

НОМЕ УПРАВЛЕНИЕ
HEAD МНОГОПРОФИЛЬНЫМИ
OFFICE БИЗНЕСАМИ

АВТОРЫ

Михаил Балакшин, старший партнёр, руководитель блока «Стратегия и операционная эффективность»

Филипп Спейшер, консультант практики «Стратегический консалтинг»

ПАСПОРТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сроки

Декабрь 2023 г. - февраль 2024 г.

Цель

Выявить факторы и инструменты, позволяющие акционеру наиболее эффективно управлять многопрофильным бизнесом

Исследуемые вопросы

- Какой оптимальный уровень вовлеченности акционера в управление?
- На каком этапе имеет смысл выделять личный и инвестиционный офис?
- Когда нужна управляющая компания?
- Какую роль должна выполнять управляющая компания?
- Что должно быть в фокусе личного внимания акционера?
- Какие формы контроля бизнеса мне стоит использовать и от чего это зависит?
- Какие ошибки совершают акционеры при построении структуры управления многопрофильным бизнесом?

Выборка исследования

12 акционерных структур

Предмет исследования

Акционерные структуры, которые имеют активы в нескольких отраслях или существенно различающихся бизнес-направлениях



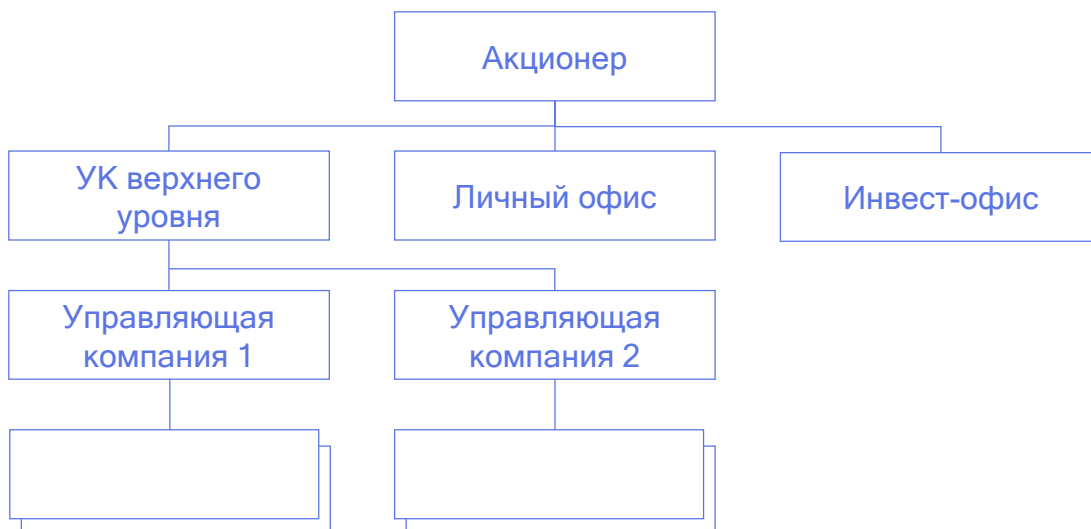
СТРУКТУРА



КОНТРОЛЬ



УПРАВЛЕНИЕ



ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ТЕРМИНЫ

В отчете используются следующие определения:

Личный офис – структура, которая выполняет задачи и поручения акционера, чаще всего не связанные с бизнесом, например, управление домашним персоналом, организация поездок, управление имуществом, повседневная бухгалтерия, управление юридическими вопросами и тд.

Инвест-офис – структура, отвечающая за диверсификацию инвестиций и управление инвестиционным портфелем, поиск и оценку сделок M&A, анализ и митигацию рисков потери капитала

Управляющая компания верхнего уровня – головная компания/корпоративный центр, консолидирующий под собой субхолдинги, управляющие компании

Управляющая компания – структура, отвечающая за контроль и развитие операционных активов

Операционный актив – операционная компания, в которой создается добавленная стоимость



СТРУКТУРА



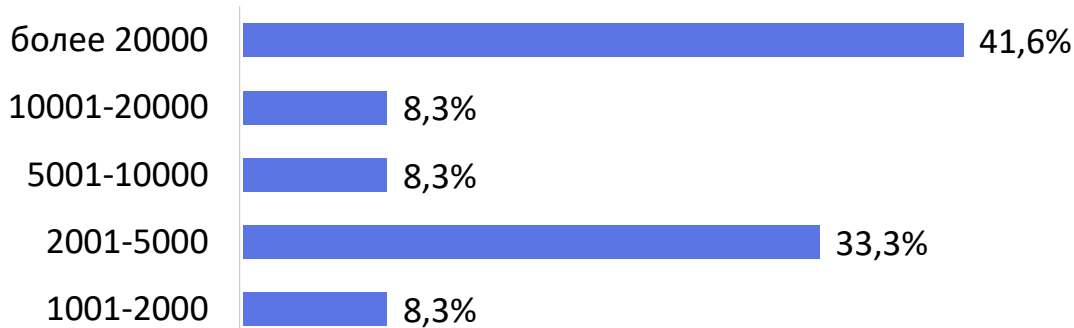
КОНТРОЛЬ



УПРАВЛЕНИЕ

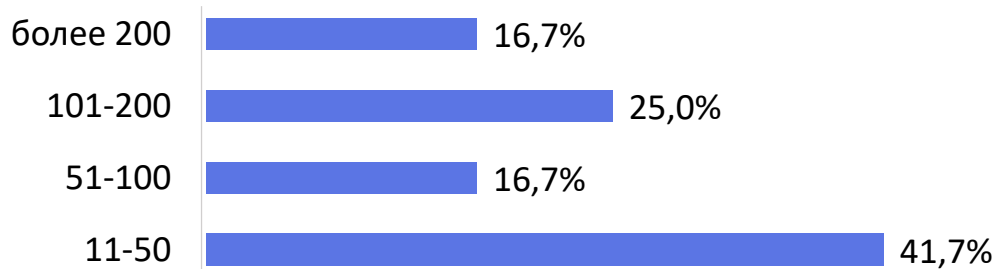
В РАМКАХ ПРОЕКТА ИССЛЕДОВАНЫ 12 СТРУКТУР АКТИВОВ АКЦИОНЕРОВ

Количество сотрудников компаний-респондентов, человек



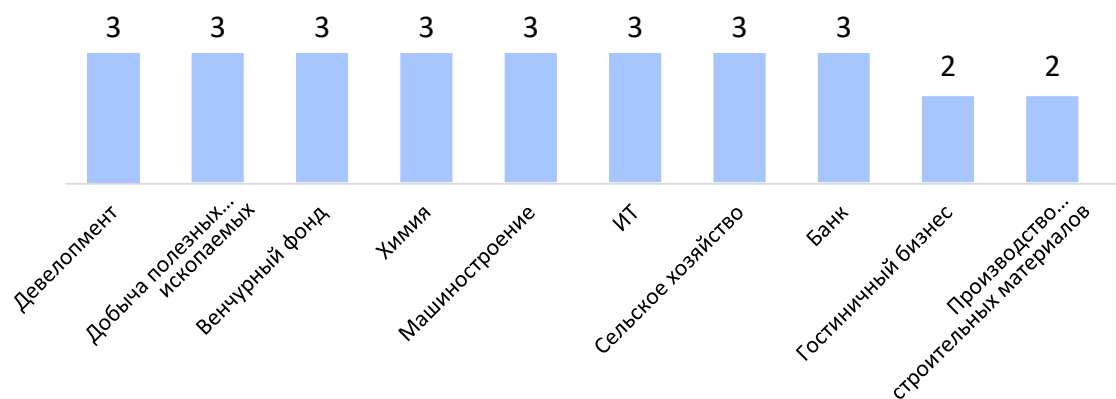
СТРУКТУРА

Выручка компаний-респондентов, млрд руб.



КОНТРОЛЬ

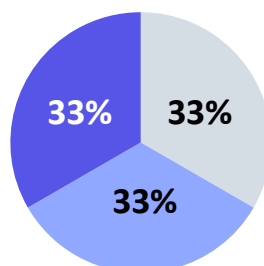
Топ-10 отраслей, в которых представлены компании
акционеров



УПРАВЛЕНИЕ

Число бизнесов в управлении акционера, шт

- 2-3 бизнеса
- 4-7 бизнесов
- 8 и более



ОПЫТ АКЦИОНЕРОВ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ АКЦИОНЕРА - СКОРЕЕ ИЛЛЮЗИЯ

- i** Большинство (67%) акционеров погружены в принятие операционных решений



СТРУКТУРА

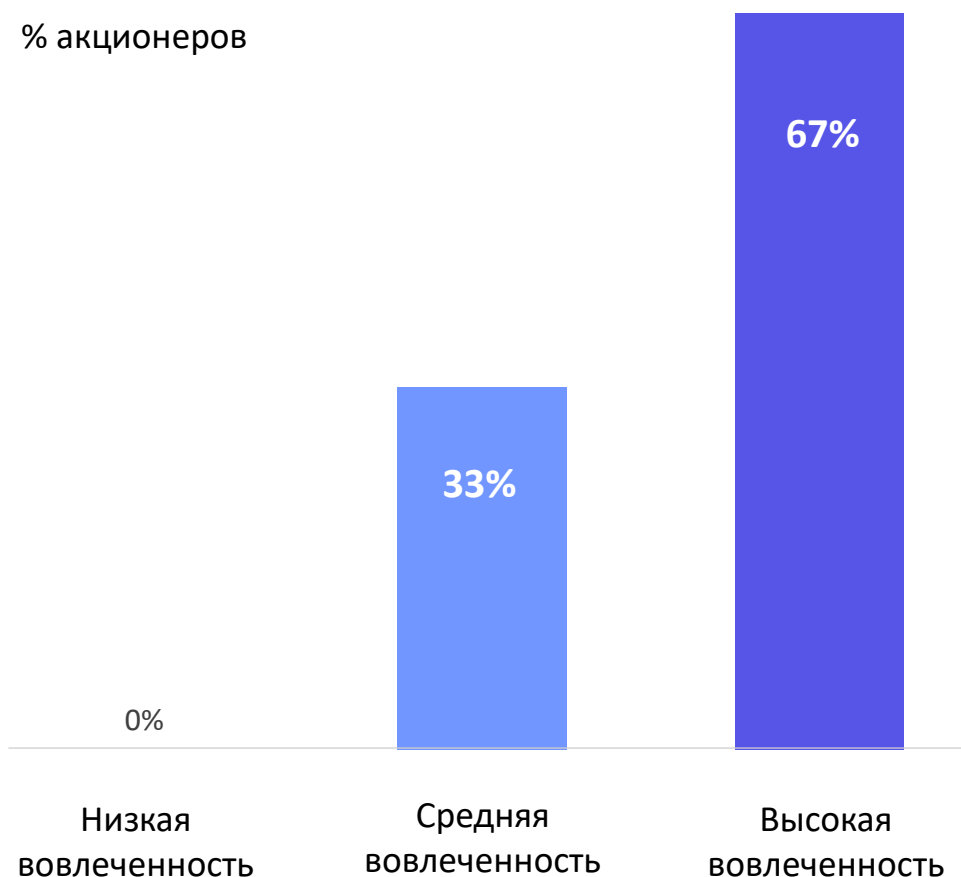


КОНТРОЛЬ



УПРАВЛЕНИЕ

% акционеров

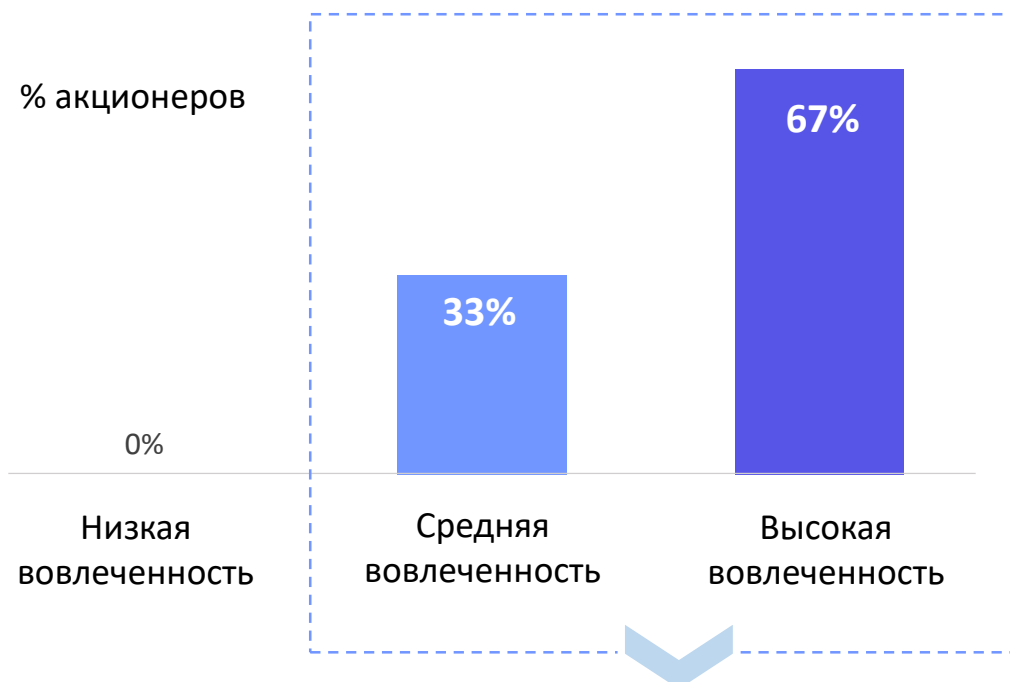


Вывод:

Акционеры остаются сильно вовлечены в бизнес, даже при выделении структур для решения отдельных задач: личный офис – для личных вопросов, инвест-офис – для распоряжения капиталом и УК – для консолидации и управления операционными активами

ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ АКЦИОНЕРУ УЙТИ ОТ ВЫСОКОГО УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ХОТЯ БЫ В СРЕДНИЙ)?

i Анализируемые факторы и их корреляция с уровнем вовлеченности



СТРУКТУРА



КОНТРОЛЬ



СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Корреляция

СЛАЙД 07-10

Выделение личных и инвест-офисов,
управляющих компаний



ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Корреляция

СЛАЙД 11-12

Инструменты акционерного контроля
или личный фокус внимания



УПРАВЛЕНИЕ



СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

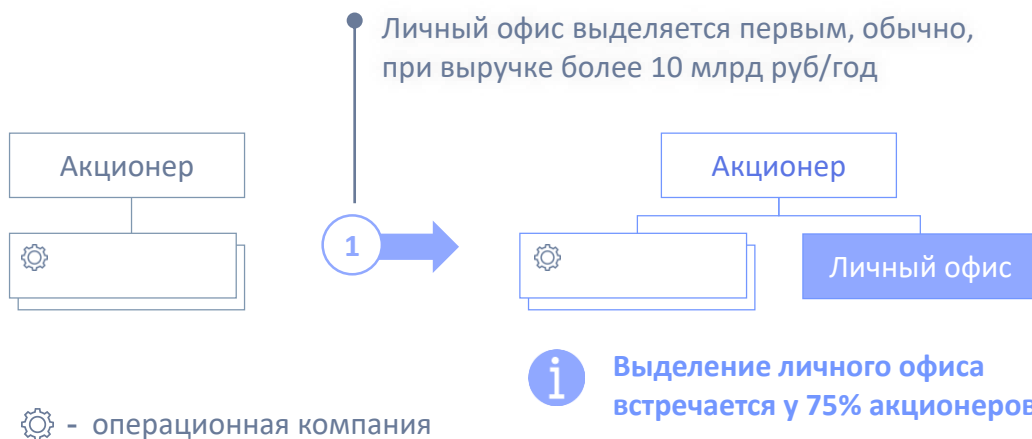
Корреляция

СЛАЙД 13-14

Регулярный менеджмент, фиктивный
менеджмент, ручное управление

ЛИЧНЫЙ И ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ОФИС НЕ СНИЖАЕТ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ АКЦИОНЕРА, А ПРОСТО ОТРАЖАЕТ МАСШТАБ БИЗНЕСА И ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

i Усредненная модель развития структуры управления



Вывод:

- Личный офис выделяется поэтапно по мере увеличения количества личных активов акционера (от 10 млрд/год в среднем)
- Инвестиционный офис всегда следует выделять при заинтересованности акционера в инвестициях и развитии нового бизнеса. Чаще всего серьезный объем сделок появляется при выручке бизнеса 50 млрд/год
- Выделение отдельных «офисов» повышает качество управления, за счет сохранения фокуса структур на своих задачах

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ФОРМИРУЕТСЯ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕГДА

i Место управляющей компании в акционерных структурах с многопрофильным бизнесом:

8%
акционеров

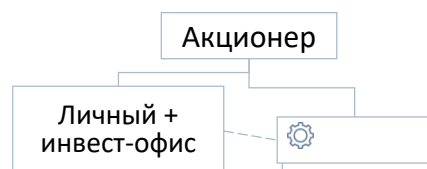
Имеют активы
в прямом
подчинении



Операционная компания

8%
акционеров

Управляют активами
через инвест-офис
на уровне -1



Подробнее про роли на следующем слайде

42%
акционеров

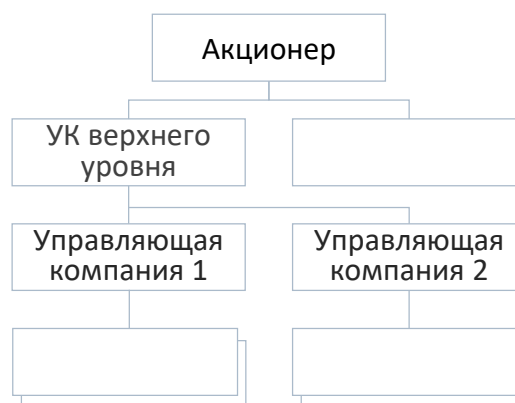
Имеют УК
на уровне -1



УК выделяется при наличии более 3-х
различных направлений деятельности

42%
акционеров

Имеют УК
на двух
уровнях



УК верхнего уровня в 80% случаев
создается при выручке бизнеса
от 100 млрд руб/год

Вывод:

- Управляющая компания практически всегда создается в структуре многопрофильного бизнеса акционера (84% случаев). Исключения – вместо УК используется аудиторская структура или инвестиционный офис
- УК начинает выделяться, когда в бизнесе появляется более 3-х разных направлений деятельности.
- Переход к многоуровневой структуре управления с УК верхнего уровня над УК в среднем происходит при масштабе бизнеса от 100 млрд руб/год



СТРУКТУРА



КОНТРОЛЬ



УПРАВЛЕНИЕ

РОЛЬ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ИМЕЕТ ВЛИЯНИЕ НА УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ АКЦИОНЕРА - УК С РОЛЬЮ «АРХИТЕКТОР» СНИЖАЕТ НАГРУЗКУ НА АКЦИОНЕРА

i Мы проанализировали, как часто встречается та или иная роль управляющей компании:

100% акционеров со «средним» уровнем вовлеченности выбирают данную роль для УК



СТРУКТУРА

14% | ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЕР



43% | АРХИТЕКТОР



14% | СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ



29% | ОПЕРАТОР



КОНТРОЛЬ



Рост уровня погружения УК в операционную деятельность актива

- ① Фин. контроль в интересах акционера
- ② Стратегия актива и инвестиций
- ③ Функциональные стратегии, методология
- ④ Операционное управление, сервис по ряду направлений

Вывод:

- Акционеры со «средним» уровнем вовлеченность выбирают для УК роль Архитектора. УК Финансовый контролер чаще всего оказывается недостаточно вовлечена в управление и «транслирует» вопросы активов на акционера, а Стратегический управляющий и Оператор сами слишком вовлечены в управление и «заражают» этим акционера
- УК – Архитектор, берущая на себя решение стратегических вопросов, позволяет снизить вовлеченность акционера



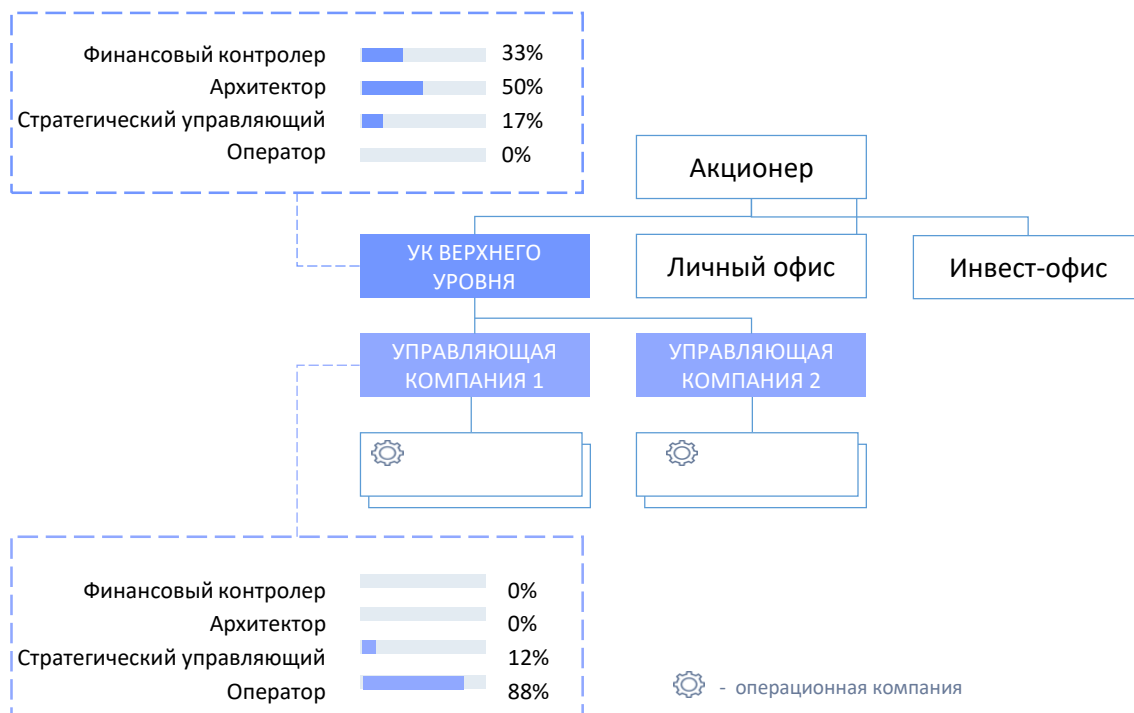
УПРАВЛЕНИЕ

ПРИ РОСТЕ МАСШТАБА БИЗНЕСА УК ОТДАЕТ БОЛЕЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ В УК НИЖНЕГО УРОВНЯ, ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ КОНЦЕНТРАЦИЮ НА РОЛИ АРХИТЕКТОР / ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЕР

i Мы проанализировали, как часто встречается та или иная роль управляющей компании:



СТРУКТУРА



КОНТРОЛЬ

Вывод:

- Многоуровневая структура формируется вследствие роста активов и естественного увеличения загрузки УК и акционера. Возникает необходимость вновь разделить более операционные и более стратегические задачи между разными уровнями, иначе слишком много вопросов выносится на акционеров.
- В многоуровневой структуре большинство УК нижнего уровня становятся Операторами и Стратегическими управляющими, а УК верхнего уровня занимает роль Финансового контролера, Архитектора и, иногда, Стратегического управляющего.
- Большинство акционеров для верхнеуровневой УК выбирает роль Архитектора (а не Фин. контролера) – вероятно, это позволяет снизить нагрузку на акционера, т.к. эта структура призвана брать на себя много стратегических вопросов, не вынося их на акционера.



УПРАВЛЕНИЕ

ТОП-3 ФОКУСА ВНИМАНИЯ АКЦИОНЕРОВ ДОСТАТОЧНО УНИВЕРСАЛЬНЫ - GR, ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАПИТАЛА И M&A

i Личный фокус внимания акционеров

% акционеров, для которых тема входит в топ-5 приоритетов



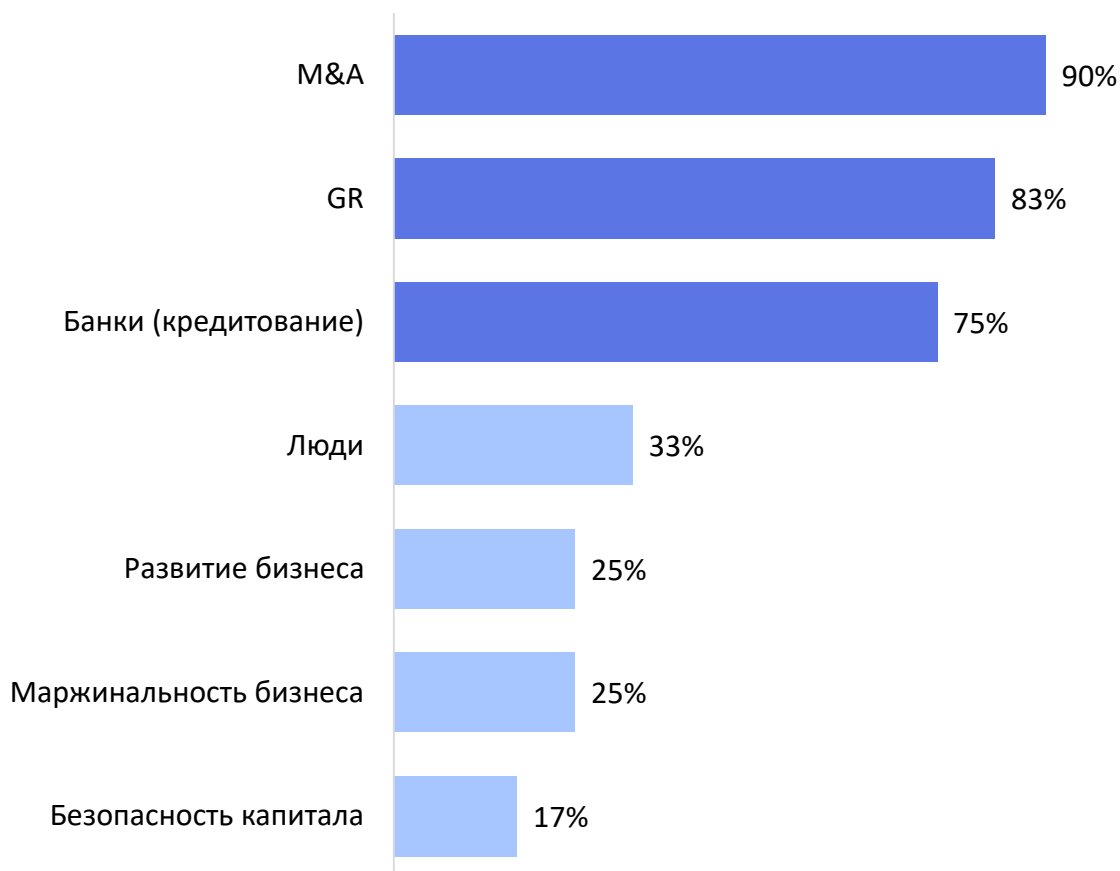
СТРУКТУРА



КОНТРОЛЬ



УПРАВЛЕНИЕ



Вывод:

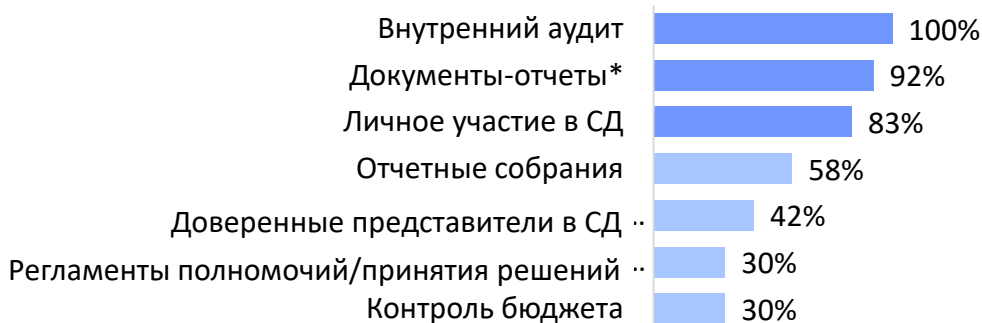
- Большинство акционеров сфокусированы на взаимодействии с государственной властью и банками и неорганическом росте, так как в этих областях принимаются наиболее значимые решения
- У крупнейших акционеров в личный фокус внимания добавляются вопросы формирования команд топ-менеджеров и повышения маржинальности бизнеса
- Корреляции фокусов внимания с уровнем вовлеченности акционеров не обнаружено

СУЩЕСТВУЮТ СТАНДАРТНЫЕ ПРАКТИКИ КОНТРОЛЯ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНЕШНЕЙ ЭКСПЕРТИЗЫ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ПОЧТИ ВСЕ АКЦИОНЕРЫ

Внутренние инструменты контроля (подотчетные акционеру)



СТРУКТУРА



* - в 75% случаев ежемесячно, в 17% ежеквартально и в 8% случаев еженедельно

Внешний взгляд (экспертиза и независимая оценка)



КОНТРОЛЬ



Вывод:

- Акционеры используют стандартный набор инструментов контроля, который отличается в зависимости от специфики бизнеса и личного интереса акционера, корреляции с уровнем вовлеченности нет
- Набор инструментов контроля и внешней экспертизы отличается в зависимости от статуса компании (публичная/непубличная), от наличия/ отсутствия на рынке релевантного опыта в других компаниях отрасли, от компетентности топ-менеджмента в отдельных вопросах



УПРАВЛЕНИЕ

БИЗНЕСЫ АКЦИОНЕРОВ В КОНТУРЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗДЕЛИЛИСЬ НА 3 РАЗНЫХ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ



СТРУКТУРА



КОНТРОЛЬ



УПРАВЛЕНИЕ

○ ◆ РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

«В компаниях выстроена система управления, которая строится на взаимном контроле «приблизженных» акционера. Например, один человек может одновременно входить в совет директоров в первой компании, быть независимым контролером во второй и дополнительно распоряжаться частью личного имущества акционера. Таких людей в структуре несколько и вместе они формируют перекрестный контроль решений друг друга.»



Компании управляются в ручном режиме на основе авторитета руководителя, отсутствуют регламенты процессов и правила работы

● ◆ «ФИКТИВНЫЙ» МЕНЕДЖМЕНТ

«В структурах акционера выстроена система управления по принципам регулярного менеджмента, несколько уровней управляющих компаний и привлекается внешняя экспертиза. Однако на деле получается, что никто не может принять решение, например, о предоставлении жилья личному водителю за границей. В конечном итоге пройдя по всем комитетам и руководителям - вопрос дошел до акционера, который и принял решение. Система управления по принципам регулярного менеджмента де-юре существует, а де-факто не работает.»



Модель управления мимикрирует под регулярный менеджмент, а на практике является чуть более мягким «ручным управлением»

● ◇ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

«Акционер активно вовлекается в вопросы M&A и взаимоотношений с органами государственной власти, поскольку они представляют для него наибольший интерес. Другие решения стратегического и тактического характера принимаются на совете директоров управляющей компании, в который входит и сам акционер. А большая часть операционных решений принимается на уровне актива»



Характеризуется высокой регламентацией процессов в компании и единством правил компании на всех уровнях управления

● Наличие высокого уровня регламентации и коллегиальных органов управления

◆ Высокая централизация принятия решений

КАКИЕ ОШИБКИ СОВЕРШАЮТ АКЦИОНЕРЫ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОПРОФИЛЬНЫМ БИЗНЕСОМ?

i 3 стиля управления, которые встречаются в акционерных структурах (при этом структуры могут быть разнообразны):



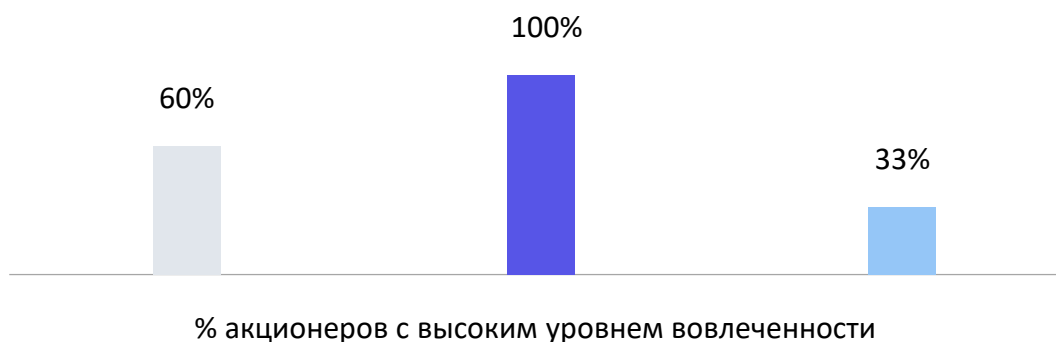
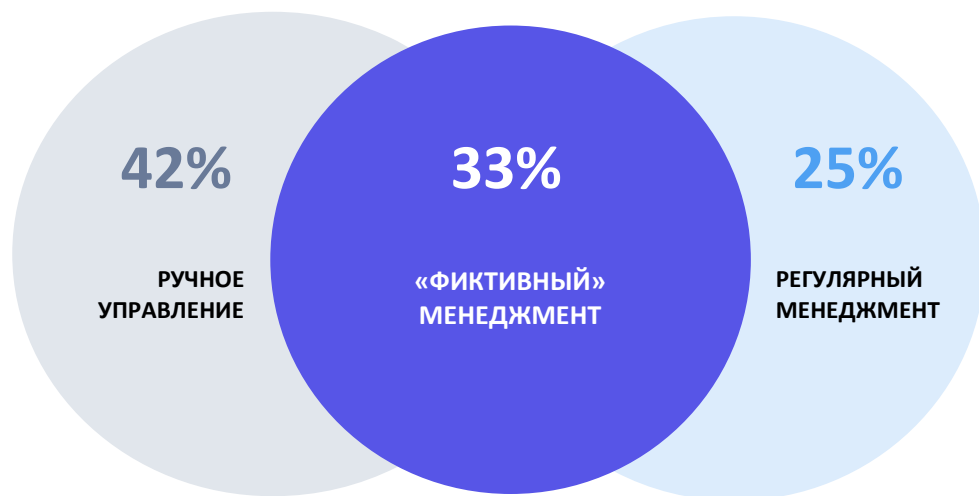
СТРУКТУРА



КОНТРОЛЬ



УПРАВЛЕНИЕ



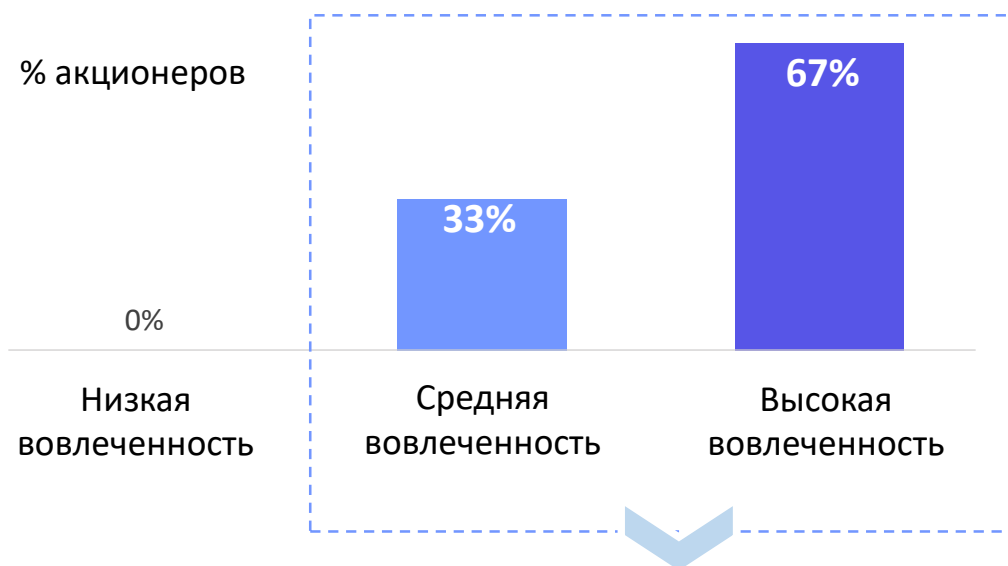
Вывод:

- «Дорогая» ошибка при построении структуры управления – создание модели управления «фиктивный менеджмент», поскольку появляются затраты на структуры, которые не повышают эффективности бизнеса, но при этом снижают гибкость и качество контроля
- Следует определиться, какая из моделей управления вам подходит: ручное управление или регулярный менеджмент. Их дублирование приводит к избыточным затратам. Например, если вам больше важна конфиденциальность владения и управления, то больше подойдет ручное управления, а в случае перспективы IPO – необходимо развивать регулярный менеджмент

ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ АКЦИОНЕРУ УЙТИ ОТ ВЫСОКОГО УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ХОТЯ БЫ В СРЕДНИЙ)?

Анализируемые факторы и их корреляция с уровнем вовлеченности

i Анализируемые факторы и их корреляция с уровнем вовлеченности



СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Выделение личных и инвест-офисов, управляющих компаний

Корреляция



Рекомендации

При наличии в структуре одного уровня управляющих компаний – выбирать для них роль Архитектора, а при многоуровневой структуре – фокусировать УК верхнего уровня на этой же роли, или на роли Финансового контролера



ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Инструменты акционерного контроля или личный фокус внимания

Корреляция



Рекомендации

Следовать стандартным практикам, при этом учитывая специфику вашего бизнеса, например, публичным компаниям необходимы коллегиальные органы управления



УПРАВЛЕНИЕ



СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Регулярный менеджмент, фиктивный менеджмент, ручное управление

Корреляция



Рекомендации

Избегать модели «фиктивного менеджмента» и четко определить, какая из крайних моделей управления больше всего вам подходит

ЭКОПСИ – ОДНА ИЗ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И HR-КОНСАЛТИНГА В РОССИИ И СНГ

Вместе с клиентами мы получаем масштабные бизнес-результаты, ведь мы не просто консультируем — мы внедряем на практике. Работая на стыке ЭКОномики и ПСИхологии, мы верим в то, что бизнес делают люди, и знаем, как их сделать драйвером развития вашей компании.



Разработка и сопровождение реализации бизнес-стратегий

<https://www.ecopsy.ru/services/strategicheskiy-consulting/>



Трансформация структуры управления бизнесом и операционной модели

<https://www.ecopsy.ru/services/operatsionnye-modeli/>

ДРУГИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И КНИГИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ВАМ ИНТЕРЕСНЫ



Социология глобальных предчувствий

- Ждут ли современные люди апокалипсис?
- Мы живём в переходном периоде: завершается одна эпоха и зарождается новая. Какой она будет? И когда она придёт?
- Мы решили узнать, что люди думают о будущем человечества. Верят ли в прогресс или ожидают апокалипсис?



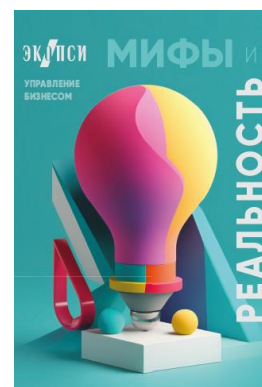
Практики внедрения изменений

- Что считается успешным изменением?
- Какие изменения чаще заканчиваются успехом?
- И есть ли существенная разница по темам или масштабу внедрения?
- Какие способы мотивации лучше всего работают для внедрения нового?



Мифы и реальность

Типичные мифы в области стратегий, систем управления, инноваций и лидерства.





ОТЧЕТ ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

HOME УПРАВЛЕНИЕ
HEAD МНОГОПРОФИЛЬНЫМИ
OFFICE БИЗНЕСАМИ