

# Типы ХОЛДИНГОВ



## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА ХОЛДИНГА

### Инвестиционный управляющий

**Роль** – управление инвестициями. УК осуществляет управление бизнесом исходя из достигнутых финансовых результатов.

**Функции:**

- Анализ финансовой эффективности бизнесов.
- Продажа, покупка, инвестирование и реструктуризация бизнесов.
- Наем и увольнение руководителей бизнесов.

**Вмешательство в деятельность бизнес-единиц:**

- Купить/продать
- Нанять/уволить

**Численность и затраты:**  
Минимальные

### Стратегический архитектор

**Роль** – разработка и уточнение стратегической концепции, в рамках которой бизнес-единицы развивают собственные инициативы.

**Функции:**

- Разработка и видение будущего корпорации.
- Анализ бизнес-стратегий подразделений.
- Мониторинг выполнения стратегий.
- Создание климата, обеспечивающего мотивацию.

**Вмешательство в деятельность бизнес-единиц:**

Слабое

**Численность и затраты:**  
Средние

### Стратегический контролер

**Роль** – контроль операционной обоснованности бизнес-стратегий подразделений, распределение ресурсов между ними.

**Функции:**

- Утверждение стратегий подразделений после проверки.
- Контроль главных финансовых, операционных и стратегических показателей.
- Координация кадровой политики подразделений.

**Вмешательство в деятельность бизнес-единиц:**

Среднее

**Численность и затраты:**  
Выше среднего

### Операционный управляющий

**Роль** – управление всей операционной деятельностью подразделений.

**Функции:**

- Разработка программ развития.
- Детальный анализ всех операционных показателей эффективности.
- Управление всеми деталями найма, развития и увольнения персонала.

**Вмешательство в деятельность бизнес-единиц:**

Сильное

**Численность и затраты:**  
Максимальные

# Детальное описание модели 1

## Цели и роль

- УК оптимизируется с целью сокращения численности и затрат.
- Цель УК – радикальное повышение финансовой эффективности портфеля бизнесов.
- Собственники концентрируются на инвестиционном и портфельном управлении БЕ.

## Централизация функции

- В УК централизуются только финансовая функция, функция безопасности (контроля) и функция управления персоналом.
- Все остальные функции передаются в БЕ.

## Баланс сервисных и директивных функций

- УК имеет только директивные функции: купить/продать бизнес, нанять/уволить руководителей БЕ.
- Все сервисные функции осуществляются самими БЕ.

## Организационная структура

- Штат УК сокращается до нескольких отделов, которые занимаются финансовыми, контрольными и HR-функциями.
- Структура холдинга состоит из полностью самостоятельных БЕ с минимальным вмешательством УК в их оперативную деятельность.

## УК «ИНВЕСТИЦИОННЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ»

## Система мотивации

- Персонал УК мотивируется исключительно на достижение плановых финансовых показателей портфеля бизнесов.
- Руководители БЕ мотивируются на достижение плановых финансовых показателей их БЕ.
- Если БЕ не выполняет финансовый план, ее руководитель увольняется решением УК.

## Преимущества

- Достижение высокой эффективности бизнеса и управляемых БЕ.
- Максимизация стоимости бизнесов для собственников.
- Диверсификация бизнес-рисков, устойчивость позиций в отрасли и рост качества управления бизнесом.

## Сценарий внедрения

- Принятие решения о перепозиционировании холдинга и УК со стороны собственников.
- Разработка организационной структуры УК по типу инвестиционного управляющего.
- Перевод руководителей из существующей УК в «новую», наем новых сотрудников, увольнение или перевод в БЕ руководителей сервисных департаментов УК.
- Проведение анализа эфф-ти и реструктуризация существующих бизнесов.

## Недостатки, ограничения, риски

- Требует радикального перепозиционирования роли собственников и существующей УК.
- Высокий риск сопротивления корпоративной культуры и персонально руководителей УК и БЕ.
- Возможно временное снижение управляемости холдинга в течение переходного периода.
- Предъявляет высокие требования к управленческой компетентности руководителей УК и БЕ.

# Детальное описание модели 2

## Цели и роль

- УК оптимизируется с целью повышения конкурентоспособности и синергии холдинга в целом при сохранении большой самостоятельности БЕ.
- Собственники концентрируются на разработке, организации и контроле внедрения портфельной стратегии холдинга и стратегий БЕ.
- УК управляет реализацией всех стратегий и осуществляет минимальный сервис для БЕ.

## Централизация функции

- В УК централизуются функции стратегического планирования и контроля, функции управления и минимум функций сервиса.
- Типовые и неуникальные по компетенциям функции сервиса передаются в БЕ.
- В УК остаются только совершенно необходимые или уникальные по компетенциям сервисы.

## Баланс сервисных и директивных функций

- Баланс функций сдвигается в сторону директивных и контрольных.
- Основная часть сервисных функций делегируется БЕ.

## Организационная структура

- Штат УК «замораживается» на прежнем уровне или сокращается за счет передачи в БЕ части сервисных функций.
- Часть сервисных подразделений переводится в БЕ или сокращается.
- В БЕ ассимилируются переведенные из УК сервисы либо создаются самостоятельно.

## УК «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АРХИТЕКТОР»

## Система мотивации

- УК мотивируется на сроки и качество разработки стратегии холдинга и на ее эффективное достижение.
- Руководители БЕ мотивируются на достижение и целей БЕ, и целей холдинга.

## Преимущества

- Повышение долгосрочной конкурентоспособности компании.
- Усиление контроля за реализацией целей холдинга, рост синергии, улучшение взаимодействия между БЕ, рост управляемости.
- Повышение корпоративной мотивации УК и БЕ.
- Снижение загрузки собственников по оперативному управлению БЕ.
- Рост самостоятельности БЕ при контроле эффективности портфеля бизнесов в целом.

## Сценарий внедрения

- Принятие решения о существенном изменении роли УК как стратегической, контрольной и сервисной.
- Проведение серии сессий собственников по формированию корпоративной портфельной стратегии.
- Формирование службы стратегического планирования и анализа.
- Разработка стратегических концепций развития в БЕ.
- Определение и передача в БЕ части сервисных функций.

## Недостатки, ограничения, риски

- Возможные затруднения при формировании собственниками портфельной стратегии.
- Необходимость увольнения части сотрудников сервисных служб УК.
- Увеличение штата менеджеров за счет создания службы стратегического планирования.
- Сопротивление корпоративной культуры и руководителей появлению директивных целей и показателей.

# Детальное описание модели 3

## Цели и роль

- УК оптимизируется с целью сохранения преемственности текущих принципов управления холдингом и повышения эффективности существующей УК.
- Собственники делегируют УК функции контроля за среднесрочным и долгосрочным развитием БЕ.

## Централизация функции

- В УК сохраняются все текущие функции управления и сервиса, кроме части сугубо операционных функций, которые передаются в БЕ.
- Функция контроля за достижением долгосрочных целей холдинга и БЕ формируется в совете директоров, а потом делегируется УК.

## Баланс сервисных и директивных функций

- УК условно разделяется на две части. Принципы их работы кардинально разные.
- «Первая часть» – непосредственно УК, где концентрируются функции управления и контроля.
- «Вторая часть» – осуществление корпоративного сервиса для БЕ.

## Организационная структура

- Штат УК «замораживается» на текущем уровне.
- В УК организационно выделяются служба по корпоративному сервису и департаменты по контролю и управлению.
- В департаментах по управлению и контролю создаются новые функции при том же уровне численности.

## УК «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЕР»

## Система мотивации

- Персонал «первой части» УК мотивируется на достижение целей холдинга.
- Персонал «второй части» УК мотивируется на оказание качественного сервиса по срокам и требованиям БЕ.
- Руководители БЕ оценивают работу сервисных служб УК; при высокой оценке этим службам выплачиваются премиальные.

## Преимущества

- Снижение конфликта вокруг роли УК между советом директоров, УК и БЕ.
- Повышение мотивации УК.
- Улучшение качества сервиса БЕ.
- Повышение эффективности БЕ благодаря росту качества сервиса.
- Усиление контроля за реализацией стратегических целей холдинга и БЕ, рост синергии, улучшение взаимодействия между БЕ, рост управляемости.

## Сценарий внедрения

- Принятие решения о корректировке роли УК как контрольной и сервисной одновременно.
- Проведение обучения руководителей УК и БЕ по новой модели УК. Совместное разделение функций контроля и сервиса.
- Разработка концепций контрольных и сервисных подразделений УК с показателями эффективности.
- Разработка систем оценки и мотивации и разработка целей холдинга для введения контроля их достижения со стороны контрольных служб УК.

## Недостатки, ограничения, риски

- Необходима сильная политическая поддержка со стороны собственников.
- Необходимо четкое разграничение функций контроля и сервиса, в связи с чем возможно сопротивление руководителей УК их переводу в сервисные службы.
- Необходимо улучшение системы коммуникаций между советом директоров, УК и БЕ.
- Необходимо четкое определение целей и показателей для мотивации.

# Детальное описание модели 4-1

## Цели и роль

- УК создается с целью концентрации стратегического и оперативного управления как материнской, так и дочерних компаний.
- УК создается для постепенной передачи функций оперативного управления от генерального директора наемным руководителям УК и его концентрации на стратегическом управлении и контроле группы.

## Централизация функции

- УК создается как внутренняя, а не внешняя компания, аффилированная по отношению к материнской.
- УК создается без оформления отношений с управляемыми компаниями.

## Баланс сервисных и директивных функций

- УК создается как реальная, а не номинальная структура.
- Налоговые преимущества реализуются через единое налоговое планирование всех предприятий и использование трансфертных внутренних цен.

## Организационная структура

- Полная централизация как непроизводственных, так и производственных функций.
- Функции, реализуемые УК, являются как директивными, так и сервисными.
- Бюджет УК оплачивается из бюджетов всех компаний группы.

УК  
«ПОЛНАЯ  
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ»

## Система мотивации

- УК не выделяется как юридическое лицо.
- УК не заключает с компаниями договоры на управление.
- Управление происходит через юридически неоформленный исполнительный орган – координационный совет руководителей УК и бизнес-единиц.

## Преимущества

- Возможное повышение управляемости холдинга в целом.
- Снижение нагрузки генерального директора по оперативному управлению.
- Преодоление эффекта центробежных сил, повышение синергетического эффекта.
- Рост качества управления в отдельных компаниях группы.

## Сценарий внедрения

- Требуется сильной и постоянной политической поддержки внедрения со стороны генерального директора.
- Требуется много ресурсов на наем новых руководителей по всем централизуемым функциям.
- Создает риски конфликта между корпоративной культурой и новыми руководителями, а также между УК и руководителями бизнес-единиц при централизации полномочий.

## Недостатки, ограничения, риски

- Отсутствие поддержки полной централизации со стороны руководителей бизнес-единиц и некоторых руководителей холдинга.
- Ввиду отсутствия юридического статуса возникает дополнительная неопределенность отделения УК от материнской компании.
- Потеря оперативности в деятельности, снижение ответственности бизнес-единиц за результат.

# Детальное описание модели 4-2

## Цели и роль

- УК создается с целью «мягкой» частичной централизации управления как материнской, так и дочерних компаний.
- УК создается для обеспечения качественной управленческой сервисной поддержки бизнес-единиц группы.

## Централизация функции

- УК создается как внутренняя, а не внешняя компания, аффилированная по отношению к материнской.
- УК создается без оформления отношений с управляемыми компаниями.

## Баланс сервисных и директивных функций

- УК создается как реальная, а не номинальная управляющая структура.
- Налоговые преимущества реализуются через единое налоговое планирование всех предприятий и использование трансфертных внутренних цен.

## Организационная структура

- Частичная централизация только непроизводственных функций.
- Функции, реализуемые УК, являются в основном сервисными и частично директивными.

## УК «ЧАСТИЧНАЯ ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ»

## Система мотивации

- УК выделяется как юридическое лицо в виде ООО или ЗАО для оформления отношений собственников и наемных руководителей УК.
- УК заключает с компаниями договоры на управление или на выполнение финансовых, бухгалтерских и других услуг.

## Преимущества

- Постепенный эволюционный ход централизации без разрушения корпоративной культуры.
- Снятие неопределенности в юридическом и управленческом отделении УК от материнской компании.
- Внедрение модели может быть обеспечено поддержкой со стороны руководителей и холдинга, и бизнес-единиц.

## Сценарий внедрения

- Ограничивает возможность делегирования полномочий по оперативному управлению УК со стороны генерального директора.
- При увеличении масштабов бизнеса возможно резкое увеличение нагрузки на генерального директора по управлению холдингом.
- Риски некачественного управления внутри бизнес-единиц.

## Недостатки, ограничения, риски

- Возможное усиление центробежных сил по мере укрупнения бизнес-единиц.
- Снижение единства и корпоративности.
- Трудности в достижении эффекта синергии и общего стратегического развития холдинга.



**BITOBE**  
CONSULTING GROUP

**BITOBE —  
Best  
Impulse  
TO  
Business  
Evolution**

тел./факс: +7 (812) 677 50 88  
e-mail: [info@bitobe.ru](mailto:info@bitobe.ru)

[www.bitobe.ru](http://www.bitobe.ru)