

Егор Егорушкин,руководитель направления «Финансы»,
бизнес-тренер консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»
egorushkin@zis.by

Как финансисту встроить в холдинг новую компанию?

В прошлом номере «Финансового директора» рассказывалось, как должна быть выстроена такая система управленческого учета (далее — учет) в холдинге, которая принесет максимальный практический эффект в управлении как группой компаний в целом, так и отдельными ее подразделениями¹.

Сегодня мы затронем более обширную тему. А именно рассмотрим ситуацию, при которой на практике чаще всего и возникают вопросы взаимоувязки учета холдинга и отдельных его бизнес-единиц, бюджетирования и проч. Связана она с появлением в дружной семье холдинга нового участника.

Круг вопросов, решаемых при интеграции в холдинг новой компании, весьма обширен. Сосредоточимся на том, какую **очередность действий** необходимо соблюсти с точки зрения управления финансами холдинга и его подразделений для того, чтобы вхождение в состав холдинга новой компании дало **максимально быстрый и наибольший эффект**. Также разберем, почему, если компания выберет традиционный путь, ее усилия «утекут в песок».

Все компании похожи

Главный вопрос, возникающий при включении в холдинг новой компании, таков: «Что необходимо сделать, чтобы новая бизнес-единица принесла холдингу максимальную прибыль?».

Каким бы видом деятельности ни занимались холдинг и его новое «приобретение», с точки зрения теории бизнес-процессов их можно представить в виде одной и той же схемы.

Как известно, бизнес-процессы компании можно разделить на две большие группы:

- процессы, создающие продукт, представляющий ценность для внешнего клиента, или так называемые **основные бизнес-процессы**;
- процессы, поддерживающие инфраструктуру компании, а также процессы управления деятельно-

стью организации, а также совершенствования и развития данной деятельности, или **вспомогательные бизнес-процессы**.

На рис. 1 представлена схема компании в разрезе ее бизнес-процессов (над разделительной линией приведены основные бизнес-процессы, а под нею — вспомогательные).

Дадим небольшие комментарии к данному рисунку.

Продажи являются основой функционирования любой компании. И торговым, и производственным, и строительным, и все другим организациям для осуществления деятельности нужны деньги, которые им приносят клиенты. Возьмем, к примеру, банк. Многие считают, что он не похож на «среднестатистическую» компанию. Но занимается ли банк продажами? Это так. Он продает кредиты, услуги по проведению платежей и многое другое.

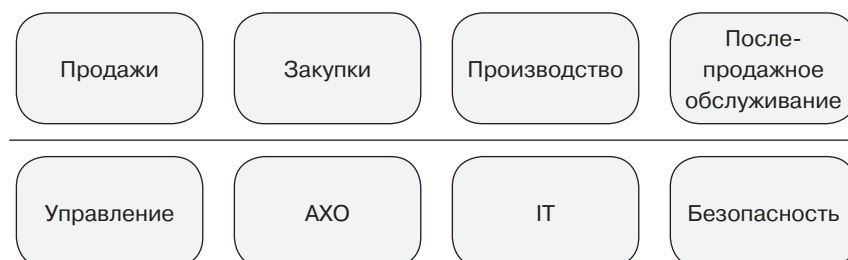


Рис. 1. Основные и вспомогательные бизнес-процессы компании

¹ Егорушкин, Е. Управленческий учет в холдинге: «метод» академика Курчатова / Е. Егорушкин // Финансовый директор. — 2013. — № 1.

Наравне с бизнес-процессом «Продажи» у каждой компании также есть бизнес-процесс «**Закупки**», посредством которого приобретается то, что в последующем компанией будет продано. Вернемся к банку как «среднестатистической» организации. Есть ли у него бизнес-процесс «Закупки»? Разумеется. Для банка закупки — это привлечение денег, которые он потом продаст в форме кредитов. Здесь, кстати, есть такой интересный момент. Где банк может брать деньги для последующей выдачи кредитов? Одним из источников являются средства, размещенные на депозитах физических и юридических лиц. А что нужно для того, чтобы граждане или компании разместили в банке депозит? Правильно — его нужно продать! То есть в некоторых случаях бизнес-процесс «Закупки» в банке по форме не отличается от бизнес-процесса «Продажи». Но тем не менее он обязательно есть. Как и в любой другой компании.

«**Производство**». Когда произносишь это слово, в голове сразу возникают образы гудящих станков, рабочих в касках... Кажется, что у большинства компаний (торговых, оказывающих услуги, тех же самых банков и проч.) никакого производства нет, не было и быть не может. Но это не так. Производство — это «превращение» объекта из того вида, в каком он был в момент окончания бизнес-процесса «Закупки», в тот, в котором он передается клиенту в бизнес-процессе «Продажи». Есть ли, например, у розничного магазина производство? Есть. В процессе производства магазин превращает паллету, например, йогуртов, хранящихся на складе где-нибудь в Калуге, в отдельную баночку, стоящую на полке в минском магазине.

Можно разбирать процессы и дальше, но очевидно, что в приведенную на рис. 1 схему можно вписать абсолютно любую компанию.

В начале была цель

Процесс управления финансами представляет собой прежде всего **составную часть** объемного процесса управления компанией. Каким образом управление финансовыми ресурсами помогает управлять самой компанией?

На рис. 2 в графическом виде приведена схема управления... Хочется сказать «компанией», но в общем-то здесь отображено управление абсолютно всем. Даже автомобилем!

Вы едете на автомобиле и собираетесь войти в поворот («Цель»). Вы понимаете, что, чтобы это сделать, за 100 м до поворота («Контрольная точка 1») скорость автомобиля должна быть не более 50 км/час («Плановое значение»). За 100 м до поворота вы видите по показателям спидометра, что скорость движения составляет 60 км/час («Фактическое значение»), то есть на 10 км/час больше, чем необходимо. В результате вы нажимаете на педаль тормоза («Корректировочное воздействие»).

Управление компанией тоже начинается с **определения цели**. Потому что в зависимости от того, какая

цель выбрана, будут подбираться и инструменты для ее достижения.

Приведу один пример из личного опыта. Всегда, когда начинается какой-нибудь консалтинговый проект, для начала проводится беседа с руководителем либо учредителями компании с тем, чтобы выяснить, каковы их ожидания от проекта (кстати, консалтинговый проект тоже можно вписать в вышеприведенную схему). Сначала узнаешь, в каких светлых красках рисует будущее компании после реализации проекта руководитель, потом в ходе диагностики определяешь, каково на самом деле настоящее этой организации, потом разрабатываешь конкретные инструменты, которые позволят достичь поставленных целей. Так вот, один из моих клиентов очень долго описывал в абстрактных категориях: «Хочу красивую, полностью управляемую компанию, чтобы я мог контролировать ее деятельность удаленно... Я попросил его конкретизировать свои желания. И тогда он сказал: «У меня всегда была мечта стать корпоративным клиентом банка. Для этого нужен оборот в 20 млн долл. США. В последние годы я начал к нему подтягиваться (13 — 15 — 18), но потом

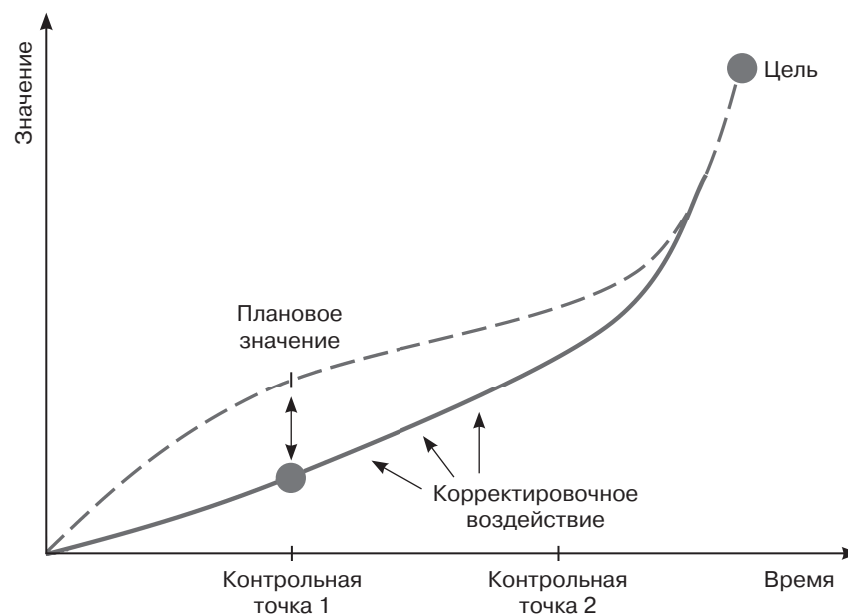


Рис. 2. Схема управления компанией

грянул кризис, и я опять свалился на 10 миллионов». Как вы думаете, какие инструменты, чтобы увеличить оборот до 20 млн долл. США, я предложил клиенту? Обучить продавцов? Нет. Снизить/поднять цены? Нет. Проработать новые сегменты рынка и товарные группы? Снова нет. Я посоветовал ему сменить банк!

Итак, к определению цели нужно подходить ответственно, ведь именно от этого будет зависеть деятельность компании в ближайшие годы. При этом желательно, чтобы цель была **конкретной**. Цель «чтобы все было хорошо» не подходит, ведь, когда придет время подводить итоги, окажется, что для одних представителей компании все хорошо, для других — плохо, а для третьих — все вроде бы и хорошо, но это совсем не то «хорошо», которого они ожидали.

Если же говорить о долгосрочной цели функционирования любой компании, то ею является **увеличение благосостояния владельцев бизнеса**. Такой цели можно достичь двумя путями: через получение прибыли и ее распределение в виде дивидендов и путем продажи компании. То есть, детализируя цели на этих путях, можно сказать, что основными задачами, стоящими перед компанией в долгосрочной перспективе, являются либо максимизация ее прибыли, либо максимизация ее рыночной стоимости. И тогда цель будет описана конкретно, при помощи слов «такой-то объем прибыли компании к такому-то году» либо «такая-то стоимость компании к такому-то году».

Инструменты движения

Следующий этап — разработка инструментов, благодаря которым компания достигнет обозначенных целей. Но прежде нужно понять: даже после того, как инструменты разработаны, мы не будем ждать часа «X», чтобы узнать, заработа-

ли ли мы столько денег, сколько хотели. Нам следует обозначить **промежуточные точки контроля** и постоянно сверяться с ними, чтобы знать, в правильном ли направлении движется компания.

При этом отметим два важных момента. Во-первых, промежуточные контрольные точки **не обязательно** будут «обозначены» на том же языке, что и долгосрочная цель компании. Например, если мы говорим про определенную рыночную стоимость компании в 2015 году, то на 2013-й, 2014-й и 2015-й годы нам целесообразнее взять в виде ориентира не стоимость предприятия, а некоторые другие показатели, достижение которых позволит прийти к поставленной цели в 2015 году. То есть если, например, в 2015 году нам нужна такая-то рыночная стоимость, то в 2013-м нам необходимо занять такую-то долю на рынке, в 2014-м — достичь такого-то показателя доходности продаж и т.п.

Второй важный момент: для каждой контрольной точки **будет недостаточно** лишь одного показателя, говорящего, правильной ли дорогой мы идем. Ведь если рассматривать какой-либо показатель изолированно, то достичь его на практике можно несколькими путями, при этом некоторые из них могут совершенно не вписываться в стратегические планы компании.

Какой же инструмент позволит компании разделить ее долгосрочную цель на краткосрочные мероприятия, направленные на достижение этой цели? Правильно — **система планирования деятельности** — один из ключевых инструментов управления финансовыми ресурсами компании.

Итак, компания достигла контрольной точки 1. Как убедиться, что она все делает правильно? У организации есть ориентир, где она должна быть. Теперь нужно узнать, где она на самом деле. Ответить на этом вопрос можно, использовав

еще один инструмент финансового управления — **систему учета**.

Если окажется, что компания находится не в той точке, где она ожидала быть (а на практике очень редко бывает, когда планы выполняются в точности, — всегда есть какое-нибудь отклонение), то необходимо выяснить, почему так произошло. Опять же найти причины имеющихся отклонений поможет еще один финансовый инструмент — **анализ**.

После того как выяснены причины отклонения от заданной цели, необходимо **внести корректировки** в текущую деятельность компании. Эти корректировки призваны «слить» сплошную черту реального положения дел с прерывистой траекторией наших пожеланий (см. рис. 2). Вносятся эти корректировки при помощи такого инструмента, как **финансовый менеджмент**.

На рис. 2 не случайно нарисованы три стрелки на этапе корректировочного воздействия на деятельность компании. Как известно, есть всего лишь три возможных варианта воздействия на деятельность компании, которые позволяют ей оказаться эффективнее в финансовом плане. Это **увеличение:**

- рентабельности продаж, то есть разницы между доходами, получаемыми компанией, и ее затратами;

- оборачиваемости активов, то есть сокращение периода времени, за который происходит «монетизация» прибыли компании; а также сокращение объема активов (основные средства, товарно-материальные ценности, дебиторская задолженность и денежные средства), с помощью которых компания способна достичь заданного уровня доходов;

- коэффициента капитализации, то есть осуществление расходов и приобретение активов компанией с привлечением заемных средств, стоимость которых позволит увеличить размер прибыли большой,

чем осуществляемая плата за использование заемного капитала.

Таким образом, из рис. 2 видно, что для эффективного процесса управления компанией необходимы инструменты, а именно **система:**

- планирования деятельности компании, которая будет представлять требуемые показатели, своевременное выполнение которых позволит компании реализовать в установленный срок свою стратегическую цель;

СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЕЕ УЧЕТА ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВЫСТРОЕНЫ ИСХОДЯ ИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ РУКОВОДСТВА ХОЛДИНГА И РУКОВОДИТЕЛЕЙ САМОЙ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ.

- учета деятельности компании, которая будет достоверно и своевременно сигнализировать о возникновении отклонений фактических результатов деятельности от требуемых;

- финансового анализа, которая будет отражать объективные причины возникновения указанных отклонений;

- финансового менеджмента, которая будет разрабатывать мероприятия, направленные на устранение выявленных отклонений.

Приведенный выше набор инструментов чаще всего и понимается под **системой управления финансовыми ресурсами**.

Управление финансами компании на этом **не ограничивается**. Кроме бизнес-процесса управления компанией, оно также присутствует и во многих (можно даже сказать, что во всех) других бизнес-процессах.

К примеру, никогда нельзя забывать, что бизнес-процесс «Продажи» завершается не в тот торжественный момент, когда компания отгрузила продукцию покупателю (так, к сожалению, думают очень многие продавцы), а тогда, когда компания получила от покупате-

ля оплату. Точно так же бизнес-процесс «Закупки» завершается не в тот момент, когда на склад поступил некий товар, приобретенный компанией, а тогда, когда осуществлена оплата поставщику. А вот планирование осуществления оплат — один из процессов управления финансами, интегрированный в бизнес-процесс «Закупки».

При этом, если на приобретенное чего-то необходимого у компании не хватает денег, она возьмет

кредит. «Кредитование» — тоже процесс управления финансовыми ресурсами.

Одной из составляющих бизнес-процесса «Продажи» является установление «правильной» цены на продукцию (товары, работы, услуги). Если определение цены в компании налажено правильно, она должна установить две ее границы: верхнюю, выше которой продавать не может, так как у компании никто ничего не купит (**рыночная цена**), и нижнюю, ниже которой продавать экономически нецелесообразно (**себестоимость + минимально необходимая рентабельность**). При этом калькулирование затрат также является финансовым процессом, интегрированным в бизнес-процесс «Продажи».

Это перечисление можно продолжать (вспомним хотя бы, что практически каждая совершаемая компанией операция связана с налогообложением, — это опять выводит нас в область финансов), но, думается, больше нет нужды доказывать, что управление финансовыми ресурсами не только лежит в основе эффективного управления компанией, но и тесно связано с осуществлением ее текущей деятельности.

Время для интеграции

Столь длительное отступление о систематизации роли и функций системы управления финансами в организации деятельности компании необходимо для понимания того, что предстоит сделать в финансовом плане с новой компанией для ее гармоничной интеграции в холдинг.

Как следует из всего вышесказанного, **новой компании нужно наладить системы планирования, учета и анализа деятельности, а также принять на основании информации, предоставляемой данными системами, верные управленческие решения**.

При этом системы планирования деятельности и ее учета должны быть выстроены **в двух ключах**, а именно исходя из потребностей руководства холдинга и руководителей самой бизнес-единицы.

Кроме того, в новой компании должны быть **идеально отлажены**, скажем так, финансовые составляющие бизнес-процессов: проведение платежей, калькулирование себестоимости продукции, кредитование, налоговый учет и оптимизация налогообложения и многое другое. При этом многое будет зависеть от того, **насколько децентрализованы отдельные операции в холдинге**. Так, если мы говорим о проведении платежей централизованным казначейством, то здесь новая компания должна быть гармонично интегрирована в существующий бизнес-процесс, то есть соблюдать принятые формы оперативного планирования и предоставления фактических заявок, а также не нарушать процесс их согласования. Если же мы говорим о децентрализованном казначействе, то руководству холдинга путем проведения аудита необходимо убедиться в эффективности существующей системы либо провести оптимизацию процесса.

Если целенаправленно проделать все указанные операции, то появление в холдинге «новичка» даст **максимальный эффект**. Но сколько времени может понадобиться на полноценную интеграцию в холдинг новой компании? (Ситуацию, при которой в новой бизнес-единице отсутствуют управленческий учет и бюджетирование как понятия, рассматривать не будем.) Очень много, причем даже при наличии грамотно выстроенных систем.

Во многих холдингах, в особенности тех, которые динамично развиваются с точки зрения включения в них новых подразделений, построение систем управления финансовыми ресурсами представляет собой **регламентированный процесс**. То есть у таких холдингов имеются **специальные подразделения** (иногда они называются «start-up менеджеры»), которые сразу же принимаются за дело и в максимально сжатые сроки налаживают в новой компании бюджетирование, планирование платежей и прочие операции. Однако работа таких специалистов может быть качественной только в случае, если холдинг является монопрофильным, а новая компания занимается видом деятельности, аналогичным тем, которые осуществляют несколько других бизнес-единиц холдинга. И то, как уже отмечалось в статье предыдущего номера «Финансового директора», здесь будет скорее достигнута видимость хорошего результата, чем он сам. В случае же, если компания действительно хочет внедрить эффективные инструменты управления финансами, потребуются полноценная работа, существенные временные затраты.

Между тем результат можно получить быстрее. Мы спрашивали: что нужно сделать, чтобы новая компания принесла холдингу наибольшую пользу? А правильнее

спросить: **какую пользу холдингу может принести новая компания и что для этого нужно сделать?**

Еще раз перечислим основные задачи, стоящие перед системой управления финансами, и рассмотрим, какие «продукты» процесса управления финансами имеют наибольшую ценность для компании.

«Все профессии нужны, все профессии важны». Тем не менее есть профессия, которая и «нужнее», и «важнее», — это **финансовый менеджмент**. Он единственный способен повлиять на работу компании, сделав ее прибыльнее.

Нужен ли компании учет? Точнее говоря, нужен ли компании «учет ради учета»? Скорее всего, нет. Изолированный от других процессов, сам по себе он никакой ценности не имеет. Учет полезен компании лишь тогда, когда предоставляет данные для проведения анализа, которые потом используются при принятии решений.

Или, скажем, планирование... Поможет ли компании даже «идеально» составленный план, который руководитель в итоге положит в стол? Очевидно, что нет. План приносит компании пользу лишь тогда, когда ведется контроль его исполнения.

И даже анализ не имеет никакой прикладной ценности для компании, если остается «вещью в себе». Ценны лишь решения, принимаемые на его основании. То есть финансовый менеджмент.

Значит ли это, что компания может отказаться от осуществления планирования, ведения учета и анализа своей деятельности? Ни в коем случае! Ведь принятие решений, не подкрепленное план-фактным анализом, — это движение вслепую, а не уверенный путь к поставленной цели. **Просто нужно осознать, для чего продельвается эта тяжелая работа.**

Понимание этого позволит сократить сроки получения допол-

нительной прибыли от включения в холдинг нового подразделения и даже увеличить объем этой прибыли. Каким образом?

Дело в том, что первый вопрос, на который мы должны ответить, когда интегрируем в холдинг новую компанию, звучит так: **какую пользу может принести холдингу появление в нем новой компании?**

Например, в консалтинговой группе «Здесь и Сейчас» при построении системы управления финансовыми ресурсами мы всегда двигаемся, следуя этой логике. Сначала отвечаем на вопрос, что компания может делать, чтобы получать больше прибыли, и какая информация ей для этого нужна. В соответствии с полученной информацией мы разрабатываем систему планирования деятельности, под нее формируем систему учета и инструменты анализа.

Давайте поступим точно так же. И если в холдинге появилась новая компания, первым делом постараемся понять, какую пользу она может нам принести. Дальше проанализируем возможные эффекты по ожидаемому сроку их получения и только потом попробуем ответить на вопрос, что нам необходимо сделать, чтобы монетизировать данные «пользы».

Такой подход позволит нам выстроить **очередность работ**, выполнение которых позволит в конечном итоге не только полностью интегрировать новое подразделение в деятельность холдинга, но и начать получать выгоды от данной интеграции поэтапно и в максимально сжатые сроки.

Два результата

Понятно, что наибольшим эффектом является **получение новым подразделением максимальной прибыли и ее добавление в «общую копилку»**. И что

для этого необходимо делать, мы уж знаем.

Но можно ли получить положительный эффект быстрее?

В большинстве случаев да. Здесь уже, конечно, все зависит от конкретной схемы организации работы холдинга. Так, в моно-профильном холдинге может быть увеличена рентабельность продаж в случае осуществления централизованных закупок в результате увеличения объема приобретаемых ресурсов и, как следствие, получения большей скидки от поставщика.

Как минимум два результата могут быть получены оперативно и в любом случае, то есть независимо от того, чем занимается холдинг и как он выстраивает свою работу. Это оптимизация уровня уплачиваемых налоговых платежей и включение новой компании в систему финансирования деятельности холдинга.

Если говорить про налогообложение, то здесь наибольший эффект достигается в случае, если холдинг — вертикально интегрированный и одни его подразделения приобретают товары либо услуги преимущественно у других подразделений.

С точки зрения налогообложения нас интересует то, как сделать, чтобы уровень налогового бремени на холдинг был минимальным. Для этого нам необходимо рассмотреть все его компании в совокупности.

Пример

Холдинг «А» приобретает оператора объектов недвижимости «Б», при этом ожидается, что: 1) все имеющиеся у «Б» объекты будут арендовать иные бизнес-единицы «А»; 2) в 2013 году сумма арендной платы по данным объектам составит 300 тыс. долл. США.

Что касается затрат «Б», то ожидается, что в 2013 году они составят:

- амортизация объектов — 150 тыс. долл. США;
- заработная плата персонала «Б» (с учетом налогов в фонд оплаты труда, далее — ФОТ) — 75 тыс. долл. США;
- прочие расходы (текущий ремонт объектов, хозяйственные нужды и т.п.) — 25 тыс. долл. США (с учетом налога на добавленную стоимость, далее — НДС).

Определим, какая система налогообложения выгоднее для «Б». Очевидно, что в соответствии с налоговым законодательством Республики Беларусь «Б» может применять:

- общую систему налогообложения (далее — ОСН);
- упрощенную систему налогообложения (далее — УСН) без уплаты НДС;
- УСН с уплатой НДС.

В табл. 1 приведен расчет общей суммы налоговых платежей, уплачиваемых при использовании каждой из приведенных систем.

Как видно, для «Б» оптимальным является применение УСН без НДС, так как в этом случае сумма уплачиваемых налогов (с учетом уплачиваемого НДС) является минимальной, что при прочих равных условиях дает наибольший показатель прибыли.

Не будем забывать, что «Б» свои услуги предоставляет подразделениям холдинга «А». И в том случае, если «Б» будет платить НДС, остальными подразделениями данный НДС может быть взят к зачету, а генерируемая «Б» прибыль будет представлять собой расходы других подразделений, с суммы которых последние не будут уплачивать налог на прибыль.

Рассчитаем уровень уплачиваемых налогов не изолированно для «Б», а для всего холдинга в целом. Предположим, помещения «Б» арендует одно подразделение холдинга «В». При этом мы знаем, что (без учета операций с «Б») его показатели деятельности в 2013 году составят:

- выручка — 750 тыс. долл. США;
- затраты (без учета арендной платы) — 400 тыс. долл. США.

В табл. 2 приведен расчет совокупной величины уплачиваемых налогов подразделениями холдинга «Б» и «В» в зависимости от системы налогообложения, которую выберет «Б».

Итак, если рассматривать не изолированно деятельность бизнес-

ТАБЛИЦА 1

Расчет расходов «Б» на выплату налогов, сборов и иных аналогичных платежей, долл. США

| Показатель | ОСН | УСН с НДС | УСН без НДС |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Выручка от реализации | 300 000 | 300 000 | 300 000 |
| Затраты | 276 083 | 278 333 | 240 000 |
| Амортизация | 150 000 | 150 000 | 150 000 |
| Оплата труда и налоги от ФОТ | 75 000 | 75 000 | 75 000 |
| Прочие расходы | 25 000 | 25 000 | 25 000 |
| <i>Уплачиваемые налоги</i> | <i>51 083</i> | <i>53 333</i> | <i>15 000</i> |
| НДС | 45 833 | 45 833 | — |
| Налог на прибыль | 5 250 | — | — |
| Налог при УСН | — | 7 500 | 15 000 |
| Чистая прибыль | 23 917 | 21 667 | 60 000 |

ТАБЛИЦА 2

Расчет расходов «А» на выплату налогов, сборов и иных аналогичных платежей, долл. США

| Показатель | ОСН | | | УСН с НДС | | | УСН без НДС | | |
|------------------------------|----------------|----------------|----------|----------------|----------------|----------|----------------|----------------|----------|
| | «Б» | «В» | «А» | «Б» | «В» | «А» | «Б» | «В» | «А» |
| Выручка от реализации | 300 000 | 750 000 | х | 300 000 | 750 000 | х | 300 000 | 750 000 | х |
| Затраты | 276 083 | 668 000 | х | 278 333 | 668 000 | х | 240 000 | 709 000 | х |
| Амортизация | 150 000 | | х | 150 000 | | х | 150 000 | | х |
| Оплата труда и налоги от ФОТ | 75 000 | | х | 75 000 | | х | 75 000 | | х |
| Прочие расходы | 25 000 | 500 000 | х | 25 000 | 400 000 | х | 25 000 | 400 000 | х |
| Арендная плата | | 300 000 | х | | 300 000 | х | | 300 000 | х |
| Уплачиваемые налоги | 51 083 | -32 000 | 19 083 | 53 333 | -32 000 | 21 333 | 15 000 | 9 000 | 24 000 |
| НДС | 45 833 | -50 000* | -4 167 | 45 833 | -50 000* | -4 167 | — | 0 | 0 |
| Налог на прибыль | 5 250 | 18 000 | 23 250 | — | 19 000 | 18 000 | — | 9 000 | 9 000 |
| Налог при УСН | — | — | — | 7 500 | — | — | 15 000 | — | 15 000 |
| Чистая прибыль | 23 917 | 82 000 | х | 21 667 | 82 000 | х | 60 000 | 41 000 | х |

* Сумма НДС, принятая «В» в зачет по уплаченной бизнес-единице «В» арендной плате.

единиц «Б» и «В», а деятельность холдинга «А» в совокупности, то оптимальной системой налогообложения для «Б» является не УСН без уплаты НДС, а **ОСН**. Почему так происходит, мы уже поясняли: суммы уплачиваемых «Б» НДС и налога на прибыль снижают соответствующие платежи других подразделений. При этом у «Б» при использовании ОСН не возникает обязанности перечислять в бюджет 5% от получаемой выручки, а есть возможность принять в зачет НДС, выставленный поставщиками по ее затратам.

Таким образом, на мой взгляд, при интеграции в холдинг нового подразделения необходимо рассмотреть **возможность сокращения уровня налогового бремени холдинга** путем включения новой компании в обороты имеющихся юридических лиц, а также **выбора той системы налогообложения**, которая позволит всем подразделениям холдинга в совокупности уплачивать наименьшую сумму налогов.

Данный вопрос решается простыми инструментами экономико-математического моделирования. На практике это можно реализовать, в частности, с использованием простых таблиц Microsoft Excel, в которых расчет налогов будет производиться в зависимости от системы налогообложения, указанной в опре-

деленной ячейке. В результате замены значений данной ячейки можно наглядно видеть, что произойдет с платежами всего холдинга. А если подключить более сложные инструменты Excel, то можно автоматизировать и подбор оптимального варианта налогообложения для каждого из подразделений холдинга.

Второй положительный эффект, который можно максимально быстро получить от появления в холдинге новой компании, — это **включение ее в систему финансирования деятельности холдинга**.

Обратимся к нашему условному примеру и попытаемся не ответить на вопросы, какова прибыль либо сумма уплачиваемых «Б» налогов, а оценить ее денежный поток. Воспользуемся для этого простой «дедовской» формулой:

$$\text{Чистый денежный поток} = \text{Чистая прибыль} + \text{Амортизация.}$$

Как известно, «Б» следует выбрать ОСН, в связи с чем в 2013 году ее прибыль ожидается на уровне 23 917 долл. США. Добавим к ней 150 тыс. долл. США амортизации и получим денежный поток в размере 173 917 долл. США. Неплохие деньги!

Возникает вопрос: что «Б» будет с ними делать? Вариантов (как и всегда, когда деньги есть) — мно-

жество. Самый простой — **положить эти денежные средства на депозит**. Но будет ли это соответствовать интересам холдинга «А»?

Сразу оговоримся, что для озвучивания этого вопроса выбрано весьма неподходящее время. Сегодня белорусские банки по депозитам предлагают такие ставки, какие не всякий бизнес принесет в виде рентабельности. В некоторых случаях вообще наблюдается удивительная ситуация: ставки по кредитам в банке меньше, чем ставки по депозитам! И это в одной и той же валюте! Если еще недавно для распространенной (но ныне уже недоступной) схемы «взял кредит в долларах США — конвертировал в белорусские рубли — положил на депозит» еще требовался предпринимательский риск (а вдруг доллар вырастет?!), то сейчас и его не требуется. Бери кредит, клади на депозит да зарабатывай! Но это все-таки временная ситуация. А поскольку рассматриваемые нами инструменты — не на текущий месяц, а «на века», вспомним стабильные времена, когда и по депозитам ставки были «нормальными», и по кредитам шадящими.

Так вот, выгодно ли с точки зрения холдинга «А», если его бизнес-единица «Б» положит свои свободные денежные средства на депозит? Конечно, нет. Ведь куда выгоднее

изъять данные деньги у «Б» и передать их подразделению, которое в своей деятельности пользуется кредитными ресурсами. В подобном случае, разумеется, мы недополучим проценты по депозитам. Но зато сможем сэкономить на плате за кредит. А в «нормальных» (см. выше) условиях второе намного больше первого. А еще лучше вложить эти деньги в какое-нибудь подразделение, что позволит расширить его деятельность и заработать прибыль большую, чем ставки и по депозитам, и по кредитам.

Итак, **«А» целесообразнее начать изымать у «Б» свободные денежные средства** (делать это можно многими путями: займами, через снижение арендной платы для подразделений, что позволит аккумулировать денежные пото-

деньги не нужны), то почему бы не использовать данный залог для финансирования деятельности других подразделений? Здесь опять-таки могут быть варианты: «Б» может предоставить залог для получения кредита другим подразделением либо же получить кредит самостоятельно и с помощью многочисленных инструментов передать денежные средства другим подразделениям.

А теперь главный вопрос: что нам нужно сделать для того, чтобы как можно скорее использовать новое подразделение для повышения эффективности работы холдинга?

Прежде всего нам нужно понять:

■ какую систему налогообложения выбрать для нового подразделения, учитывая его возможные взаимосвязи с имеющимися бизнес-единицами;

НЕ НУЖНО ТОРОПИТЬСЯ ЛОМАТЬ И СТРОИТЬ ЗАНОВО ПРИНЯТУЮ В НОВОЙ КОМПАНИИ МЕТОДОЛОГИЮ УЧЕТА.

ки не в «Б», а у подразделений-арендаторов, и т.п.) и **размещать их в тех подразделениях, которые смогут извлечь из них наибольшую пользу**. Это тоже позволит достаточно оперативно получить положительный экономический эффект в рамках холдинга.

Более того, если в холдинге есть подразделения, испытывающие дефицит ресурсов с точки зрения расширения бизнеса, «Б» может не только финансировать их деятельность за счет своего денежного потока, но и **стать дополнительным источником привлечения заемных ресурсов**. Ведь что является основным ограничением для привлечения кредитов? В большинстве случаев — отсутствие свободных залогов. А если у «Б» есть объекты, которые можно использовать в качестве залога (притом что самому «Б»

■ какой свободный денежный поток сгенерирует новая бизнес-единица;

■ какую величину залога новая бизнес-единица может предоставить для финансирования деятельности имеющихся подразделений.

Инструмент, который позволит нам выяснить все это, — бюджетирование. В связи с этим рекомендую начинать интеграцию нового подразделения в холдинг **с составления планов его деятельности в формате, принятом в холдинге**.

Выше были изучены всего лишь два частных (при этом встречающихся в большинстве случаев) момента. Однако мой опыт говорит о том, что **начинать с планирования деятельности нового подразделения целесообразно в большинстве случаев**.

Система планирования деятельности дает «пощупать» результаты работы только в том случае, если ведется **постоянный контроль исполнения планов**. В связи с этим практически одновременно нам понадобится получать отчетность о деятельности подразделения по методологии учета холдинга. Вместе с тем **не нужно** торопиться ломать и строить заново принятую в новой компании методологию учета (либо строить ее в случае отсутствия)². Большой эффект по соотношению «цена — качество — сроки» будет получен в случае разработки системы трансформации имеющейся отчетности в отчетность, составленную по правилам холдинга.

Что дальше? Здесь опять-таки многое зависит **от уровня централизации операций в компании**. Но если мы говорим про максимально децентрализованный холдинг, то... на этом все.

Каким-либо образом перестраивать методологию анализа деятельности холдинга не понадобится, поскольку результаты работы новой компании будут предоставляться в общепринятом формате.

«А как же планирование, учет, анализ и управление в самой бизнес-единице?» — спросите вы. А вот здесь самое интересное: если в вашем холдинге функционирует действительно хорошая система бюджетирования и ответственность руководителя бизнес-единицы — не пустое слово, вы будете удивлены, насколько быстро все эти системы в новом подразделении появятся и насколько хороши они будут. Ведь мы не случайно потратили сегодня столько времени, чтобы выяснить: достичь поставленных перед подразделением целей **без эффективного планирования, учета, анализа и финансового менеджмента** попросту невозможно. **ФД**

² О причинах см.: Егорушкин, Е. Управленческий учет в холдинге: «метод» академика Курчатова / Е. Егорушкин // Финансовый директор. — 2013. — № 1.