги, он видит стимул, его работа оценивается по заслугам.

**Взаимоотношения между центром и бизнес-единицами**

Важный инструмент внутренней работы холдинга – это регламент взаимоотношений между управляющей компанией и бизнес-единицами. Причем в идеале должны быть разработаны отдельные регламенты, определяющие порядок взаимодействия в каждой сфере деятельности управляющей компании – в области финансов, маркетинга, продаж, кадров, рекламы, PR и др.

Логично поручить процесс разработки регламента профильным специалистам управляющей компании. Но, разумеется, если управление в холдинге децентрализовано, к процессу нужно подключать и центры прибыли. Самое главное – договориться о разделении полномочий и ответственности между управляющей компанией и подразделениями. Большинство проблем в российских холдингах возникает как раз из-за размытых границ ответственности. Генеральный Директор холдинга должен выступить модератором процесса разработки регламента.

Пожалуй, самый острый вопрос в организации взаимодействия внутри любого холдинга: стоит ли полагаться на сервисные подразделения управляющей компании или каждой бизнес-единице выгоднее содержать свои отделы маркетинга, персонала, PR-службу и т. п.? Единого рецепта нет и быть не может.

В одном холдинге руководство бизнес-единиц готово образовать собственные сервисные подразделения, а в другом – доверять выбору управляющей компании. Это вопрос силы и авторитета центра. В холдинге «с оброком», описанном выше, формально существовала управляющая компания. Но она была слаба, квалификация финансистов была низкой, поэтому со временем центры прибыли обособились и сдавали в управляющую компанию отчеты для проформы, позволяя себе игнорировать запросы ее экономистов и маркетологов.

Однако возможно экономическое обоснование решения о том, что лучше – оплачивать услуги управляющей компании или содержать собственный штат центров затрат. Для этого нужно сравнить суммы, которые платили бы центры прибыли за собственные центры затрат, будь они самостоятельными игроками на рынке, с суммами общехолдинговых расходов управляющей компании, распределяемых на центры прибыли по выбранной базе распределения.

Говорит Генеральный Директор

Кирилл Подольский, генеральный Директор ОАО «Югтранзитсервис», Таганрог

Наша компания представляет собой вертикально-интегрированный холдинг. В него входят предприятия, расположенные в Ростовской области: четыре элеватора (общей емкостью 486 тыс. тонн), два из которых – морские перегрузочные комплексы, а также агропромышленный комплекс (18 сельскохозяйственных подразделений).

В холдинге два центра прибыли – торговля и сельскохозяйственное производство. Общее руководство осуществляет управляющая компания – ОАО «Югтранзитсервис». В ней работают 64 человека. ОАО владеет контрольными пакетами акций всех дочерних предприятий, является эмитентом облигационного займа. Акционерному обществу «Югтранзитсервис» переданы все функции исполнительных органов дочерних фирм: единые финансовая служба, бухгалтерия, казначейство, юридический отдел, отдел по управлению имуществом. Составление управленческой отчетности – тоже задача головной компании.

Существуют еще две управляющие компании – ООО «ЮТС-Агропродукт» и ООО «ЮТС-Агропродукт 2». За ними закреплены исполнительные функции, они управляют сельхозпроизводителями. Юридический отдел, казначейство и прочие службы все равно находятся в вышестоящей управляющей компании (ОАО «Югтранзитсервис»).

Активы, которые мы приобретаем, должны содействовать основному профилю нашей деятельности – производству зерновых и масличных культур и торговле ими. Единственный непрофильный актив в структуре холдинга – ЗАО «Тревел-Сити» (торговая марка Avantix.ru). Компания была приобретена в 2002 году как перспективный бизнес-проект с большим торговым оборотом и высокой рентабельностью. Avantix.ru –это интернет-ресурс, предоставляющий услуги по бронированию авиабилетов международного и внутреннего направлений, гостиниц и железнодорожных билетов. Компания входит в десятку ведущих агентов большинства авиакомпаний, работающих в России.

Сейчас мы пытаемся поменять схему управления, сделать ее более подходящей для холдинговой компании. Будет создан коллективный руководящий орган, который объединит главных менеджеров направлений и позволит рядовым сотрудникам лучше понимать устройство холдинга.

**Ошибки при разработке финансовой отчетности в холдинге**

Когда финансовый директор и его команда приступают к работе в холдинге, внедрение управленческой отчетности обычно идет сразу по двум направлениям. Подготавливаются, во-первых, отчеты «верхнего уровня»: баланс, отчет о прибылях и убытках, о движении денежных средств и о движении капитала. Во-вторых, документы «нижнего уровня»: детализированные отчеты о продажах, о производственной себестоимости с учетом прямых и косвенных, а также переменных и постоянных расходов и др. Иногда приходится наблюдать, как финансисты в первую очередь разрабатывают отчеты «нижнего уровня», не думая о том, что итоговые цифры в них должны соответствовать показателям «верхнего уровня» (скажем, суммы производственной себестоимости в отчетах обоих уровней должны совпадать).

Я знаю много случаев, когда финансовый директор оказывался в западне неверных представлений акционеров об управленческой отчетности, о бюджетах и других финансовых вопросах и в конечном счете отсутствие нужных результатов приводило к его увольнению.

Например, финансовый директор одного промышленного предприятия, идя на поводу у руководства, готовил единственный отчет – ежемесячное движение оборотного капитала предприятия (то есть развернутые краткосрочные активы за минусом развернутых краткосрочных обязательств). Ни о каком балансе либо отчете о прибылях и убытках речи не шло. Робкие попытки финансового директора их внедрить отвергались, потому что «эти отчеты ничего интересного не показывают». Однако бизнес стал быстро расширяться, появилось еще два аналогичных предприятия. Единственный отчет о движении оборотного капитала уже не мог объективно отражать финансовое состояние холдинга.

В итоге все равно пришлось разрабатывать общепринятые управленческие отчеты, методику отражения в них хозяйственных операций и механизм консолидации отчетности. Но это делал уже другой финансовый директор.