

УДК 336.6
DOI: 10.17223/22229388/27/7

Бокатая С.В.

ВНУТРЕННИЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ В УГОЛЬНЫХ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ

Рассмотрены особенности финансового менеджмента в вертикально интегрированных угольных компаниях. Описана структура угледобывающих холдинговых компаний Кузбасса. Выявлены особенности, вынесены конкретные предложения по усовершенствованию системы финансового контроля и определена его роль.

Ключевые слова: *внутренний контроль, холдинг, угледобывающая компания, риск-менеджмент, финансовый менеджмент.*

Угольная промышленность России в настоящее время представлена 86 шахтами и 129 разрезами, четвертая часть из которых введена после 2000 г. Новые предприятия оснащены высокопроизводительной техникой и используют самые современные технологии угледобычи. В отрасли растет производительность труда, идет концентрация производства, более 70% угледобычи сегодня обеспечивают шахты и разрезы со среднегодовой мощностью 1,6 и 3 млн т соответственно [1].

Холдинговая компания (холдинг) – это система коммерческих организаций, которая включает в себя управляющую компанию, владеющую контрольными пакетами акций и / или паями дочерних компаний, и дочерние компании. Управляющая компания может выполнять не только управленческие, но и производственные функции.

Управление бизнес-процессами холдинговых структур значительно отличается от управления такими процессами в обособленных предприятиях.

В различных холдингах для управления бизнес-процессами могут использоваться различные сочетания компонентов финансового менеджмента. Минимальный объем управления (компонентов менеджмента) осуществляется в картеле: маркетинг и бизнес-планирование, общие для всех предприятий входящих в объединение. Более высокий уровень управления – в финансово-промышленных группах, где помимо маркетинга и бизнес-планирования осуществляется и управление финансами. В синдикате по сравнению с предыдущей структурой вместо финансового менеджмента присутствуют такие компоненты, как логистика и единая для всех предприятий, входящих в объединение, система управления. В промышленных и коммерческих группах финансовый менеджмент совмещается с логистикой и единой структурой управления. Самый высокий уровень организации осуществляется в концерне, где присутствуют все

компоненты менеджмента: экономика, бизнес-план, маркетинг, учет, финансы, логистика и структуры.

При этом, холдинг в процессе своего существования может менять объем элементов менеджмента: от картеля до концерна или наоборот [2].

Каждая бизнес-структура, связанная углепоставками в составе холдинга, выполняя свою роль, заинтересована в получении максимальной прибыли от участников схемы углепоставки и сторонних организаций, так как за счет прибыли реализуются инвестиционные, социальные и другие цели.

Для угледобывающих компаний Кузбасса характерно объединение в холдинги предприятий, добывающих уголь открытым способом, предприятий, занимающихся подземной добычей угля и сбытовых организаций.

Так, в состав АО ХК «СДС-Уголь» (<http://sds-ugol.ru/struk/>), входящего в тройку лидеров отрасли в России, входят разрезы (добыча угля открытым способом) АО «Черниговец», ООО «Разрез Киселевский», ЗАО «Прокопьевский угольный разрез», Разрез «Первомайский», ООО «СибЭнергоУголь», Разрез «Восточный», шахты (добыча угля подземным способом) Шахта «Южная», ООО «Шахта «Листвяжная»», две обогатительные фабрики (ОФ «Черниговская-Коксовая», ОФ «Листвяжная»), ООО Торговый Дом «СДС-Трейд», научно-исследовательский инжиниринговый центр ООО «Сибирский институт горного дела», а также ООО «ТБК», занимающееся выработкой теплотенергии, водоснабжением и очисткой сточных вод (рис. 1).

Подобная схема характерна для еще одного угледобывающего холдинга Кемеровской области – «Стройсервис». В корпоративном управлении ЗАО «Стройсервис» находятся пять угледобывающих предприятий: разрезы «Барзасское товарищество», «Шестаки», «Пермяковский», «Березовский» и «Шахта № 12». Кроме того, в холдинг входит предприятие ООО «Беловопромжелдортранс», которое предоставляет услуги грузовых перевозок железнодорожным транспортом угледобывающим и другим предприятиям региона.

Финансовые отношения внутри холдинга предполагают значительную финансовую самостоятельность его участников в пределах единой стратегии [3].

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;
- разработку учетной политики налогового и бухгалтерского учета [2].

Обычно материнская компания контролирует все товарные и финансовые потоки для целей кон-

центрации и распределения финансового, производственного и товарного капиталов.

Такая интеграция позволяет принимать стратегически важные для холдинга решения, расширять инновационную деятельность, повышать технологический уровень производства, оптимизировать налоговую нагрузку [4].



Рис. 1. Структура АО ХК «СДС-Уголь»

Управляющая компания холдинга контролирует отгрузку и продажу угля, для чего создаются отдельные сбытовые компании (торговые дома).

На каждом из предприятий рассмотренных холдингов учреждена бухгалтерская служба под управлением главного бухгалтера. Подготовленная бухгалтерская отчетность предприятий используется холдингом для составления консолидированной отчетности.

Финансовый контроль в холдинговых структурах представляет собой вид управления, в результате которого головная компания, не участвуя в процессе подготовки стратегических решений дочерними компаниями, осуществляет контроль результатов финансово-хозяйственной деятельности на основе определенных показателей.

Для эффективной работы систем управления в целом и систем внутреннего контроля в частности крайне необходим качественный уровень формализации деятельности компании. Причем чем больше компания и сложнее ее организационная структура, тем существеннее влияние данного фактора на результаты ее деятельности.

В российской практике выделяется два основных уровня организации управления и финансового контроля в холдинговых структурах: стратегический и оперативный [5].

Организация управления и контроля на стратегическом уровне предусматривает разработку головной (управляющей) компанией стратегических решений в области политики управления финансами компаний и постановку задач.

Функции оперативного управления финансами осуществляются дочерними компаниями самостоятельно. Также самостоятельно происходит управление текущей деятельностью предприятий.

Служба внутреннего финансового контроля выступает в качестве инструмента управления холдингом со стороны Совета директоров. С организационной точки зрения ее создание направлено на формирование целостной системы контроля в холдинге, включающей два взаимосвязанных контура – стратегический и оперативный.

При создании службы внутреннего финансового контроля целесообразным представляется включить в состав группы специалистов, соответствующую

щих специфике деятельности холдинга, таких как, например, маршрейдеры, горные инженеры и пр.

С целью предупреждения финансового мошенничества специалисты службы экономической безопасности предприятия должны находиться в тесном сотрудничестве либо являться частью подразделения внутреннего финансового контроля [6]. Кроме того, целесообразным является создание в структуре системы внутреннего финансового контроля отдела по стратегическому контроллингу, который должен быть наделен соответствующими полномочиями в области оценки достижения стратегических целей. С учетом того, что в процессе стратегического управления возникают различные виды рискованных ситуаций, система внутреннего финансового контроля должна акцентировать внимание на управлении рисками, уделяя особое значение анализу риска разрабатываемой стратегии.

Особое значение для функционирования системы внутреннего финансового контроля имеют анализ и оценка рисков, поскольку именно риск-ориентированная система внутреннего контроля принята в мировой практике как наиболее эффективная [7]. Рассматривая анализ и оценку рисков холдинговых структур, следует уделить внимание изменению налогового законодательства, в частности в отношении регулирования трансфертных цен.

Как отмечают авторы [8], в угольной компании возможны два варианта управления прибылью.

Первым вариантом является централизованное управление прибылью, при котором расчеты угольной компании с дочерними предприятиями происходят только по сумме накопленных издержек, а прибыль образуется в конце реализации продукции. Централизованное управление в этом варианте полностью передается в головную компанию, со стороны которой осуществляется внешний контроль над финансовыми потоками.

При втором варианте (децентрализованная схема управления прибылью) каждый центр затрат представлен в форме центра прибыли. Это достигается благодаря установлению трансфертных цен с учетом второго фактора, по которым продукция передается из одного центра прибыли к другому. Требуется, чтобы каждый центр прибыли был рентабелен. Конечным результатом для руководителей предприятий, являющихся центрами прибыли, является полученная прибыль, что дает им значительную степень свободы по определению приоритетов в управлении издержками (поиск более дешевых поставщиков материалов и услуг, минимизация затрат с использованием внутренних резервов и др.).

В настоящее время налоговым законодательством предусмотрен ряд инструментов, позволяющих минимизировать возможные негативные по-

следствия, связанные с действием сложных и неоднозначных правил контроля ТЦО. К таким инструментам могут быть отнесены:

- получение отчета оценщика в отношении предмета сделки;
- заключение соглашения о ценообразовании;
- создание консолидированной группы налогоплательщиков [9].

В целом создание системы внутреннего финансового контроля в вертикально интегрированных угольных компаниях позволит значительно усилить результативность внутреннего контроля посредством расширения круга участников этого процесса и наполнения его новым содержанием, в том числе в части оценки эффективности работы менеджмента и деятельности холдинга в целом. Эффективность деятельности службы внутреннего контроля достигается за счет предупреждения и выявления нарушений, способных нанести серьезные финансовые потери, как реальные, так и в форме упущенной выгоды, а также за счет улучшения показателей деятельности менеджмента и структурных подразделений холдинга.

Литература

1. Кукушкина Н.С. Основные проблемы и перспективы развития угледобывающей отрасли // Проблемы учета и финансов. 2015. № 2 (18). С. 63–72.
2. Адамов Н.А., Сваталова Ю.С. Модели финансового управления холдинга // Все о налогах. 2009. № 1 // КонсультантПлюс.
3. Бокатая С.В. Практические аспекты построения системы внутреннего финансового контроля с учетом отдельных факторов риска, присущих угледобывающим предприятиям // Аудиторские ведомости. 2017. № 3. С. 58–68.
4. Смирнов Д.А., Бабенко Д.А. Инструменты минимизации рисков, связанных с применением правил контроля трансфертного ценообразования // Имущественные отношения в РФ. 2015. № 6 (165). С. 85–93.
5. Козенкова Т.А. Модели управления консолидированными финансами в интегрированных предпринимательских структурах // Вестник ТГУПБП. 2014. № 1 (57). С. 62–70.
6. Гугелев А.В. Подход к формированию систем менеджмента качества предприятий наукоемких отраслей при переориентации на реализацию кластер-ориентированной промышленной политики // Российское предпринимательство. 2005. № 10. С. 49–53.
7. Halonen P. Risk-Based Evaluation of Internal Controls in Case Company's Sales Process - Case Company X. // Department of Accounting Aalto University School of Business. 2014.
8. Петрова Л.В., Петрова Е.Н. Трансфертное ценообразование как способ регулирования финансовых потоков угольной компании // Уголь. 2011. № 12. С. 42–43.
9. Баранова А.Б. Риски трансфертного ценообразования: проблемы и возможности минимизации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. ст. по матер. LIV–LV междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2015. № 10–11 (53). Ч. 1.