

Стоит ли создавать под новый бизнес-проект новую компанию? В статье рассматриваются практические модели организации групп компаний, выявляются плюсы и минусы учреждения новых предприятий, использования схем косвенного контроля и перекрестного владения, их соответствие общей цели – поддержания устойчивого роста и содействия достижению компанией конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: организационная структура, развитие предприятия, создание дочерних предприятий, перекрестное владение, прямой и косвенный контроль, малый и средний бизнес

Стоит ли порождать новые юридические лица?

Л. В. ШУКЛОВ,
кандидат экономических наук,
ООО «Нефтегазовая компания ИТЕРА»,
Москва
E-mail: Lev.shuklov@gmail.com

В российской практике ведения бизнеса существует множество схем организации холдингов, их структура меняется с развитием организации. Однако этот процесс происходит стихийно, без изучения и оптимизации механизма управления структурой группы. Как развитие организации содействует достижению ею конкурентных преимуществ? Этот вопрос в малом и среднем бизнесе сегодня остается практически без внимания. Система управления на таких предприятиях, как правило, проста, но не всегда содействует их эффективному росту. Рано или поздно наступает момент, когда для дальнейшего развития необходимы изменение структуры капитала, слияние с другой более крупной компанией, продажа части бизнеса и т.п. И тогда особенности их организационной структуры – отсутствие прозрачности, недостаточная мотивированность менеджеров и сложности информационного обмена, могут оказаться серьезным тормозом.

© ҮҒ 2010 ғ.



Когда возникает новый бизнес-проект, один из вопросов, на который придется ответить руководителю холдинга, – стоит ли осуществлять этот проект в рамках имеющегося юридического лица (организовав новый отдел или просто выделив куратора) или же следует образовать новое юридическое лицо?

Минусы достоинств и плюсы недостатков

К созданию дочерних компаний, как правило, побуждают следующие соображения:

- отдельный учет затрат, связанных с реализуемым инвестиционным проектом;
- мотивация менеджеров в разделении прибыли непосредственно по данному проекту;
- оптимизация налогообложения путем регистрации предприятия в иной (нежели материнская компания) налоговой юрисдикции;
- простота продажи инвестиционного проекта третьей стороне;
- возможность запуска процедуры банкротства проекта;
- разграничение доступа к информации о финансовых показателях проектов.

Аргументами «против» могут быть:

- увеличение управленческих расходов (руководство, ведение бухучета, составление отчетности);
- усложнение контроля и информационного обмена с предприятием из-за излишней самостоятельности менеджмента;
- вероятные проблемы, сопряженные с трансфертным ценообразованием.

Отдельный учет затрат по проекту часто бывает важным доводом за пользу организации нового юридического лица. В компаниях малого и среднего бизнеса часты ситуации, когда несколько проектов сосуществуют в рамках одной компании, а в той не ведется отдельный учет затрат по проектам. В таких условиях менеджменту крайне сложно осуществлять мониторинг инвестиционных проектов на фазе их реализации (а

если компания получила убыток, невозможно выяснить, каким именно проектом он вызван).

Адекватное ведение управленческого учета может решить эту задачу. Так, например, разделить выручку по проектам достаточно просто, а вот с затратами уже сложнее – например, если один человек занимается несколькими проектами одновременно, то, чтобы разделить его заработную плату на различные проекты, потребуются хронометраж рабочего времени, заполнение таблиц учета рабочего времени. Это выльется в дополнительные затраты на обработку информации и вызовет негативную реакцию со стороны самого работника.

Мотивация менеджеров. Если реализовывать проект в рамках существующей компании, тогда связать оплату менеджера, ответственного за проект, с результатами данного проекта непросто. Для этого как минимум нужен хорошо поставленный управленческий учет, позволяющий формировать финансовую отчетность по этому проекту отдельно от отчетности компании. С юридической точки зрения, для менеджера гораздо надежнее и понятнее владеть миноритарной долей в дочерней компании, чем иметь контракт, привязанный к управленческой отчетности.

Оптимизация налогообложения – также одна из целей создания новых компаний под новые инвестиционные проекты, реализуемые предприятием. В отдельных отраслях (например, в сельском хозяйстве) отдельные инвестиционные проекты могут субсидироваться государством или реализовываться на особых условиях. Некоторые страны устанавливают специфические налоговые режимы для определенных типов операций (например, если компания осуществляет только финансовую деятельность – предоставляет займы и получает их).

К недостаткам организации новых компаний для отдельных инвестиционных проектов относятся, прежде всего, сопутствующие расходы на управление данными компаниями, ведение бухгалтерского учета в них, их регистрацию, аудит и т.п. Конечно, часть этих расходов можно снизить, передав полномочия директоров сотрудникам управляющей компании, добавив нагрузку по ведению учета действующим бухгалтерам, но в конечном счете регистрация новой компании все равно ведет

к росту расходов. С другой стороны, этот рост неизбежен и в случае организации управленческого учета по нескольким проектам в рамках одной компании. Задача менеджера – сравнить, какой вариант предпочтительнее.

В некоторых странах ведение бухгалтерского учета и составление отчетности вообще не являются обязательными. В то же время регистрация компаний дает компаниям существенные налоговые либо правовые преимущества. Так например, если компания решила купить частный самолет, то для простоты правового регулирования деятельности по его эксплуатации (лицензии и т.п.) лучше учредить дочернюю компанию в каком-нибудь островном государстве, дать распоряжение этой компании приобрести самолет, после чего контролировать расходы на его эксплуатацию, анализируя величину инвестиций в данную компанию. При этом не будет дополнительных расходов по ведению бухучета.

Организация новых дочерних компаний приводит также и к усложнению обмена между структурными подразделениями материнской и дочерней компаний. Система корпоративного контроля напрямую зависит не только от структуры собственности на акционерный капитал, но и от природы взаимоотношений корпорации и её владельцев.

Ряд авторов проводили исследования с целью определить, какая структура собственности наиболее характерна для предприятий в разных странах. Так, во французских и немецких компаниях крупные акционеры владеют пакетами акций более 25% каждый. Причем в большинстве компаний один крупный акционер является держателем контрольного пакета¹.

Иногда возникает проблема подчинения работы менеджеров интересам компании. Крупные владельцы долей часто имеют коммерческие отношения с корпорацией, и эти отношения могут приносить гораздо большую выгоду, чем получаемые ими дивиденды.

Так, в случае относительной самостоятельности дочерней компании ее сотрудники подчиняются только директору

¹ *Мейер К.* Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. – М.: Джонсон Уайли энд Санз, 1996.

данной компании. Директор может назначаться управляющей компанией либо иметь относительную самостоятельность (т.е. владеть миноритарным пакетом акций, и это означает, что без его согласия его невозможно уволить). В этом случае распоряжения от структурных подразделений материнской компании могут частично игнорироваться или исполняться в зависимости от воли директора дочерней компании.

Трансфертное ценообразование зачастую затемняет эффективность управления инвестиционными проектами, организованными в виде самостоятельных дочерних компаний. Оно искажает справедливый финансовый результат и другие показатели деятельности дочерней компании в угоду оптимизации налогообложения или личным интересам менеджмента. Если такая дочерняя компания функционирует внутри большой и сложной организационной структуры, то трансфертное ценообразование наверняка приведет к принятию неверных управленческих решений в целом по данному проекту.

Три возможности

Рассмотрим теперь, как перечисленные достоинства и недостатки могут влиять на эффективность организационной структуры при разных способах контроля предприятий. Есть только три возможных варианта контроля одного предприятия другим: прямое, косвенное и перекрестное владение. Прямое владение предполагает непосредственный контроль компании Б со стороны компании А путем инвестиций в ее капитал. Косвенное предполагает контроль через промежуточную компанию: например А косвенно контролирует Г (рис. 1, правая часть) через компанию В. При этом А напрямую контролирует компанию В через инвестиции в ее капитал, а В напрямую контролирует Г. Перекрестный контроль предполагает взаимное владение компаниями друг другом.

Все другие случаи контроля можно считать производными от этих трех: схемы, приведенные на рис. 1, можно разделить на составные части, конечными элементами которых будут три описанных варианта. Применение каждого из вариантов в виде «кирпичиков» организационной группы имеет свои особенности, преимущества и недостатки.

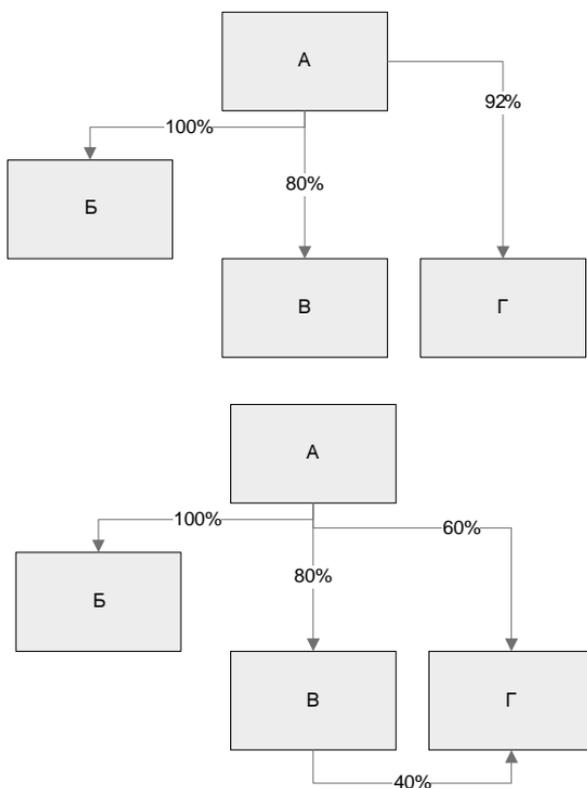


Рис. 1. Схема преобразования косвенного контроля в прямой контроль

При косвенном владении контроль ослабляется, увеличивая действие уже описанных недостатков, сопутствующих созданию новых дочерних предприятий. Поэтому применять его следует только в тех случаях, когда оно оправданно с точки зрения ведения раздельного учета, мотивации менеджеров и ведения хозяйственной деятельности в специфической налоговой юрисдикции.

Косвенный контроль оправдан только при наличии миноритарного акционера на промежуточном звене, но не обязателен: можно пересчитать доли и перенести эту фирму вверх, что улучшит прозрачность конечной отчетности, исключит риски манипулирования с отчетностью и мошенничества.

На рис. 1 справа изображена структура косвенного контроля над компанией Г через компанию В, а слева – то, как можно ее переделать в схему прямого контроля со стороны компании А. При этих двух схемах интересы миноритарных акционеров соблюдаются в одинаковой степени, а вот прозрачность повышается. Таким образом, **при организации группы компаний на первых этапах развития нужно стремиться к отсутствию косвенного контроля.**

При косвенном контроле аудиторам трудно отследить всю структуру группы, а отсутствие прозрачности может скрыть наличие убыточных компаний.

Созданию такого рода схем способствует лишь нежелание миноритарных акционеров (промежуточного звена) перерегистрировать предприятие с соответствующими долями. Например, если в роли миноритарных акционеров выступают государственные органы (в виде местных администраций) или множество мелких акционеров (физических лиц).

Другим случаем организации бизнеса является **перекрестное владение предприятиями** (рис. 2).

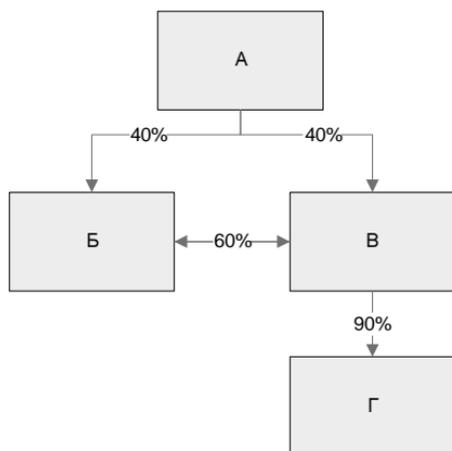


Рис. 2. Пример перекрестного владения компаниями

Организация группы с большим процентом перекрестного владения обеспечивает:

- независимость руководителей компаний, перекрестно владеющих друг другом;
- ограничение вывода денег из группы путем распределения дивидендов.

Независимость руководителей компаний, перекрестно владеющих друг другом, выражается в том, что основной акционер (компания А) не может уволить директора компании Б без согласия директора В, и наоборот.

Такой способ организации группы может использоваться, когда директору группы требуется предоставить относительную независимость действий, но в то же время сохранить за собой 100%-ю долю в компании. Для финансовой мотивированности директора подходит трудовой контракт, в котором вознаграждение за год обусловлено финансовым результатом группы.

Другая цель организации группы подобным образом – **ограничение вывода из группы денежных средств** путем распределения дивидендов. Согласно российскому законодательству, дивиденды должны распределяться пропорционально долям участников предприятия. В противном случае избыточные дивиденды облагаются дополнительным налогом, и такое распределение становится менее выгодным. Поэтому процент перекрестного владения целесообразно связывать с нормой рефинансирования прибыли в развитие предприятия.

Таким образом, основа эффективного управления предприятием на всех этапах его развития – это надежная система внутреннего контроля, соответствующая международным стандартам, и развитая система информационного обмена, позволяющая быстро и гибко принимать необходимые управленческие решения и воплощать их в жизнь. Внутренний контроль нужно организовывать в соответствии с принципами Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), которым следуют многие предприятия как в России, так и на Западе².

² Steven J. Root Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance, Wiley 2000.

Неотложные задачи

Вслед за построением эффективной структуры внутреннего контроля возникает потребность в повышении прозрачности группы путем преобразования косвенного контроля в прямой. В идеале группа должна изначально создаваться так, чтобы был только прямой контроль, а косвенный возникал лишь в случаях, когда его невозможно (нецелесообразно) избежать. Так, если в процессе развития у третьих лиц были приобретены дочерние компании, имеющие свои «дочки», то контроль нужно преобразовывать в прямой, чтобы избежать усиления влияния недостатков косвенного контроля, описанных выше.

Другой пример, когда косвенный контроль целесообразно оставить, – это приобретение групп, уже котируемых на открытом рынке (являющихся публичными).

В то же время группа компаний должна стремиться к обоснованному минимуму косвенного контроля, необходимого для выделения направлений бизнеса, предназначенных для продажи, соблюдения прав миноритарных акционеров, оптимизации налогообложения и т.п.

Вслед за повышением прозрачности возникает задача разделения компаний, ведущих финансовую и хозяйственную деятельность. Бизнес нужно организовать в виде группы компаний так, чтобы управляющая компания занималась непосредственно оказанием услуг по управлению и финансовой деятельностью, а вся прочая хозяйственная и инвестиционная деятельность была сосредоточена в дочерних компаниях.

Однако на практике этот принцип сплошь и рядом нарушается, и управляющая компания одновременно ведет и операционную деятельность по какому-либо из направлений бизнеса, и финансирование дочерних компаний. В таком холдинге затруднено выделение центров прибыли, а если часть из дочерних компаний непрофильные, то вывести их из группы будет крайне сложно, так как управляющая компания, на которую их можно было бы переоформить, сама является центром прибыли по профильной деятельности.

«Сухой остаток»

На первых этапах развития несколько проектов можно вести в рамках одного предприятия, осуществляя отдельный учет по ним, и нет необходимости порождать новые дочерние предприятия. С ростом компании ведение отдельного управленческого учета становится трудоемким. Особенно это видно в компаниях малого и среднего бизнеса, когда внедрение информационных систем (компьютерных программ), позволяющих вести такой учет, экономически невыгодно и даже вызывает саботаж со стороны сотрудников.

Могут возникнуть и вопросы мотивации отдельных менеджеров, продажи инвестиционного проекта, возможного закрытия проекта и т.п. Для их решения также наилучшим образом подойдет организация отдельного предприятия, на котором будет сосредоточена вся хозяйственная деятельность по какому-либо проекту.

В ситуациях, когда развивающемуся бизнесу требуются гарантии относительно реинвестирования прибыли в бизнес со стороны инвесторов, а наемным директорам нужен высокий уровень независимости при принятии решений, можно прибегнуть к схемам организации элементов перекрестного контроля внутри группы, однако применение этого инструмента управления повышает уровень риска для инвесторов.

На поздних этапах развития бизнеса для поддержания и дальнейшего продолжения роста предприятия возможно использование таких схем, как размещение акций на бирже, сотрудничество с государственными компаниями по совместному осуществлению социально значимых инвестиционных проектов.