



VM Capital
Профессиональные решения
для холдинговых структур

www.vm.capital

Кейсы: Долговое и акционерное финансирование

- Многолетний опыт взаимодействия с кредиторами/инвесторами (в т.ч. Сбербанк, Сбербанк Капитал, Юникредит банк, Московский кредитный банк, фонд Эльбрус Капитал), а также с международными консультантами (в т.ч. EY, PWC, KPMG, Deloitte, McKinsey), например:
- Компания имела долг в 70 млн. \$ перед СБ РФ. Компании и поручителям предъявлены иски о досрочном погашении. В результате удалось: конвертировать долг в рубли, получить 2х летнюю отсрочку, снять личные поручительства. Структура сделки позволила фактически получить дисконт по долгу
- После выделения стратегических бизнес единиц в ГК, для продажи одного из активов был привлечен иностранный стратегический инвестор, обеспечен полный цикл сопровождения: реорганизация холдинга, операционный дью дилидженс финансовый и юридический дью дилидженс, оферта инвестора (1,8 млрд. рублей)
- Крупной компании необходимо было привлечь долгосрочное финансирование для развития, при дефиците залога. Привлечено смешанное («мезонинное») финансирование, подписана сделка на общую сумму 25 млн. \$
- Для финансирования торговых операций крупной компании необходимо было привлечь финансирование в оборотный капитал. Для прямого кредитования не хватало качественной отчетности и обеспечения. В результате был реализован инструмент с международным торговым финансированием (факторинг)
- Крупная сервисная компания имела долгосрочный валютный кредит (более 7 млн. евро). В кризис курс валюты резко изменился, компания столкнулась с трудностями и дефолтом по кредиту. В результате переговоров с банком удалось провести реструктуризацию долга, переведя долг на более устойчивую компанию группы с изменением графика платежей, что позволило стабилизировать ситуацию и провести в дальнейшем рефинансирование долга

Кейсы: Финансовый due diligence, внутренний аудит

- Контролирующие акционеры автомобильного бизнеса не владели информацией о фактическом финансовом состоянии компании. В ходе финансового due diligence выявлены: привлечение кредита на сумму 250 млн. руб. при наличии невозмещенного из бюджета НДС на сумму 190 млн руб.; недостача материалов на складе и предоплата не существующим поставщикам на сумму около 40 млн рублей
- В рамках финансового due diligence франчайзингового партнера было выявлено юридическое лицо- двойник (юр. лицо с идентичным названием, юр. адресом и директором). В результате чего основным акционерам наносился ущерб в виде недополученного дохода и дополнительных налоговых рисков
- Организация процессов финансового и юридического дью дилидженса по кредитным и инвестиционным сделкам со стороны заёмщиков с использованием инструментов VDR для компаний различных отраслей
- Организация восстановления бухгалтерского учета и передача налоговых деклараций за 3 года в крупной компании из индустрии развлечений
- Налоговый аудит крупной группы компаний позволил выявить переплату в бюджет свыше 50 млн. рублей с последующим зачётом и возвратом, что позволило сократить долговую нагрузку компании по кредиту
- Внеплановая проверка кассы в одном из региональных офисов крупного Холдинга выявила излишек денежных средств в кассе
- Ревизия при передаче дел новому директору одного из филиалов Холдинга выявила мошенническую схему, которую организовал прежний директор, акционеры приняли решение о возбуждении уголовного дела
- При организации ОЦО были выявлены хищение ювелирных украшений, которые контрабандой были вывезены за пределы страны

Кейсы: Корпоративное управление

- В ходе обсуждений управленческих изменений и подготовки решений, сопротивляющихся менеджеров удалось ввести в конструктивный диалог. Но один менеджер был против любых сценариев, выдавая противоречивые аргументы. Это косвенный признак мошенничества. Углубленная проверка показала, что менеджер вел «двойную» игру, воровство подтвердилось. Менеджер был уволен.
- В фармацевтической ГК операционное управление завязано на одного из ключевых акционеров. В структуре группы было большое дистрибуторское направление, направление контрактного производства с использованием собственной линейки торговых марок и рецептур, складское хозяйство. Функциональные службы запутаны, количество внутренних конфликтов росло. В результате формирования холдинговой модели управления были выделены три самостоятельные бизнес единицы, непрофильные функции выделены в общий центр обслуживания, сформирована головная компания, разграничены функции, заменены ряд бизнес менеджеров. По итогам реорганизации каждое из бизнес направлений смогло самостоятельно оценивать свою финансовую эффективность, формируя стоимость бизнеса по направлениям. На одно из выделенных направлений нашелся стратегический инвестор для покупки

Кейс: Корпоративное управление

- В производственной группе компаний было 4 акционера, ни один из которых не имел контрольный пакет. Структура представляла собой более 20 юридических лиц, разбросанных по всей стране. Каждый из них занимал должность одного из топ-менеджеров по какому-то направлению либо функции. При масштабировании бизнеса количество противоречий и конфликтов решений возросло. В результате реорганизации была сформирована холдинговая модель, в которой:
- Создали головную компанию и передали ей доли дочерних компаний
 - Региональные компании с однородными направлениями и функциями были заменены на филиальную структуру
 - В головной компании создали Совет директоров, в который вошли акционеры и независимый член. Совет директоров сформировал пятилетнюю стратегию развития бизнеса
 - Компания изменила принципы финансовой отчетности, обеспечив возможность прозрачной консолидированной отчетности для кредиторов
 - За следующие два года объем бизнеса удвоился

Кейс: Корпоративное управление

- В производственной ГК были разные юр. лица, каждое принадлежало на долевой основе совладельцам, которые занимали должности директоров в некоторых из них. Каждый из акционеров пытался напрямую управлять любыми менеджерами, что приводило к хаосу принятия решений и снимало ответственность с менеджеров. Ряд менеджеров использовали противоречия в личных корыстных целях, воруя ресурсы компаний. Большинство сделок внутри группы, на которые были завязаны контракты с клиентами, были оспоримыми по причине сделок с заинтересованностью.

В рамках построения холдинговой модели управления были внедрены изменения:

- Создана головная компания, которой переданы 100 % долей дочерних компаний
- Директора дочерних компаний получили прозрачные не только фактические, но и юридические полномочия и ответственность за деятельность направлений
- Совет директоров из акционеров, директоров дочерних компаний, независимых директоров, обеспечили конструктивную дискуссию, взвешенные решения
- Роли акционеров и менеджеров разделены, споры между акционерами стали решаться на уровне акционеров без менеджеров

Кейс: Корпоративное управление

- Принятие решений часто затягивалось, в кабинет к акционеру по очереди ходили разные заинтересованные лица и кулуарно аргументировали противоречивые решения. Для принятия сложных стратегических решений был сформирован Совет директоров из состава акционеров, топ менеджеров и независимого директора. Главный акционер стал председателем Совета директоров. По итогам заседаний Совета директоров, принималось не единоличное решение главного акционера, а с учетом мнений большинства. Изменить решение мог только Совет директоров
- В крупной группе компаний контролирующий акционер занимал должность генерального директора головной компании. В рамках построения холдинговой модели управления в головной компании был сформирован Совет директоров для принятия стратегических решений и обеспечения контроля над деятельностью менеджмента. Во время экономического кризиса бизнес столкнулся с финансовыми проблемами, и внезапно контролирующий акционер умер от сердечного приступа. Совет директоров обеспечил назначение нового генерального директора на период наследственных процедур, обеспечив преемственность управления и исключив потерю управляемости и развала бизнеса в кризисной ситуации

Кейс: Корпоративное управление

- В группе компаний было два акционера. Совета директоров не было. Один акционер занимался операционным управлением, другой говорил, что все полномочия у второго акционера, что их позиция общая. Акционеры не имели соглашений между собой. Компания начала вести переговоры о продаже одного из важных активов внешнему инвестору. После долгих переговоров и подготовки к сделке выявились ключевые противоречия владельцев, которые разрушили сделку. Финансовый дью дилидженс показал, что рекламные расходы были значительно завышены, что вызвало обеспокоенность инвестора и снижение показателей для расчета итоговой стоимости. Один из акционеров вне операционного управления, контролировал крупные рекламные расходы и с них «зарабатывал» доход, не делясь с другим акционером. Для того, чтобы повысить оценку, нужно было очистить прибыль от таких «расходов». Это привело к конфликту. Скорректированная стоимость доли не устраивала акционера со скрытым доходом. Сделка сорвалась. Отсутствие акционерных соглашений, Совета директоров и возможности разделения ролей акционера и менеджера, обеспечивая надлежащий финансовый контроль, стало критическим фактором в попытке создать стоимость и заработать на продаже актива

Кейсы: Финансы, налоги, защита акционеров

- По результатам выездной налоговой проверки, претензии налоговиков по акту составили 27 млн руб. Проведена претензионная работа по урегулированию спора в досудебном порядке, по итогам которой компания заплатила только штраф в размере 12 тыс. руб. за не вовремя предоставленные документы
- В крупной ГК в результате акционерного конфликта в одной из ключевых дочерних компаний произошел рейдерский захват, в результате которого контроль над расчетными счетами был утрачен. Был разработан и реализован алгоритм, в результате которого расчеты с клиентами (включая иностранных) по действующим договорам были переведены на контролируемую дочернюю компанию. Клиентов удалось сохранить. Алгоритм удалось отстоять в споре с налоговым органом
- Акционер стал поручителем по кредитам бизнеса. В рамках корпоративного конфликта, он опасался неправомерных действий, которые могли бы лишить его личного имущества. Риски бизнеса и личные риски разделили. Ценное личное имущество передали юридическому лицу, акции которого передали в доверительное управление. В держателе личных активов сформирован независимый Совет директоров, обеспечив ограничения на сделки с имуществом во избежание неправомерного давления на собственника

Кейс: ОЦО, пример экономии расходов

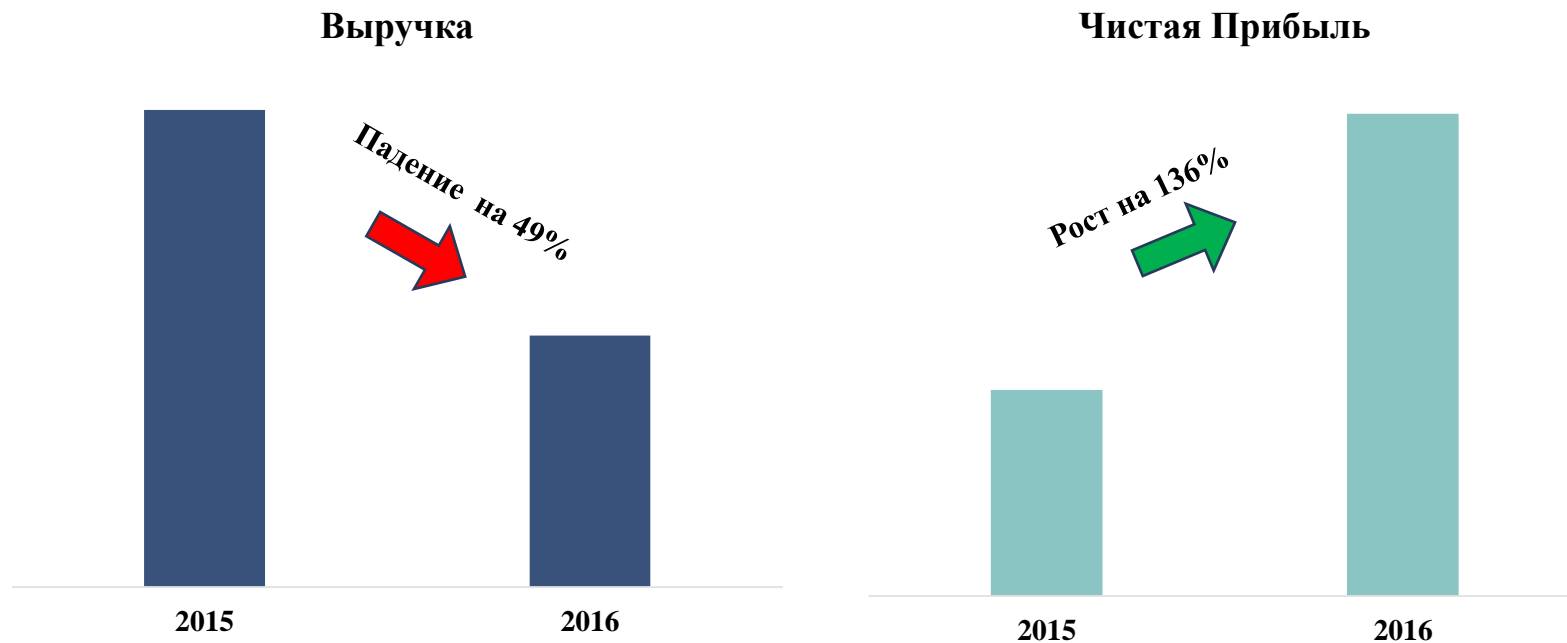
Пример реализованного проекта за 1-ый год проекта, в годовом выражении



Размер бизнеса около 8 млрд. рублей в год, численность около 1000 сотрудников

Кейс: разделение бизнеса по бизнес юнитам и создание ОЦО

- Производственная ГК столкнулась с проблемой запутанности внутренних процессов и излишней централизации управления. Была внедрена холдинговая модель управления, при которой были выделены самостоятельные бизнес единицы по направлениям деятельности и создан Общий центр обслуживания, объединивший в себе непрофильные функции. Такое решение позволило значительно повысить прибыльность бизнеса даже не смотря на то, что выручка упала на 49% падение выручки из-за неблагоприятной ситуации на рынке.





«Единственной преградой к осуществлению наших планов на завтра могут быть наши сегодняшние сомнения»