

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ В МНОГОПРОФИЛЬНОЙ КОМПАНИИ*

Аннотация. Рассмотрены теоретические и методологические основы управления финансами многопрофильных компаний. В этой связи представляется необходимым проведение исследований по специфике управления финансовыми ресурсами многопрофильных компаний в процессе их формирования, распределения и использования в условиях кризисных явлений в экономике.

В современных, быстро меняющихся экономических условиях более предпочтительной является децентрализованная структура управления финансами, так как у нее выше скорость реакции на происходящие изменения и гибкость управления финансовыми ресурсами, ниже трудоемкость и длительность планирования.

Ключевые слова: экономика, экономический рост, финансовые ресурсы, трудоемкость, длительность планирования.

A. Allakov

Plekhanov Russian Academy of Economics

MODELS OF FINANCIAL MANAGEMENT IN MULTI-COMPANY

Abstract. The article considers the theoretical and methodological foundations of financial management of multi-companies. In this regard, it is necessary to conduct a research on the specific features of financial management of multi-companies in the process of their formation, distribution and use during economic crises.

In today's rapidly changing economic conditions, the more preferred one is a decentralized structure of financial management, as it possesses, on the one hand, higher reaction to change and flexibility in the management of financial resources, and, on the other, lower labor intensity and duration of planning.

Key words: economy, economic growth, investments, financial resources, labor intensity, duration of planning.

Теоретические и методологические основы управления финансами заложены многими зарубежными и отечественными учеными. На переднем крае научных разработок и тенденций в области управления финансами, имеющих большую теоретическую и практическую значимость, оказались те направления, которые в наибольшей степени отражают изменившиеся условия функционирования хозяйствующих субъектов.

Несмотря на существенную научную разработанность данного направления, необходимы дополнительные исследования, которые помогли бы модернизировать процесс управления финансовыми ресурсами многопрофильных компаний в условиях кризисных явлений в российской экономике таким образом, чтобы проблемы их адаптации к современным, быстро меняющимся условиям хозяйствования решались более эффективно. В этой связи представляется необходимым проведение исследований по специфике управления финансовыми ресурсами многопрофильных компаний в процессе их формирования, распределения и использования в условиях кризисных явлений в экономике.

Многопрофильная компания – это структура, состоящая из группы организаций,

* © Аллаков А.Б.

объединенных с целью получения экономического результата, но имеющих разные задачи по ее достижению в рамках общего (одного) собственного капитала [4].

В компанию могут входить малые, средние, крупные коммерческие и некоммерческие организации.

Многопрофильные компании начала 1990-х гг. в России формировались в период массовой и активной приватизации, когда в бизнес включались все компании, которые инвестор мог приобрести. Однако в настоящее время в основе формирования этих компаний лежит принцип диверсификации бизнеса, желание снизить риски в условиях, когда какие-то направления являются нерентабельными, но для дальнейшего развития бизнеса они необходимы (например, организации, связанные с научно-техническими разработками или благотворительностью).

Объединение разрозненных и юридически независимых организаций в компанию может быть привлекательно с нескольких точек зрения.

Во-первых, многопрофильные компании являются весьма устойчивыми. Кризис в одной отрасли может не сильно отразиться на такой компании, а спад в одной отрасли компенсируется подъемом в другой.

Во-вторых, управление финансовыми ресурсами может осуществляться централизованно с учетом интересов группы в целом, что предполагает относительную доступность получения свободных денежных средств.

Следует учитывать, что у компании, объединяющей ряд юридических лиц в единую группу, неоднородных по своим объемам и направлениям деятельности, совокупные финансовые ресурсы складываются из финансовых ресурсов каждой входящей в компанию организации. Эти финансовые ресурсы специфичны и обладают различными важными свойствами. Наиболее важным свойством для современных условий ведения хозяйственной деятельности является свойство мобильности финансовых ресурсов.

Организационно управление финансами хозяйствующих субъектов, объединенных в единую группу (многопрофильная компания), зависит от видов (специфики) деятельности хозяйствующих субъектов, входящих в группу:

- однофункциональных (однородных) объединений;
- многофункциональных объединений.

Под однофункциональными объединениями понимается объединение одноуровневых хозяйствующих субъектов, ориентированных на общий сектор рынка и производящих одинаковые или взаимозаменяемые товары, или оказывающие однородные услуги (например, данные объединения возникают в результате концентрических и родственных слияний).

Многофункциональные объединения происходят при объединении технологически связанных/несвязанных разноуровневых структур, осуществляющих свою деятельность в различных отраслях экономики и занимающихся различными видами деятельности.

Функционирование системы управления финансами на уровне многопрофильной структуры в целом, так и на уровне каждой компании необходимо строить на принципах, вытекающих из ее устройства и современного состояния, к числу которых могут быть отнесены следующие:

- приоритет стратегических целей компании над финансовыми целями;
- целостность и единство системы управления компанией;
- согласованность экономических интересов всех участников в группе в соответствии с иерархией целей;
- приоритет экономических интересов прибыльных хозяйствующих субъектов над интересами убыточных хозяйствующих субъектов.

Система управления финансами компании должна решать следующие задачи:

- формирование финансовых ресурсов, адекватных потребностям развития многопрофильной компании;
- распределение финансовых ресурсов по направлениям (основная, финансовая, инвестиционная) деятельности компании;
- оптимизация структуры источников (собственные, заемные) финансовых ресурсов;
- минимизация всех видов расходов (налоговые отчисления, оптимизация себестоимости продукции и т.д.);
- контроль за использованием денежных средств;
- прогнозирование финансового состояния для предвидения возможности возникновения неплатежеспособности или банкротства как многопрофильной компании, так и входящих в объединение организаций.

Для решения этих задач целесообразно применение следующих методов:

- финансовое планирование, прогнозирование возможности возникновения финансового дефицита в определенный момент времени или период;
- резервирование финансовых средств под возможный дефицит (либо перераспределение денежных средств между организациями в компании, либо привлечение внешних источников финансирования – кредитов и займов);
- ведение прозрачного финансового учета и состояния отчетности;
- проведение проверок представителями собственников финансового учета и отчетности;
- постоянный контроль за всеми финансовыми потоками компании (контроль за движением денежных средств).

Совокупность финансовых отношений, как внутренних (между хозяйствующими субъектами входящими в группу), так и внешних (по отношению к участникам группы) с другими субъектами хозяйственного процесса, становится основным объектом управления финансами. В связи с этим финансовое управление должно быть направлено на достижение стратегических и тактических целей функционирования компании.

Основным организационным элементом системы управления финансами в компаниях выступают финансовые службы.

Организационная структура финансовой службы многопрофильной компании отражает состав функциональных подразделений и определяет координацию их совместной деятельности на пути достижения поставленных перед компанией целей. Именно эта координация выступает основой организационной структуры, которая обычно определяется как совокупность устойчивых связей. Через структурные связи реализуются отношения координации между подразделениями многопрофильной компании.

Конкретная структура финансовой службы компании зависит от таких факторов, как степень централизации функций финансового управления и контроля, масштаб деятельности компании, количество входящих в нее организаций и др. Организационная структура управления финансами может состоять как из отдельных номенклатурных единиц, так и из совокупности единиц, выполняющих однородные функции, объединенных в отделы, службы, департаменты [1].

В зависимости от уровня централизации управления можно выделить три основные модели управления, используемые в многопрофильных компаниях:

- модель централизованного финансового управления;
- модель комбинированного финансового управления;
- модель децентрализованного финансового управления.

1. В модели централизованного финансового управления полномочия финансовых служб организаций в составе компании передаются согласно договору между учас-

тниками и руководством отдельной структуре, которая централизованно осуществляет управление всеми финансами компании при отсутствии финансовых служб в каждой организации, за исключением подразделений учета. Центральная финансовая служба разрабатывает стратегию управления финансами, осуществляет ведение бухгалтерского и управленческого учета всех организаций, входящих в состав компании; санкционирует и контролирует платежи каждой из них; сводит бюджеты организаций; формирует сводный бюджет компании; юридическое оформление операций. Централизованное управление финансами осуществляется через руководителя организации и позволяет полностью контролировать финансовую деятельность всех организаций, входящих в многопрофильную компанию.

К достоинствам централизованной модели управления финансами компании следует отнести появление эффекта операционной синергии:

- снижение управленческих издержек, в том числе на содержание финансовых служб в каждой организации, в результате объединения разнородных бизнесов [3];
- эффект от комбинирования и распределения взаимодополняющих ресурсов;
- экономия затрат на проведение НИР (при объединении производственной и научно-исследовательской структуры);
- повышение качества контроля за счет унификации функций управления и учета;
- снижение удельных затрат на услуги юристов, аудиторов, консультантов, рекламных агентов и др.

Основными недостатками централизованной структуры управления финансами являются ограниченность в маневренности управления и замедленная реакция на изменения окружающей среды.

2. Модель комбинированного финансового управления предполагает частичную децентрализацию функций управления путем их распределения между органами управления или путем установления процедур, регламентов, нормативов для их исполнения участниками группы. Непосредственное управление финансами в рамках своих полномочий осуществляется создаваемой в организации финансовой службой. Центральная финансовая служба дает указания через непосредственного руководителя организации.

Данная модель управления целесообразна для использования в многопрофильных компаниях, организованных по дивизиональному принципу.

Центральная финансовая служба, как правило, наделяется следующими полномочиями по отношению к организациям, входящим в группу:

- разработка стратегии управления финансами в компании;
- определение показателей эффективности деятельности управляемых структур;
- привлечение и распределение финансовых ресурсов между организациями;
- разработка состава, содержания и периодичности консолидированной и текущей финансовой отчетности, представляемой организациями в центральную службу;
- контроль достоверности финансовых отчетов методом проведения ревизий и аудиторских проверок;
- анализ финансового состояния каждой организации в группе;
- юридическое оформление финансовых операций и др.

На дивизиональном уровне непосредственный руководитель службы осуществляет постановку задач управления финансами организаций в рамках выработанной центральной финансовой службой стратегии управления финансами, данной организацией, входящей в группу компаний, разработку и организацию методов их выполнения в соответствии с целями группы, а также оперативный контроль работы финансовой службы, определяет структуру и численность финансовой службы в зависимости от характера деятельности организации и объема выполняемых операций.

Финансовая служба каждой организации самостоятельно осуществляет текущее финансовое планирование своей деятельности, разрабатывает и ведет свою систему внутреннего и внешнего финансового учета, проводит текущие платежи, реализует контроль текущей финансовой деятельности.

Модель комбинированного управления финансами имеет ряд преимуществ и недостатков.

К преимуществам относятся:

- перенос ответственности за достижение показателей на каждый уровень хозяйствующего субъекта в составе компании;
- повышение оперативности управления за счет децентрализации принятия оперативных управленческих решений.

Кроме того, в процессе реализации модели комбинированного управления финансами проявляется эффект финансовой синергии в следующих формах:

- снижение издержек по привлечению заемного капитала;
- снижения риска банкротства в результате диверсификации бизнеса;
- рост доходности капитала;
- возможность использования элементов скрытого финансирования;
- снижение налогов, т.е. возможность снизить налоговые платежи на свои свободные потоки денежных средств.

Недостатками комбинированной модели являются:

- возможные отклонения деятельности хозяйствующих субъектов от стратегических целей компании;
- снижение эффективности использования ресурсов за счет децентрализованной политики управления денежными средствами;
- высокие затраты на содержание управленческого аппарата за счет дублирования функций.

Комбинированная структура управления финансами предпочтительна в компаниях, где деятельность структур, входящих в ее состав, территориально разобщена или диверсифицирована [2].

3. Модель децентрализованного финансового управления предполагает высокую степень децентрализации управления. Центральный финансовый орган определяет стратегию управления финансами, по заявкам обеспечивает организации необходимыми финансовыми ресурсами, но не вмешивается в оперативную деятельность организаций. В соответствии с предложенной стратегией участники группы в рамках определенных полномочий (договор, соглашение) самостоятельно разрабатывают планы управления финансами, управляют денежными потоками, финансовыми инвестициями, осуществляют расчеты и платежи, ведут финансовый и управленческий учет, обеспечивают соблюдение единства методологии информации, отчетности, достаточный уровень контроля. Состав финансовых служб организаций может варьироваться в зависимости от ситуации на рынке и выполняемых функций. Преимущества децентрализованной структуры заключаются в ускорении финансовых процессов за счет повышения оперативности управления, более эффективном использовании финансовых ресурсов по достижению поставленных целей, создании четкой системы функциональных связей между отделами, объединенных общими целями и интересами.

Таким образом, децентрализованная структура управления финансами более маневренна в управлении и позволяет быстро реагировать на изменения окружающей среды. Из анализа представленных моделей управления финансовыми ресурсами многопрофильной компании (централизованная, комбинированная, децентрализованная) следует, что каждая из них имеет свои достоинства и недостатки. В современных, быстро меня-

ющихся экономических условиях более предпочтительной является децентрализованная структура управления финансами, так как у нее выше скорость реакции на происходящие изменения и гибкость управления финансовыми ресурсами, ниже трудоемкость и длительность планирования.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Адамов Н., Козенкова Т. Финансовая стратегия группы компаний // Финансовая газета. 2009. №18.
2. Мильнер Б.З. Теория организации. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры www.polbu.ru/milner_organization/ch09_i.html
3. Поморина М.А. Концепция стратегического финансового управления // Управление в кредитной организации. 2009. №5.
4. Сваталова Ю.С. Типы организационных моделей финансовой инфраструктуры холдингов// Финансы. 2007. № 10.