Особенности управления финансами холдинга

Фролова В.Б., к.э.н., профессор кафедры финансового менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Саркисян А.Р., бакалавр менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. В статье рассмотрены холдинговая структура, принципы и задачи бюджетного управления финансами в холдинге, определено участие владельцев пактов акций в управлении, рассмотрены модели управления финансами, представлена система реализации финансовых планов, выявлены современные проблемы управления финансами в холдинге.

Ключевые слова: финансовые потоки, система финансовых отношений, финансовое планирование, методы управления, принципы управления.

Features of financial management in the holding

Frolova V.B., Ph. D., Professor, Department of financial management,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Sargsyan A.R., bachelor of management,
Financial university under the Government of the Russian Federation

Annotation. In the article holding structure, principles and objectives of budgetary control the Finance in the holding company, determined the participation of the owners of the covenants of the shares in the management, considered the model of financial management, presents a system implementation of financial plans, identified current problems of financial management in the holding.

Keywords: financial flows, financial relations, financial planning, methods of management, principles of management.

В процессе преобразования и становления рыночной экономики в России среди предприятий крупного и среднего бизнеса явно выражается тенденция к интеграционным процессам. Данную тенденцию подтверждают данные по объемам российского рынка слияний и поглощений.[1] Можно предположить, что процесс объединения предприятий в виде холдинга, т.е. субъекта, включающего возможности нескольких компаний, направлено на адаптацию российских предприятий непростым рыночным условиям.[2] При этом стоит отметить, что в процессе развития одного предприятия, его внутренней структуры, увеличения количества его бизнес-процессов, расширения его внешней среды отчетливо ясным представляется то, что параллельно с этим увеличивается объем и усложняются задачи управления данным предприятием. Безусловно, данный факт имеет место и в холдинговых структурах, представляющих целый единый комплекс нескольких крупных предприятий.

Для определения места и роли холдинга в современной экономике необходимо начать с понятия холдинга. Обобщая различные источники, в целом, холдинговой компанией может считаться любая группа компаний, состоящая из двух бизнес структур: материнской компании и дочерней организации.[3]

В соответствии с классической зарубежной трактовкой, холдинговая компания – это корпорация[4], которая владеет большинством акций или правами на одну или несколько других корпораций в целях не сколько инвестирования, а в большей степени для контроля.[5]

Самыми крупными холдингами в мире являются такие современные компании, как Apple, Exxon Mobil, Google, General Electric, Wal-Mart Stores.

---

[1] Фролова В.Б., Дзаитов Р.М., Саркисян А.Р. Слияние и поглощение как инструмент выхода из кризисной ситуации // Научное обозрение. 2015. № 10-1. С. 310-316.

[2] Фролова В.Б., Панкова О.Н. Финансовый потенциал России: негативные последствия // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 1. С. 66-71.

[3] Макарова В. А. Моделирование финансового управления холдинговых структур. Научная монография // СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2013. С.9

[4] Фролова В.Б. Развитие финансов корпораций в России //В сборнике: Экономические и социальные аспекты государственного и корпоративного управления 2012. С. 205-215.

[5] Дэвис Л., Лоуз Б., Пасс К. Словарь по экономике Collins (пер. с англ. под ред. Ватника П.А.- М.: Экономическая школа – 1998, с. 636

Johnson & Johnson. Общая рыночная капитализация 500 крупнейших мировых корпораций за 2015 год составила 32,387 трил. долл.

Холдинговая структура по своей экономической природе включает основную компанию (финансовый центр), которая распределяет полномочия в менеджменте дочерних компаний и определяет путь развития для этих компаний.[6] Это происходит, за счет владения контрольными пакетами акций или активами в дочерних компаниях.

Также материнская компания с помощью определенной модели управляет финансами входящих в холдинг компаний. Управление финансами в холдинге подразумевает форму влияния на экономические отношения компаний входящих в холдинг, связанную с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов[7], посредством построения системы финансовых отношений в холдинге.[8] (см. рис. 1)

Владельцы пакетов акций в холдинге
- не инвесторы, а управленцы и контролеры
- определяют стратегию развития
- распределяют полномочия
- управляют финансами, входящими в холдинг

Рис. 1 – Участие владельцев пакетов акций в финансовых отношениях в холдинге

Финансовые отношения в холдинге строятся с учетом распределения функций и обязанностей по управлению между материнскими и дочерними компаниями. Эти функции включают в себя: стратегическое финансовое планирование для холдинга в целом, разработка и утверждение стратегических планов для каждого члена холдинга, разработка долгосрочных финансовых планов, текущее и оперативное планирование, формирование финансовой

[6] Фролова В.Б., Маклакова Т.Р. Влияние процессов финансовой реструктуризации компаний на их рыночную стоимость // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65-3). С. 621-626.

[7] Фролова В.Б. Управление обеспеченностью финансовых ресурсов организации // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 8-2 (40). С. 90-93.

[8] Лысов С.А. Проблема организации финансового менеджмента на предприятиях холдингового типа // Проблемы учета и финансов. 2013. № 1(9), с.79

политики, в том числе, налоговой, кредитной и инвестиционной политики холдинга, определение принципов ценообразования; организация системы бюджетирования, разработка и реализация инвестиционных проектов, оптимизация финансовых потоков, направления расходования прибыли, контроль за финансовой деятельностью членов холдинга.

Показатели бухгалтерской отчетности служат основной информационной базой для финансового планирования, выявления внутренних резервов для повышения эффективности его работы. Правильно и своевременно составленная отчетность способствует поискам снижения себестоимости, укрепления финансового состояния, своевременному взысканию дебиторской и погашению кредиторской задолженности.

Важным источником информации для финансового планирования является оперативная отчетность. Она составляется по данным управленческого учета и содержит сведения по основным показателям предприятия за определенные промежутки времени - сутки, неделю, декаду и т.д. Оперативная отчетность выполняет также контрольную функцию в финансовом планировании, поскольку в ней содержатся сведения о выполнении плана привлечения финансовых ресурсов, соблюдении договоров, финансовом положении предприятия и т.д.

Например, планирование в концерне Mercedes включает определение объемов доходов, прибыли, расчет показателей рентабельности и формирование фондов экономического стимулирования.

Финансовые планы действующих холдингов можно также классифицировать с помощью понятия бюджетирования. Отличительной особенностью бюджета холдинга является то, что он представляет собой количественное выражение деятельности предприятия, как правило, на один год и менее. Эти планы являются текущими (оперативными или тактическими) финансовыми планами предприятия.[9]

---

[9] Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет: Полный курс MBA/М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. – М.:Рид Групп, 2011. С. 80

прогнозирование и анализ	реализация	контроль	обеспечение эффективности

Рис. 2 – Система бюджетирования

За внедрением системы бюджетирования в холдинговых структурах стоят прежде всего следующие задачи (см. рис. 2):

– обеспечение высокого уровня эффективности в соотношении планов реализации и производства продукции каждой из дочерних компаний (на основе определения уровня рентабельности, выработки ограничительных рамок и приоритетов по расходованию средств, а также обоснования финансовой состоятельности входящих в холдинг компаний, а также проводимых ими инвестиционных программ) для выхода на максимальную экономическую эффективность всего холдинга в целом;

– реализация скоординированных действий по сбору информационных данных о финансовом состоянии и интересах отдельных компаний и холдинга в целом;

– прогнозирование и анализ различных вариантов хозяйственной деятельности различных бизнес сегментов холдинга, определение эффектов от различных сценариев развития событий во внешней среде или принимаемых решений в рамках самого холдинга (речь идет прежде всего о выработке наиболее предпочтительных сценариев для дальнейшего функционирования и развития холдинга, которые основываются на анализе возможных последствий реорганизации структуры или переориентации холдинга на другой вид бизнеса);

– создание контролирующего инструмента, направленного на обеспечение управления по отклонениям от бюджета.

Бюджетирование способно решить достаточно весомый объем управленческих задач. Однако при этом стоит принимать во внимание, что использование данного управленческого механизма происходит на основе

соблюдения ряда принципов, среди которых в практике формирования бюджетного управления выделяются следующие[10]: (см. рис.3)

1. Процесс организации и внедрения планирования происходит в рамках холдинга «сверху- вниз», с применением ключевых показателей деятельности, сформированных для анализа и контроля за деятельностью сегментов бизнеса или отдельных компаний.

2. Непрерывность процесса бюджетирования, которое позволяет формировать последующие планы и прогнозы их реализации на основе анализа степени выполнения поставленных планов в прошлом. С другой стороны иногда на практике процесс составления бюджета основывается на так называемом подходе «бюджет с нуля»[11] – в этом случае данный принцип не выполняется.

3. Принцип преемственности определяется согласованием целевых показателей более короткого периода целевым показателям более длительного периода.

4. Принцип унификации, предполагающий применение сопоставимого набора показателей бюджета, единых стандартов их расчета.

5. Принцип проектного подхода при формировании инвестиционной программы.

6. Принцип вариантности формирования бюджета обеспечивает выработку нескольких различных сценариев развития и определения при каждом из них контрольных показателей.

7. Принцип ответственности определяет возложение обязанностей контроля и выполнения достижимости плановых показателей.

унификация	непрерывность	преемственность
КПД	вариативность	ответственность

Рис. 3 – Принципы бюджетного управления

[10] Иозайтис В.С., Лепин В.В. Практика постановки корпоративного бюджетного управления в машиностроительном холдинге//Управленческий учет и финансы, 2008, №2. С. 118

[11] Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет: Полный курс MBA/М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. – М.:Рид Групп, 2011. С.82

Проблемой холдинга, как сложной организационной структуры, является недостаточный уровень маневренности, длительный документооборот, человеческий фактор, в данном случае, наиболее значим. Особенностью управления финансами в холдинге является распределение ресурсов. Обеспечение грамотного распределения располагаемых холдингом ресурсов и организация контроля над ними, определяет основную функцию финансового управления. Система бюджетирования должна обеспечить это на удобном для руководителя уровне, предоставляя возможность контролировать совершенные действия и намерения при минимальных издержках времени на анализ. При этом для формирования стратегически грамотных целей развития руководитель должен получать максимально полную и качественную информацию, выраженную в удобном виде, по интересующим его в конкретном случае срезам. (см. рис. 4)

Ключевые проблемы:
- обеспечение маневренности взаимодействия
- человеческий фактор
- распределение ресурсов
- наличие необходимой информации для менеджмента

Рис. 4 – Проблемы управления финансами в холдинге

Процесс бюджетирования напрямую связан с управленческим учетом, в рамках которого существует потребность в качественной информации о деятельности холдинга. Это в свою очередь достигается посредствам организации своевременного получения данных об исполнении бюджетов и КПД по бизнес единицам, бизнес-сегментам и холдинга в целом. При этом отметим, что формирование бюджета происходит на уровне бизнес единицы, а последующая трансформация отчетности в разрезе по бизнес сегментам или холдингу в целом происходит на основе консолидации полученных данных.

Централизованное управление функциями оперативного управления достигаются за счет прямой передачи данных функций путем создания

централизованных организационных структур и установление процедур, правил и стандартов для их выполнения бизнес единицами. К основным чертам практической реализации моделей можно отнести высокую степень контроля операций членов группы руководящим центром холдинга, минимальная вероятность финансовых рисков, за счет диверсификации финансов, и объединения капиталов. Проявление отрицательных факторов проявляется в снижении независимости подразделений холдинга, как следствие, снижение ответственности руководителей за текущей деятельностью, на фоне низкой мотивацией, одновременно, снижение управления мобильностью, с высокой степенью конфликтов интересов.

В модели стратегического контроля формируется высокая степень децентрализации, проявляющаяся в том, что финансовый центр только определяет корпоративную стратегии управления финансами и не касается оперативного управления компанией. Компании, входящие в холдинг, независимо вырабатывают финансовую политику и утверждают стратегические планы развития. В целях реализации финансовых планов, необходимо решить ряд задач, которые условно можно разделить на несколько составляющих (см. рис. 5)

Рис. 5 – Составляющие элементы реализации финансовых планов

Методом управления выступает только контроль за результатами деятельности компаний, входящих в холдинг на соответствие корпоративной финансовой стратегии. В конце периода (обычно один год), каждая компания сообщает о результатах финансовому центру на основе разработанной системы финансовых показателей.

Преимуществом данного алгоритма являются рост степени ответственности за результаты хозяйственной деятельности генеральных директоров компаний, входящих в холдинг, а недостатком невысокая степень контроля за организациями входящих в холдинг и в случае необходимости низкую эффективность воздействия на их текущую деятельности, как следствие – увеличение вероятности финансовых рисков.

Модели финансового управления в холдингах основываются на функциях, которые выполняются на стратегическом и оперативном уровнях управления. К функциям управления стратегического уровня можно отнести установление корпоративной стратегии, определение тактических задач, выработка финансовой политики всего холдинга в целом, определение стратегических целей, выработка общей ценовой политики, выработка дивидендной политики, определение налоговой политики, система ключевых показателей, оценка эффективности деятельности холдинга в целом. На оперативном уровне осуществляется формирование оперативной финансовой стратегии, определение единого стандарта учета и отчетности, управление расчетами с дебиторами, обеспечение погашения обязательств перед кредиторами, внутренний аудит, бюджетное управление, формирование свободного денежного потока, выработка системы показателей оценки деятельности и оценка финансовых результатов.

При анализе характера и характеристик моделей финансового управления следует рассматривать функции управления с использованием финансовых методов, которые включают в себя финансовый контроль. Другими словами, каждая модель характеризуется набором финансовых методов, используемых финансовым центром по отношению к компаниям, входящим в холдинг в

целом и каждого участника для управления финансами. Существующие модели финансового управления обладают своей степенью централизации и контроля.

В заключении следует отметить, что наиболее часто применяются смешанные модели управления, характеризующиеся употреблением разнообразных методов финансового управления входящих в холдинг компаний. Также следует отметить, что в современных условиях необходима выработка мер по управления финансами холдинга направленных на преодоление ряда проблем связанных с распределением ресурсов холдинга, с обеспечением менеджмента различного уровня достаточным объемом информации для принятия верного управленческого решения, и с реализацией мобильности управления финансами холдинга.

Библиографический список

1. Адамов Н.А., Сваталова Ю.С. Модели финансового управления холдинга // Все о налогах. – 2009. – № 1. [Электронный ресурс] / справочно-правовая система Консультант Плюс. – URL: http:// www.consultant.ru,

2. Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет: Полный курс MBA/М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. – М.:Рид Групп, 2011. С. 80

3. Дэвис Л., Лоуз Б., Пасс К. Словарь по экономике Collins (пер. с англ. под ред. Ватника П.А.- М.: Экономическая школа – 1998, с. 636

4. Иозайтис В.С., Лепин В.В. Практика постановки корпоративного бюджетного управления в машиностроительном холдинге//Управленческий учет и финансы, 2008, №2. С. 118

5. Козенкова Т. Модели и формы организации финансового управления // «Ваш партнер-консультант» №25 (9291) 2009 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.eg-online.ru/article/71750/

6. Лысов С.А. Проблема организации финансового менеджмента на предприятиях холдингового типа // Проблемы учета и финансов. 2013. № 1(9), с.79

7. Макарова В. А. Моделирование финансового управления холдинговых структур. Научная монография // СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2013. С.9

8. Никитин А.В., Фролова В.Б. Разработка организационной структуры финансовой службы корпорации // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2-3 (46). С. 72-76.

9. Фролова В.Б. Развитие финансов корпораций в России //В сборнике: Экономические и социальные аспекты государственного и корпоративного управления 2012. С. 205-215.

10. Фролова В.Б. Управление обеспеченностью финансовых ресурсов организации // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 8-2 (40). С. 90-93.

11. Фролова В.Б., Дзаитов Р.М., Саркисян А.Р. Слияние и поглощение как инструмент выхода из кризисной ситуации // Научное обозрение. 2015. № 10-1. С. 310-316.

12. Фролова В.Б., Маклакова Т.Р. Влияние процессов финансовой реструктуризации компаний на их рыночную стоимость // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65-3). С. 621-626.

13. Фролова В.Б., Панкова О.Н. Финансовый потенциал России: негативные последствия // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 1. С. 66-71.