

УДК 336.64

С. А. Лысов

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

*Рассматриваются основные теоретические моменты организации финансового менеджмента на предприятиях холдингового типа в современных условиях российской действительности. Небольшой опыт функционирования, а также специфика организационной структуры определяют необходимость исследования основных элементов финансового менеджмента в холдингах с целью определения возможных путей совершенствования системы.*

**Ключевые слова:** холдинг, холдинговая компания, модель управления финансами, финансовый поток.

16 ноября 1992 г. Указом Президента Российской Федерации № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» в России был дан вектор развития новым субъектам рыночных отношений – холдингам, основной целью создания, которых было сохранение технологических и корпоративных связей, существовавших в крупных производственно-хозяйственных комплексах с возможностью государственного контроля стратегически важных отраслей. В мировой практике данная форма интегрированных структур появилась уже к концу XIX в. в Америке в качестве особого типа финансовых компаний, целью которых являлось владение рядом других компаний посредством контроля блокирующего пакета акций.

На сегодняшний день большинство компаний Америки и Европы организованы по принципу холдинга, что, несомненно, дает им преимущества как на внутренних, так и на внешних рынках. Что касается России, то можно сказать, что в настоящее время, кроме стабильно существующих вертикально интегрированных компаний в добывающих отраслях, металлургии, активно продолжается процесс консолидации активов в машиностроении, пищевой, легкой промышленности, создания государственных корпораций. В целом

можно сказать, что процесс создания интегрированных структур охватил практически все отрасли экономики России и привел к тому, что предприятия среднего и крупного бизнеса имеют в основном холдинговую структуру [1].

Несомненно, в условиях современной глобализации и кооперации данная форма объединений сулит собственникам преимущества от организации данного типа объединений. В то же время относительно небольшой опыт функционирования в нынешних условиях российской экономики предопределяет ряд проблем и особенностей в реализации финансовой дисциплины крупных холдингов.

Необходимо отметить, что, имея довольно богатую историю развития, холдинговые структуры постоянно испытывают потребность в совершенствовании внутренних систем и процессов, особенно это относится к организации финансового менеджмента в данного рода сложных структурах. Таким образом, рассматриваемая в данной статье тема является, как никогда, актуальной и отражает некоторые идеи современных исследователей по вопросам организации финансов на предприятиях холдингового типа.

В зарубежной, а в последнее время и в отечественной научной литературе все больше внимания уделяется отдельным аспектам организации финансового менеджмента в холдингах, но отсутствует системность в освещении рассматриваемого нами вопроса.

В данной статье освещаются основные моменты организации финансового менеджмента в компаниях холдингового типа, которые нам представляются актуальными, не претендуя при этом на полное и всестороннее рассмотрение всех аспектов данного вопроса. В первую очередь отметим, что общепринятого понятия «холдинг», «холдинговая компания» нет в практике, и за основу автор предлагает взять определение, данное С.С. Желтиковым в статье «Оптимизация механизмов управления в холдингах»: холдингом считается основанная на добровольной или принудительной основе разновидность интегративной организации в рамках отношений экономической субординации и контроля группы юридически самостоятельных компаний, называемых дочерними (subsidiary enterprises) и подчиняющихся материнской компании (parent enterprise), владеющей всеми их контрольными пакетами акций (долями участия в уставных капиталах) и оказывающей определяющее влияние на принятие ими управленческих решений и осуществление согласованных действий [2. С. 67].

Таким образом, холдинг как модель – это совокупность компаний, связанных юридическими

отношениями, общей структурой управления и максимально защищенных от влияния внешней среды (учитывая поглощения, нестабильность финансового положения на рынке и самого рынка). Эффективность работы такой организации зависит от степени отлаженности механизма управления как отдельными бизнес-единицами, так и холдингом в целом.

Холдинг как функция – это инструмент контроля над активами, жесткого текущего и стратегического управления и эффективного распределения финансовых потоков и ресурсов для достижения планируемых показателей [3. С. 379].

Цели создания холдинга носят вполне рыночный характер. Эффект объединения компаний заключается в достижении синергетического эффекта, преимущества от объединения увеличиваются не путем арифметического сложения, а умножением потенциалов входящих в структуру холдинга компаний.

Холдинговые компании имеют следующие преимущества по сравнению с неинтегрированными коммерческими структурами:

1) использование масштаба применяемых ресурсов (производственных фондов, трудовых ресурсов);

2) значительная концентрация капитала, который в зависимости от рыночной конъюнктуры возможно направлять из одной сферы предпринимательской деятельности в другую;

3) создание независимой от внешних факторов вертикально интегрированной системы, которая включает цепочку звеньев от добычи сырья до выпуска конечной продукции;

4) объединение производства, технического опыта и научно-исследовательских разработок, возможность интеграции науки и производства;

5) повышение устойчивости бизнеса через управление рисками и обеспечение безопасности основных имущественных активов предпринимательского объединения. Стратегия минимизации рисков предусматривает размещение основных ликвидных активов холдинга в специально созданных для этих целей структурах;

б) экономия на управленческих расходах посредством централизации в основном обществе ряда полномочий: планирование, организация финансовых потоков, централизованный бухгалтерский учет, кадровая политика и информационное обеспечение;

7) обеспечение единой финансовой и налоговой политики, которые направлены на снижение финансовых и налоговых потерь [1]

Использование данных преимуществ возможно только при наличии эффективной модели орга-

низации холдинга и как одной из функциональных моделей – модели управления финансами.

Под моделью управления финансами холдинга понимается форма воздействия на экономические отношения участников холдинга, связанные с формированием, распределением (перераспределением) и использованием финансовых ресурсов, посредством построения системы финансовых отношений в холдинге.

Система финансовых отношений выражается в распределении функций управления и ответственности между головной и дочерними компаниями. К этим функциям можно отнести:

- стратегическое финансовое планирование по холдингу в целом, разработку и утверждение стратегических планов каждого участника группы;

- разработку инвестиционной, кредитной, налоговой политики холдинга;

- регулирование финансовых потоков группы;

- разработку перспективных финансовых планов, утверждение текущих и оперативных планов;

- разработку системы бюджетирования в группе;

- определение системы внутреннего ценообразования;

- утверждение инвестиционных проектов и контроль над эффективностью использования инвестиций;

- разработку учетной политики для целей бухгалтерского, налогового и управленческого учета;

- осуществление консолидированного учета в группе;

- утверждение направлений расходования прибыли;

- контроль над финансовой деятельностью участников холдинга [4].

Обобщая формы организации управления финансами холдингов как в зарубежной, так и российской практике, автор статьи «Модели финансового управления холдинга» приводит следующую классификацию моделей финансового управления в холдингах:

1. Модель стратегического финансового управления.

2. Модель оперативного финансового управления.

3. Модель стратегического контроля.

4. Модель финансового контроля.

Представляется, что особенность финансовых моделей управления в холдингах заключается в составе функций, относящихся к стратегическому и оперативному уровням управления, которые возлагает на себя головная компания в отношении каждого из компонентов системы финансового взаимодействия холдинга.

Выбор модели зависит от множества факторов, таких как конъюнктура рынка, отрасль экономики, развитость законодательства, компетенция менеджеров и пр., но независимо от выбранной модели существуют одинаковые для всех инструменты, позволяющие оценивать и управлять финансово-хозяйственной деятельностью. Так, Д.В. Нехотин развивает идею концепции финансовых потоков как одной из базовых в рамках финансового менеджмента, характеризующей процесс управления финансовыми оборотами предприятия. Поточковый подход рассматривается как важный элемент оперативного и стратегического планирования предприятия [5. С. 5].

Экономия возникает не только в результате налогового планирования, хотя этот фактор в планировании финансовых потоков играет существенную роль, – основной эффект достигается благодаря оптимизации свободных остатков финансовых средств, минимизации рисков, учету долгосрочных факторов развития предприятия.

В рамках данной концепции в последние несколько лет на предприятиях холдингового типа были внедрены такие новшества, как единое казначейство, система централизованного управления внутригрупповой ликвидностью, что позволило холдинговым компаниям эффективнее управлять потоками финансов внутри группы.

Таким образом, еще одним из важных факторов при построении эффективной внутренней структуры холдинга является организация внутренних и внешних финансовых потоков.

И в заключение отметим, что при организации финансового менеджмента в холдингах, а, как мы уже знаем, это достаточно крупные участники рынка, необходимо в обязательном порядке принимать в учет уровень развития законодательства в стране. Отсутствие законодательного регулирования финансово-хозяйственной деятельности интегрированных структур в России создает большие трудности в управлении ими.

Правда, в последнее время произошло повышение активности государства в сфере регулирования деятельности предпринимательских объединений. Это выражается в мерах по совершенствованию законодательства в области:

- бухгалтерского учета – идет процесс разработки и внедрения международной системы финансовой отчетности, правил составления консолидированной отчетности;

- налогового права – разрабатываются проекты налогообложения групп компаний в качестве консолидированного налогоплательщика, порядка применения трансфертных цен, снижения ставок налогообложения дивидендов, что отразилось в основных направлениях налоговой политики в Российской Федерации на 2008–2010 годы;

- гражданского права – вводятся правовые положения, направленные на борьбу с рейдерством, враждебными поглощениями [6].

Таким образом, можно сделать вывод, что в современной российской экономике в процессе разгосударствления ряда стратегически важных предприятий возникли мощные структуры холдингового типа, что также дало начало развитию сложных структур в остальных сферах экономики страны. Особенностью формирования холдингов в России являлось отсутствие четкой нормативной базы, отсутствие грамотных специалистов и пр. Опыт формирования и функционирования подобных объединений определил необходимость изучения комплекса особенностей, которые сопряжены с организацией функционального направления «финансы и финансовый менеджмент» на предприятиях холдингового типа. В данный момент можно сказать с уверенностью, что те предприятия, которые имеют в своей основе холдинговую структуру, функционируют с учетом тех особенностей и по тем принципам, которые были заложены родоначальниками этих структур, но со специфическими изменениями, которые наложила российская действительность и с учетом новых тенденций в экономике.

### Литература

1. Чубыкина А.И. Холдинги: организационная форма бизнеса и субъект налоговых отношений // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2010. – № 8. [Электронный ресурс] / справочно-правовая система Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru>, свободный.

2. Желтиков С.С. Оптимизация механизмов управления в холдингах // Управление корпоративными финансами. – 2007. – № 02(20).

3. Пуртов Н.Ф. Холдинг: за и против – принимаем взвешенное решение // Менеджмент сегодня. – 2009. – № 06(54).

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

5. Нехотин Д.В. Особенности организации финансовых потоков в вертикально-интегрированных холдингах: Препринт. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2004.

6. Адамов Н.А., Козенкова Т.А. О вопросах финансово-хозяйственной деятельности интегрированных структур // Все о налогах. – 2008. – № 10. [Электронный ресурс] / справочно-правовая система Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru>, свободный.