

Тынгишева А., магистрант группы Э-13П

Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза, Казахстан

ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ

Аннотация: в статье рассмотрены основные особенности внутрикорпоративных взаимоотношений и формы управления ресурсами компании. В ходе исследования авторами выявлено, что для отечественных компаний более актуален комбинированный подход управления. Он предполагает организацию независимых дочерних компаний при условии надежного контроля над оперативно-хозяйственной и финансовой деятельностью.

Целью научной статьи является теоретический обзор внутрикорпоративных взаимоотношений и форм управления ресурсами компании. В ходе исследования использовались общие и частные методы познания объективной действительности: системный подход, изучение научной литературы,

Ключевые слова: корпорация, ресурсы компании, внутрикорпоративные взаимоотношения, формы управления

На современном этапе корпоративные объединения оказывают все большее влияние на развитие мировой и национальных экономик, формирование нового экономического пространства. К основным преимуществам крупных корпоративных объединений относятся: отсутствие ограничений по сферам деятельности, снижение предпринимательских рисков, возможность привлечения неограниченного количества инвесторов и

аккумуляции значительных объемов капитала, высокий потенциал управляемости.

Тенденции развития современных корпоративных объединений характеризуются усложнением их внутренней финансово-организационной структуры, расширением экономических связей, ростом потребности в дополнительных финансовых ресурсах, продолжающейся концентрацией капитала, усложнением финансовых отношений, складывающихся в результате процессов глобализации [1].

Как и у любого субъекта хозяйствования, взаимоотношения корпорации могут быть разделены на внутренние и внешние [2].

Внешние взаимоотношения корпорации характеризуются масштабом деятельности структуры. Так, например, отношения по заимствованию средств могут осуществляться не с одним или несколькими банками, а с целой группой банков (например, при предоставлении синдицированного кредита). К числу внешних относятся отношения с государством (в основном, в виде налогов, сборов, пошлин, штрафов, пеней, неустоек, а также грантов, финансирования проектов, компенсаций), которые также носят усложненный характер. С одной стороны, государство осуществляет антимонопольный контроль и стремится к недопущению излишнего разукрупнения предпринимательских структур, а с другой стороны, государство не может не взаимодействовать с корпорацией, заинтересовано в их развитии, поскольку они производят значительную долю ВВП, являются крупнейшими налогоплательщиками, работодателями и инвесторами.

К остальным внешним взаимоотношениям относятся отношения с дебиторами и кредиторами, различными контрагентами, в том числе с другими корпорациями. Эти отношения определяются сферой, отраслью деятельности, территорией функционирования, масштабом организации, а также уровнем развития экономики [3, с.89].

Специфика внутренних взаимоотношений определяется, прежде всего, сложным строением любой корпорации. Как правило, в составе корпорации

действуют общие органы управления. Эти органы принимают решения, имеющие последствия для всей корпорации. С этой точки зрения они аналогичны органам управления любой организации. Однако другим внутренним субъектом взаимоотношений корпорации являются ее участники (как правило, юридические лица). При этом корпоративные взаимоотношения могут быть как вертикальные, так и горизонтальные, а также определяться ролью участника в общей структуре (финансовая, производственная, коммерческая, представительская и так далее).

В дочерней компании финансовые взаимоотношения носят многосторонний характер и образуют систему внутренних и внешних отношений.

Внешние отношения это отношения связывающие деятельность дочерней компании с внешним миром: с государством, с компаниями-партнерами по бизнесу (поставщики и покупатели), с персоналом, с финансовыми институтами, с международными организациями, с акционерами и др.

Внутренние отношения это отношения, возникающие в процессе взаимодействия дочерних компаний, а также отношения материнской компании с дочерней компанией. Таким образом, финансовые отношения дочерней компании отличаются от системы финансовых отношений предприятия многообразием и сложностью, это определяет одну из характерных особенностей управления денежными потоками в дочерней компании (рисунок 1).

Современные тенденции развития корпоративных взаимоотношений определяют необходимость применения потоковых подходов в управлении финансами крупных корпораций. Методы управления ресурсами корпорации рассматриваются в качестве базовой технологии планирования работы корпорации, именно в этой области они наиболее эффективны, поскольку деятельность данных структур сопряжена с образованием большого количества внутренних и внешних финансовых и организационных связей.

Финансовые взаимоотношения материнской и дочерней компаний строятся по одному из трех вариантов:

1. консолидированный;
2. хозяйственная самостоятельность дочерних фирм в рамках, определенных руководством материнской компании;
3. смешанный.



Рисунок 1 - Система финансовых отношений дочерней компании

Согласно первому из них все предприятия корпорации функционируют на основе единого консолидированного бюджета. Независимо от финансовых результатов того или иного структурного подразделения финансирование деятельности дочерних компаний осуществляется на основе одинаковых базовых нормативов. Бюджетный процесс компании основан на периодическом обсуждении финансовых заявок дочерних компаний, т. е. доходы корпорации консолидируются в едином учетном

центре и перераспределяются между прибыльными и убыточными структурными подразделениями.

Такой вариант взаимодействия предполагает высокий уровень финансово-бухгалтерской технологии и общего менеджмента в организации. Все дочерние компании должны быть высокорентабельными, иначе не удастся поддерживать общефирменные стандарты оплаты труда. Кроме того, следует помнить, что в законодательстве не предусмотрены надежные способы перераспределения капиталов между дочерними фирмами. Их доходы могут облагаться дважды - налогом на прибыль и налогом "у источника".

Второй вариант предполагает наличие у дочерних компаний собственного бюджета, который в значительной степени зависит от результата их работы. При этом уровень самостоятельности дочерней фирмы определяется долей дохода, которой она может распоряжаться без согласия с материнской компанией.

"Децентрализованный" вариант управления финансовыми потоками имеет существенный недостаток, заключающийся в опасности центробежных настроений, в частности, противостояние интересов материнской и дочерних компаний, в потерях от дублирования многих функций управления.

Для отечественных условий более актуален комбинированный подход. Он предполагает организацию независимых дочерних компаний при условии надежного контроля над оперативно-хозяйственной и финансовой деятельностью. Объединенная финансовая стратегия группы должна обеспечивать реализацию единой финансовой стратегии материнской компании и надежный контроль над ее дочерними фирмами. В оперативной сфере (производство, сбыт продукции) дочерняя компания часто относительно независима, в сфере финансов и инвестиций она контролируется материнской компанией. Последняя определяет оперативные и долгосрочные финансовые цели, касающиеся величины

прибыли, нормативов накладных расходов, уровня зарплаты и т. д. Этот подход можно сформулировать в виде следующих принципов:

- дочерние фирмы создаются как самостоятельные юридические лица;
- дочерние фирмы имеют собственную финансовую систему;
- материнское предприятие контролирует операции и финансовый механизм дочерних фирм.

Подход к управлению финансовыми потоками в корпорации включает в себя два основных аспекта. Первый аспект строится на базе управления эффективностью движения ресурсов в дочерних и материнской компаниях на основе анализа финансового состояния каждой структурной единицы. Второй аспект - управление перераспределением потоков финансовых средств внутри холдинга между структурными подразделениями, а именно: распределение консолидированной прибыли, привлечение ресурсов для финансирования внешних и внутренних проектов компании, построение схем по оптимизации налогообложения.

Основными особенностями, влияющими на перераспределение ресурсов внутри корпорации являются:

- внутренние особенности корпорации (тип, способ образования);
- производственные особенности дочерних компаний;
- организационная структура построения деятельности холдинга и финансовая взаимосвязь между структурными звеньями;
- организационная структура управления в корпорации (определение центров ответственности, центров прибыли, центров затрат и т. д.) [4].

По мнению Овечкиной А. И. «очевидна необходимость совершенствования системы менеджмента хозяйствующих субъектов реального сектора экономики, в том числе разработки подходов и методов управления денежными потоками с учетом специфики финансовых отношений дочерних компаний» [5].

Мы полностью поддерживаем данную точку зрения, так как на наш взгляд, обеспечение максимизации благосостояния собственников является главной целью, а поскольку система управления ресурсами компании является подсистемой в системе управления предприятием, то цель управления ресурсами компании должна обеспечивать поддержание ликвидности предприятия с одной стороны, и обеспечение рентабельности деятельности предприятия с другой.

Управление в дочерней компании - сложный процесс, это связано как с неоднозначностью самого понятия «денежный поток», так и с многообразием денежных потоков. В диссертации исследованы принципы, положенные в основу управления денежными потоками предприятия: принцип информативной достоверности, принцип обеспечения сбалансированности, принцип обеспечения эффективности и ликвидности [6], однако перечисленные принципы являются общими, универсальными. В рамках диссертационного исследования целесообразно выделить и систематизировать следующие виды принципов, отражающих специфику финансовых отношений дочерней компании.

К основным принципам управления денежными потоками в дочерней компании могут быть отнесены следующие:

- принцип единства форм и методов управления, дочерние и материнская компании должны применять единую учетную политику, единые форматы счетов и бюджетов денежных средств, единые стандарты оценки эффективности управления денежными потоками;

- принцип достоверности, своевременности и доступности информационная база управления денежными потоками должна обеспечить своевременность, актуальность и достоверность управленческой и бухгалтерской информации;

- принцип обеспечения сбалансированности денежных потоков дочерней компании, реализация принципа обеспечения сбалансированности связана с оптимизацией денежных потоков дочерней компании, а также

сбалансированность внутренних и внешних денежных потоков по срокам, объемам и другим существенным характеристикам в процессе управления ими;

– принцип обеспечения ликвидности и платежеспособности дочерней компании, в процессе управления денежными потоками необходимо обеспечивать достаточный уровень ликвидности денежных потоков в дочерней компании на протяжении всего рассматриваемого периода, путем соответствующей синхронизации положительного и отрицательного денежных потоков в разрезе временных интервалов рассматриваемого периода;

– принцип эффективности применения процедур и методов управления, т.е. система управления денежными потоками должна обеспечивать потребность дочерней компании в денежных средствах, при минимуме затрат на выполнение процедур и методов управления денежными потоками;

– комплексности управления, т.е. необходимость учета сложности объекта управления, включая взаимосвязь денежных потоков, всевозможные последствия принятия управленческих решений и особенности влияния отдельных решений на результат управления денежными потоками в дочерней компании;

– принцип динамичности и непрерывности, процесс управления денежными потоками носит динамический характер, что связано с непрерывным характером принятия решений, касающихся управления денежными потоками в дочерней компании.

Система управления денежными потоками реализует свою главную цель и основные задачи путем осуществления определенных функций.

Разделение функций управления на функции, связанные с деятельностью субъекта управления и функции, определяемые объектом управления, определяет комплексное содержание рассматриваемой системы управления.

1. Функции управления денежными потоками, связанные с деятельностью субъекта управления в теории управления характеризуются как общие, к ним относятся: планирование и прогнозирование, учет и анализ, организация и регулирование, контроль.

2. Функции управления денежными потоками, определяемые объектом управления характеризуются как специфические, к ним относятся: управление в процессе операционной деятельности, управление в процессе инвестиционной деятельности и управление в процессе финансовой деятельности.

Основные функции управления денежными потоками рассмотрены в наиболее агрегированном виде, каждая из этих функций в рамках диссертационного исследования может быть конкретизирована с учетом специфики хозяйственной деятельности дочерней компании. При осуществлении такой конкретизации необходима разработка многоуровневой функциональной системы управления денежными потоками в дочерней компании. Принципиальная схема построения такой детализированной многоуровневой функциональной системы управления приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Система управления денежными потоками дочерней компании (субъект и объект управления)

Функции управления денежными потоками, как управляющей системы	
Финансовые менеджеры материнской компании	Финансовые менеджеры дочерних компаний
<ul style="list-style-type: none"> – Разработка прогнозов финансового состояния и финансовых результатов деятельности – Определение и анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на показатели денежных потоков 	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка политики управления денежными потоками – Организация управления денежными потоками в соответствии с политикой – Ведение бухгалтерского и управленческого учета и отчетности по основным направлениям

<ul style="list-style-type: none"> – Формирование системы целей и целевых параметров организации денежных потоков – Разработка информационных систем управления денежными потоками – Разработка системы консолидированных планов и бюджетов денежных потоков – Ведение консолидированного бухгалтерского и управленческого учета и отчетности по основным направлениям формирования денежных потоков – Перераспределение денежных потоков – Осуществление эффективного контроля денежных потоков дочерних компаний – Управление рисками по основным направлениям формирования денежных потоков 	<p>формирования денежных потоков</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ведение текущего и оперативного планирования денежных потоков – Предоставление своевременной и достоверной информации об остатках денежных средств, о проведении взаиморасчетов, о состоянии расчетов с внешними контрагентами
<p>Функции управления денежными потоками, как специальной области управления</p>	
<p>Управление внешними денежными потоками</p>	<p>Управление внутренними денежными потоками</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Управление денежными потоками в процессе операционной деятельности – Управление доходами от реализации продукции – Управление издержками производства и обращения – Управление налоговыми платежами – Управление операционными рисками – Управление денежными потоками в процессе инвестиционной деятельности – Управление финансированием реальных инвестиционных проектов – Управление доходностью и 	<ul style="list-style-type: none"> – Управление денежными потоками в процессе операционной деятельности – Управление внутренними взаиморасчетами – Управление дебиторской и кредиторской задолженностью – Управление денежными потоками в процессе инвестиционной деятельности – Управление инвестициями – Управление денежными потоками в процессе финансовой деятельности – Управление кредитами и займами

<p>рисками инвестиционных проектов</p> <ul style="list-style-type: none"> – Управление в процессе финансового инвестирования – Управление финансированием формируемого портфеля – Управление доходностью и рисками портфеля финансовых инвестиций – Управление денежными потоками в процессе финансовой деятельности – Управление стоимостью привлекаемого денежного капитала – Управление структурой привлекаемого денежного капитала – Управление обслуживанием и возвратом долга 	
--	--

Следует отметить что в дочерних компаниях основная цель управления потоками в свою очередь отражается в главной цели управления денежными потоками предприятия, однако определение круга задач и функций, направленных на достижение главной цели может корректироваться с учетом того, какими полномочиями по управлению денежными потоками наделена дочерняя компания. Ограничение финансовых полномочий дочерней компании значительно сужает перечень функций по управлению денежными потоками, дочерняя компания при таком варианте управления осуществляет оперативное планирование, учет и анализ денежных потоков.

Определение цели управления денежными потоками позволяет определить круг задач, направленных на достижение сформулированной цели.

1. Формирование объема денежных ресурсов достаточного для удовлетворения потребностей предстоящей хозяйственной деятельности.
2. Изучение влияния денежных потоков на финансовую устойчивость и обеспечение высокого уровня финансовой устойчивости.

3. Оптимизация распределения сформированного объема денежных ресурсов по видам хозяйственной деятельности и направлениям использования.

4. Выявление причин дефицита/излишка денежных средств, определение источников их поступлений и направления использования.

5. Минимизация потерь стоимости денежных средств в процессе финансово-хозяйственной деятельности.

6. Максимизация чистого денежного потока.

Таким образом, все рассмотренные задачи управления денежными и финансовыми потоками предприятия взаимосвязаны, поэтому в процессе управления отдельные задачи должны быть оптимизированы между собой для более эффективной реализации главной цели.

Литература:

1. Финансовый менеджмент. Под ред. акад. Стояновой Е.С. Издание третье, переработанное и дополненное. - М.: «Перспектива», 1998.

2. Гальперин С. Б., Дороднева М. В., Мишин Ю. В., Пухова Е. В. Механизм анализа и прогноза деятельности корпоративных структур. -М.: Новый век, 2008. 60 с.

3. Кондратьев В. В., Ириков В. А., Федчепко К. Н. Финансы холдингов и корпоративных бизнес-групп//Финансовый бизнес.-1996.-№11.- С. 39.

4. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами. / Пер. с англ. / Под ред. Елисеевой. И. И - М.: Финансы и статистика, 1999. - С. 142.

5. Овечкина А. И. Организация управления денежными потоками в корпоративной структуре // Теория и практика финансов и банковского дела на

современном этапе Материалы VIII межвуз конф. асп и докт - СПб СПбГИЭУ,
2010 -0,21 п л

6. Бланк И.А. Управление денежными потоками. - К.: НИКА-
ЦЕНТР,Эльга, 2009. - 656 с.