

СТРАТЕГИЯ ОГРАНИЧЕНИЯ РИСКА В ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ

Коммерческая деятельность всегда сопряжена с некоторым уровнем риска. Он варьируется в зависимости от специфики конкретной отрасли и компании, но неизменно присутствует. Одна из основных задач менеджмента - управлять таким образом, чтобы премия за риск превышала возможные потери.

Несколько лет назад одно из промышленных предприятий Ленинградской области столкнулось с попыткой враждебного поглощения. Агрессор через несколько подставных компаний заключил с ним контракты на поставку продукции, обязующих поставщика выплатить большую неустойку в случае нарушения сроков поставки.

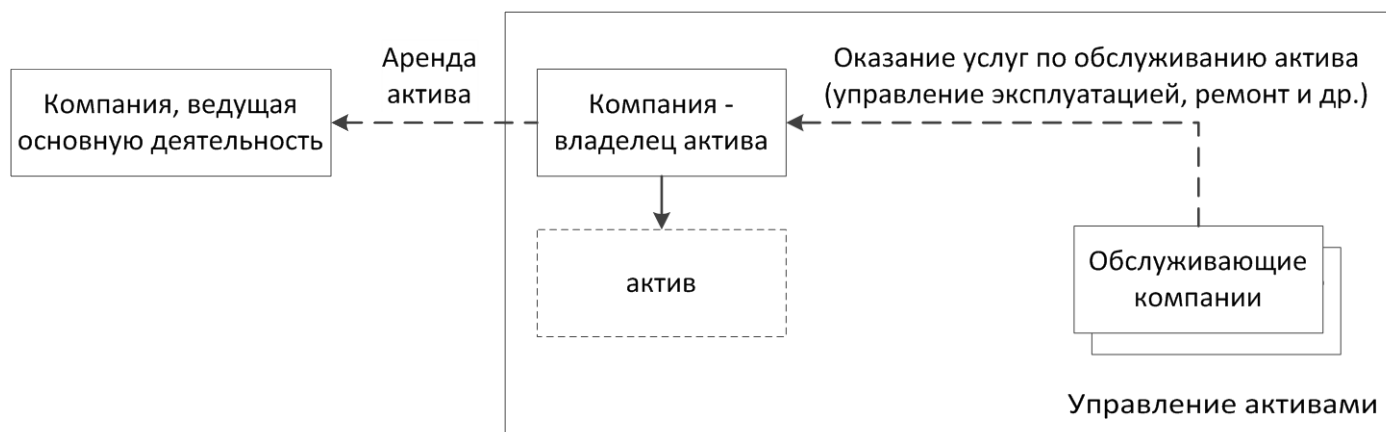
Через связи в контролирующих органах агрессор добился приостановки операций по счетам компании-цели и, таким образом, сорвал несколько поставок. В результате у поставщика сформировалась задолженность, в несколько раз превышающая стоимость его активов.

Агрессор обратился с иском о несостоятельности поставщика и получил контроль над заводом.

Политика руководства компании-поставщика привела к тому, что обычный риск хозяйственной деятельности (срыв поставки и связанная с этим неустойка) привёл к потере компании.

Для защиты критичных для бизнеса активов (недвижимости, оборудования, интеллектуальной собственности) обычно используется стратегия ограничения риска. Она сводится к отделению активов от любых внешних операций.

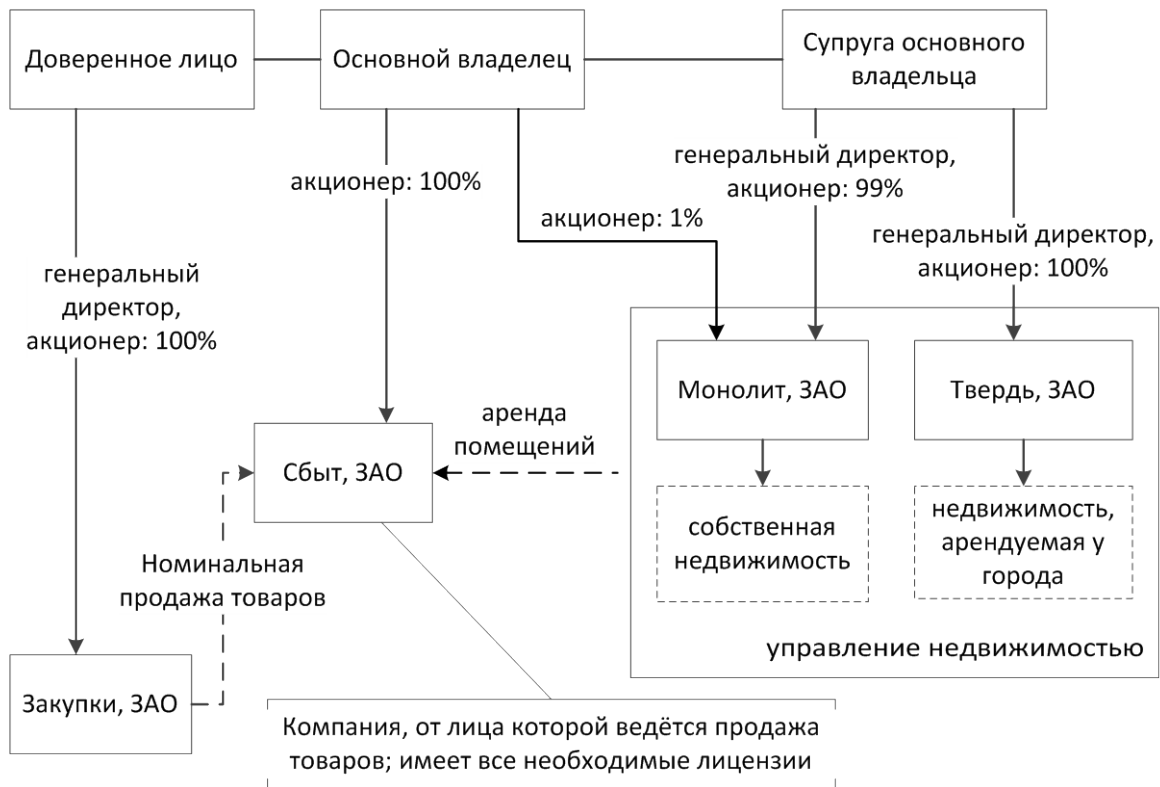
На практике это означает создание в рамках структуры бизнеса одной или нескольких компаний, используемых только для владения активами. Эти компании не участвуют в хозяйственной деятельности и, за редким исключением, не заключают контрактов с внешними контрагентами.



Используемые для владения активами компании отделены от основной деятельности, в том числе, на уровне управления, руководство осуществляет доверенное лицо выгодоприобретателя. Как правило, этот человек не занимает постов в основной компании.

Иногда в качестве владельца актива используются доверенные лица и/или близкие родственники выгодоприобретателей, права оформляются на физическое лицо. Но это характерно, в основном, для недвижимости.

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ



Руководство небольшой розничной сети регулярно задерживало расчёты с поставщиками и провайдерами услуг. Для повышения устойчивости бизнеса и защиты активов от требований кредиторов корпоративная структура приняла следующий вид (названия компаний вымышленные, любое совпадение с реальными юридическими лицами - не более чем совпадение):

Риски, связанные с закупкой товаров относятся только к ЗАО "Закупки", остальные компании формально с ним не связаны. Более того, в случае каких-либо потерь, связанных с продажей продукции, ущерб локализуется в ЗАО "Сбыт". Компании "Монолит" и "Твердь" только сдают недвижимость в аренду и никак не связаны с торгово-закупочным бизнесом.

В случае несостоятельности группы компаний владелец оставляет за собой права на недвижимость, включая арендуемую у администрации Санкт-Петербурга.

Российской практике реализации данной стратегии присущи некоторые особенности:

- владельцы стремятся держать ключевые активы "поближе" и передают их под контроль членов семьи и/или близких друзей
- использование офшорных компаний в качестве владельцев активов достаточно популярно, но в свете принятия ряда законопроектов, направленных на противодействие экспорту капитала, их доля будет постепенно уменьшаться
- некоторое время назад широкое распространение получила вариация данной стратегии с использованием вексельных схем и внутренней кредиторской задолженности, но сейчас они не очень популярны

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия ограничения риска - достаточно простой и эффективный метод защиты активов от рисков, связанных с хозяйственной деятельностью. Данный подход позволяет в случае несостоятельности основного бизнеса сохранить контроль над ликвидными активами и, тем самым, снизить потери.

Однако он требует осторожности:

- созданная структура и люди, задействованные в управлении ею, в случае попытки враждебного поглощения станут основной целью агрессора;
- консолидация активов в рамках одной структуры упрощает задачу внешнего исследования бизнеса и выявления реальных выгодоприобретателей.