

# ИКТИСОДИЁТ ЭКОНОМИКА

*Козенкова Татьяна Андреевна,  
доктор экономических наук, заслуженный  
экономист РФ, ректор Академии менеджмента  
и бизнес-администрирования*

## **МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНСОЛИДИРОВАННЫМИ ФИНАНСАМИ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ**

Для эффективного управления финансами, консолидированными в рамках интегрированной предпринимательской структуры (предпринимательского объединения, группы компаний, холдинговой структуры), существенным является такой фактор, как распределение функций по управлению финансами между финансовыми службами предприятий группы, выделение централизованных функций.

Порядок распределения управленческих функций, полномочий и ответственности между корпоративным финансовым центром и финансовыми службами предприятий соответствует степени централизации и модели управления финансами в интегрированной предпринимательской структуре (далее - ИПС).

Под *моделью управления финансами интегрированной предпринимательской структуры* понимается форма организации системы управления финансами ИПС, которая характеризуется степенью централизации управленческих функций, объемом функций и полномочий, сосредоточенных в корпоративном финансовом центре, уровнем финансового контроля.

В зарубежной практике выделяют три характерных вида управления: стратегическое планирование, стратегический контроль и финансовый контроль. При управлении в форме стратегического планирования центр разрабатывает и утверждает общую стратегию развития группы и каждого участника, осуществляет долгосрочное и краткосрочное планирование всей деятельности структурных подразделений. К функциям центра относится управление, координация и контроль над всеми видами деятельности и ресурсов участников группы. При осуществлении стратегического контроля функции оперативного планирования передаются дочерним компаниям. Центр, в основном, осуществляет контроль выполнения общей

стратегической политики и организации взаимодействия между участниками объединения.

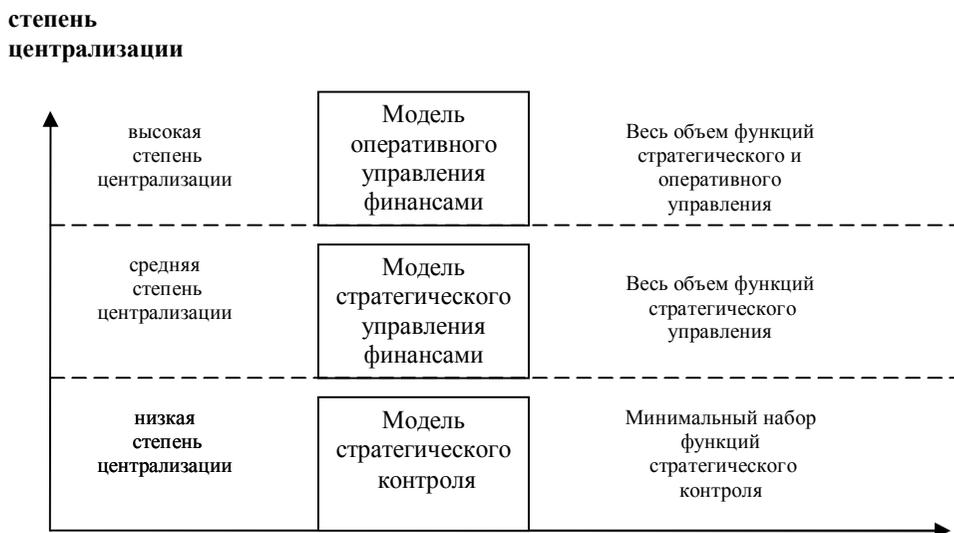
Финансовый контроль представляет собой полностью децентрализованный вид управления, в результате которого головная компания, не участвуя в процессе подготовки стратегических решений дочерними компаниями, осуществляет контроль результатов финансово-хозяйственной деятельности на основе определенных показателей. В российской практике выделяется два основных уровня организации управления и финансового контроля в ИПС: стратегический и оперативный. Организация управления и контроля на стратегическом уровне предусматривает разработку головной компанией стратегических решений в области политики управления финансами компаний и постановку задач. Функции оперативного управления финансами осуществляются дочерними компаниями самостоятельно. На оперативном уровне функции оперативного контроля и управления передаются головной компании.

Помимо названных форм, управление может осуществляться в виде контроля над конечными показателями деятельности дочерних компаний. Разработку стратегических планов развития и управление текущей деятельностью зависимые общества проводят самостоятельно.

Обобщив формы организации управления финансами предпринимательских объединений как в зарубежной, так и российской практике, предлагаются следующие базовые **модели управления финансами в ИПС**:

- модель стратегического контроля;
- модель стратегического управления финансами;
- модель оперативного управления финансами.

Соответствие модели управления степени централизации и объему функций стратегического и оперативного управления показано на рисунке 1.



*Рис.1 Модели управления финансами ИПС и степень централизации функций*

Каждая модель управления финансами в ИПС характеризуется объемом функций, относящихся к стратегическому и оперативному уровням управления, возлагаемых на себя корпоративным финансовым центром в отношении каждого из субъектов системы финансового взаимодействия группы.

Проведение сравнительной характеристики моделей управления выявило их сильные и слабые стороны, представленные на рисунке 2.

| <b>Характеристики модели</b>   | <b>Сильные стороны</b>  | <b>Слабые стороны</b>  |
|--|---|--|
| <b>Модель стратегического контроля</b>   |   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Централизация контрольных функций стратегического уровня управления.</li> <li>2. Передача практически всех функций стратегического и оперативного управления на уровень дочерней компании.</li> <li>3. Финансовое управление осуществляется центром только посредством метода контроля над результатами деятельности компаний ИПС.</li> <li>4. Низкая степень централизации.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение степени ответственности руководителей компаний за результаты финансово-хозяйственной деятельности за счет наделения их самостоятельностью в выработке стратегических и оперативных решений.</li> <li>2. Рост эффективности деятельности бизнес-единиц.</li> </ol>                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая степень контроля результатов деятельности компаний – участников ИПС</li> <li>2. Низкая оперативность влияния на текущую деятельность компаний в случае необходимости, что влечет повышение вероятности образования финансовых рисков.</li> </ol>  |
| <b>Модель стратегического управления финансами ИПС</b>   |   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Централизация функций стратегического управления на уровне финансового центра.</li> <li>2. Осуществление функций стратегического и оперативного управления в отношении группы в целом и каждого участника.</li> <li>3. Оперативное управление - путем финансового контроля показателей бизнес-единиц.</li> <li>4. Средняя степень централизации функций.</li> </ol>  | <p>достаточная степень контроля за счет централизации стратегической и финансовой политики при одновременном наделении компаний оперативной самостоятельностью</p>  | <p>Снижение степени контроля над осуществлением оперативной деятельности бизнес-единиц.</p>  |
| <b>Модель оперативного управления финансами ИПС</b>  |   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая степень централизации функций стратегического и оперативного уровней финансового управления на уровне финансового центра.</li> <li>2. Осуществление функций управления в отношении всех компонентов системы: группы в целом и каждого участника.</li> <li>3. Финансовое управление производится с использованием всего набора существующих финансовых методов.</li> <li>4. Соответствует высокой степени централизации.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая степень контроля, осуществляемого корпоративным центром в отношении текущей деятельности участников группы,</li> <li>2. Минимизация вероятности возникновения финансовых рисков,</li> <li>3. Наличие эффекта системной синергии за счет централизации функции и бизнес-процессов</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение оперативной самостоятельности бизнес-единиц.</li> <li>2. Снижение ответственности руководителей компаний за результаты текущей деятельности, их низкая мотивация.</li> <li>3. Снижение мобильности управления, удлинение сроков согласования.</li> <li>4. Рост вероятности возникновения конфликтов интересов.</li> </ol> |

**Рис. 2** Сравнительная характеристика моделей управления финансами ИПС

---

В модели *стратегического контроля* финансовый центр, определяя корпоративную стратегию управления финансами предпринимательского объединения, не вмешивается в оперативную деятельность компаний.

Отличительными характеристиками данной модели управления являются:

1) использование только метода контроля за соответствием результатов деятельности компаний общей финансовой стратегии группы;

2) децентрализация функций определения финансовой стратегии, относящихся к различным уровням системы управления.

Бизнес-единицы самостоятельно разрабатывают стратегические планы развития, утверждают финансовую политику в области управления активами, источниками финансирования, денежными потоками.

Основным признаком *модели стратегического управления финансами* является осуществление комплексного стратегического управления финансами со стороны корпоративного финансового центра. На участников группы в данной модели управления возлагаются функции, относящиеся к оперативному уровню управления. Менеджмент компаний (бизнес-единиц) самостоятельно принимает решения в рамках ведения текущей деятельности в пределах утвержденного бюджета, плановые показатели которого разрабатываются в соответствии с согласованной стратегией развития группы. Финансовым центром осуществляется контроль за результатами стратегического развития и текущей деятельностью компаний.

*Модель оперативного управления финансами* характеризуется высокой степенью централизации на уровне финансового центра функций как стратегического, так и оперативного уровней управления. К составу функций оперативного уровня управления, централизуемых на практике при данной модели управления, можно отнести разработку оперативной финансовой стратегии, разработку системы бюджетирования, определение единых стандартов учета и отчетности, оперативное управление денежными потоками.

Централизация операционных функций может достигаться путем прямой передачи ряда функций на уровень финансового центра посредством создания централизованных организационных структур или путем внедрения на уровень бизнес-единиц установленных процедур, регламентов, нормативов.

Каждый уровень финансового управления в предпринимательском объединении включает совокупность финансовых методов, используемых в управлении финансами: финансовое планирование, финансовый учет, финансовый анализ, финансовый контроль. Каждая модель характеризуется набором финансовых методов, используемых центром в отношении ИПС в целом и каждого участника.

Схематично виды моделей управления финансами в разрезе осуществляемых функций отражены на рис. 3.

*Козенкова Т.А. Модели управления консолидированными финансами в интегрированных предпринимательских структурах*

| <b>Модель стратегического контроля</b>        |                   |                          |                  |                                    |
|---|-------------------|--------------------------|------------------|------------------------------------|
| Уровень финансового управления                | Финансовые методы | Функции КФЦ в отношении: |                  | Функции финансовой службы компаний |
|   |                   | ИПС                      | Участника группы |                                    |
| Стратегический уровень финансового управления | Планирование      | +                        |                  | +                                  |
|   | Учет              | +                        |                  | +                                  |
|   | Анализ            | +                        |                  | +                                  |
|   | Контроль          | +                        | +                |                                    |
| Оперативный уровень финансового управления    | Планирование      |                          |                  | +                                  |
|   | Учет              |                          |                  | +                                  |
|   | Анализ            |                          |                  | +                                  |
|   | Контроль          |                          |                  | +                                  |

| <b>Модель стратегического управления финансами</b> |                   |                          |                  |                                    |
|--|-------------------|--------------------------|------------------|------------------------------------|
| Уровень финансового управления                     | Финансовые методы | Функции КФЦ в отношении: |                  | Функции финансовой службы компаний |
|  |                   | ИПС                      | Участника группы |                                    |
| Стратегический уровень финансового управления      | Планирование      | +                        | +                | +                                  |
|  | Учет              | +                        |                  |                                    |
|  | Анализ            | +                        | +                | +                                  |
|  | Контроль          | +                        | +                |                                    |
| Оперативный уровень финансового управления         | Планирование      |                          |                  | +                                  |
|  | Учет              |                          |                  | +                                  |
|  | Анализ            |                          |                  | +                                  |
|  | Контроль          |                          | +                |                                    |

| <b>Модель оперативного управления финансами</b> |                   |                          |                  |                                    |
|---|-------------------|--------------------------|------------------|------------------------------------|
| Уровень финансового управления                  | Финансовые методы | Функции КФЦ в отношении: |                  | Функции финансовой службы компаний |
|   |                   | ИПС                      | Участника группы |                                    |
| Стратегический уровень финансового управления   | Планирование      | +                        | +                |                                    |
|   | Учет              | +                        |                  |                                    |
|   | Анализ            | +                        | +                |                                    |
|   | Контроль          | +                        | +                |                                    |
| Оперативный уровень финансового управления      | Планирование      |                          | +                |                                    |
|   | Учет              |                          |                  | +                                  |
|   | Анализ            |                          | +                |                                    |
|   | Контроль          |                          | +                |                                    |

**Рис.3** Схема соответствия методов стратегического и оперативного управления моделям управления финансами в ИПС

По данной схеме видно, что в модели стратегического контроля финансовый центр реализует минимальный набор функций, регулирующих финансовую деятельность группы компаний как единого субъекта хозяйствования, а также функции контроля в отношении бизнес-единиц. Модель стратегического управления финансами включает в себя дополнительный набор функций стратегического характера – как в сфере управления группой в целом, так и в части управления отдельными бизнес-единицами. В модели оперативного управления финансовый центр, кроме всего объема функций стратегического управления, реализует функции оперативного управления в отношении бизнес-единиц. На рис. 4 представлена схема соответствия степени централизации и контроля моделям финансового управления и набору функций.

Следует отметить, что в практическом финансовом менеджменте ИПС имеют место смешанные модели управления, которые характеризуются применением различных подходов к управлению финансами отдельных компаний группы.

| Степень централизации                  | Высокая   | Средняя  | Низкая  |
|--|---|--|---|
| Уровень контроля                       | Высокий   | достаточный  | Низкий  |
| Модели финансового управления          | Оперативного финансового управления   | Стратегического финансового управления   | Стратегического контроля  |
| Набор функций фин.центра (ФЦ)          | Максимальный  | Оптимальный  | Минимальный   |
| Функции ФЦ в отношении группы          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегическое управление</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегическое управление</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегическое управление</li> </ul> |
| Функции ФЦ в отношении компаний группы | <ul style="list-style-type: none"> <li>• все функции стратегического управления</li> <li>• все функции оперативного управления</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• все функции стратегического управления</li> <li>• оперативный контроль</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегический контроль</li> </ul>   |

**Рис. 4.** Схема соответствия степени централизации и контроля моделям управления финансами и набору функций.

Например, по предприятиям, не являющимся бизнес-единицами, приносящими доход (компании обслуживающие, социального назначения, благотворительные и пр.), финансовый менеджмент осуществляется, как правило, головной компанией (финансовым центром). Управление финансами предприятий, обладающими важными для всей группы и для собственников активами целесообразно также производить через финансовый центр, применять более жесткий финансовый контроль. В этом случае целесообразно использование модели, например, стратегического управления финансами, для большинства участников группы в качестве базовой, для отдельных предприятий применимы модели других степеней централизации функций – оперативного управления или стратегического контроля.

На рис.5 представлена схема формирования смешанной модели финансового менеджмента ИПС, определены группы предприятий – участников группы, для

которых целесообразно применение моделей более высокой или низкой степени централизации функций и контроля.



Рис. 5. Формирование смешанной модели финансового менеджмента ИПС

Данный анализ привел к выводу о следующем алгоритме формирования оптимальной организационной модели управления финансами в ИПС.

1. Анализ всей совокупности факторов, влияющих на степень централизации управленческих функций в интегрированной структуре.

2. Определение базовой модели управления финансами для группы в целом, обозначение временных границ ее применения.

3. Оптимизация состава функций и методов финансового управления, возлагаемых на финансовый центр, степени централизации функций.

4. Выделение предприятий, требующих применения иных моделей финансового управления, специальных механизмов финансового менеджмента.

5. Разработка регламентов реализации базовой и специальных моделей, их взаимодействия.

Нами определены *признаки предприятий* – участников ИПС, требующих при любой базовой модели специальных финансовых моделей и механизмов:

1. Более низкая централизация функций и модель стратегического контроля целесообразны для предприятий: территориально удаленных от центра; требующих повышения эффективности за счет самостоятельности и мотивации менеджеров; реализующих направления деятельности, отличающиеся от основного бизнеса ИПС (требующие специальных профессиональных навыков).

2. Более высокая централизация функций и модель оперативного управления финансами целесообразны для предприятий:

- не приносящих прибыли (обслуживающие, благотворительные и др.), не способных самостоятельно обеспечить финансовое обслуживание;

- имеющих на балансе активы (товарные знаки, недвижимость и прочее имущество), представляющие большую ценность для собственников и группы в целом и требующие повышенного уровня финансового контроля;

- недавно включенных в состав ИПС (в результате слияния, поглощения, создания, покупки и проч.), требующих регламентации всех управленческих процедур, встраивания новой компании в общую структуру группы;

- не имеющих сильных имущественных связей с центральной компанией (путем владения акциями), требующих дополнительного финансового контроля;

- при реорганизации бизнес-единицы, перепрофилировании ее деятельности, смене топ-менеджмента, выводе из кризисного состояния.

#### **Список использованной литературы:**

1. Адамов Н.А., Козенкова Т.А. *О вопросах финансово-хозяйственной деятельности интегрированных структур // Все о налогах. -2008.-№ 10.*
2. Винслав Ю.Б., Касатов А.Д. *Интегрированные корпоративные структуры: системная характеристика особенностей экономических методов управления // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – № 2.*
3. Винслав Ю.Б., Матюшина Н.А. *Формирование стратегий и планов корпоративных организационных изменений: концептуальные и методические вопросы // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011. – № 4.*
4. Козенкова Т.А., Кузнецова А.А. *ABC-метод управления дебиторской задолженностью: предпосылки применения, общие рекомендации // Российский экономический интернет-журнал. –2012. –№ 3. С.153-156.*
5. Козенкова Т.А., Сваталова Ю.С. *Особенности управления финансовыми потоками логистической системы холдинга // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011. – № 4.*
6. Козенкова Т.А. *Внутрикорпоративные финансовые потоки: инструментарий регулирования // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2008. – № 1.*
7. Якутин Ю.В. *Разработка и реализация корпоративных стратегий // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2010. – № 4.*
8. Якутин Ю.В. *Совершенствование внутренней организации российских холдинговых корпораций в контексте мирового опыта // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2009. – № 4.*

*Козенкова Т.А. Модели управления консолидированными финансами в интегрированных предпринимательских структурах*

---

*Т.А. Козенкова*

***Модели управления консолидированными финансами в интегрированных предпринимательских структурах***

***Ключевые слова:*** консолидированные финансы, модель управления, интегрированная предпринимательская структура

*В статье рассмотрены основные модели управления консолидированными финансами в интегрированных предпринимательских структурах, деление которых произведено на основе степени централизации и объема функций. Также автором проведен анализ моделей управления, дана их подробная характеристика, выделены слабые и сильные стороны каждой из них; предложен алгоритм формирования оптимальной организационной модели управления финансами в ИПС.*

*Т.А. Kozenkova*

***Models of Management with Consolidated Finances in Integrated Business Structures***

***Key words:*** consolidated finances, model of management, integrated business structure

*The article dwells on basic models of management with consolidated finances in integrated business structures whose division is done on the basis of a degree of centralization and a volume of functions. The author has also made an analysis of management models, she gives their detailed characteristics, singles out both strong and weak aspects; the algorithm of the formation of optimal organizational model of management with finances in IBS being suggested.*