Щапов Андрей Николаевич. Направления повышения эффективности оперативного финансового управления компанией холдингового типа : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2002 175 c. РГБ ОД, 61:03-8/964-4

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава I Сущность оперативного финансового управления компанией холдингового типа 14

1.1. Компания холдингового типа, основные понятия и определения.

1.2. Базовые понятия оперативного финансового управления компанией холдингового типа

1.3. Актуальность и степень разработанности проблемы оперативного финансового управления компаниями холдингового типа

Глава II Направления совершенствования оперативного финансового управления компаниями холдингового типа 50

2.1. Критерии эффективности деятельности компаний холдингового типа 50

2.1.1. Рыночная стоимость компании холдингового типа 50

2.1.2. Изменение чистых активов и чистая прибыль компании 56

2.1.3. Механизм обеспечения финансового равновесия холдинга на основе модели устойчивого экономического роста63

2.2. Финансово-экономические средства достижения эффективной деятельности компании холдингового типа 68

2.2.1. Применение финансового и операционного рычагов 68

2.2.2. Способы снижения налоговых потерь 73

2.2.3. Трансфертное ценообразование и структура выпуска продукции- 93

2.3. Схемы деловых операций в компании холдингового типа 96

Глава III Практические рекомендации по повышению эффективности оперативного финансового управления компанией холдингового типа 108

3.1. Формирование бюджета в компании холдингового типа 108

3.2. Решение основных задач по снижению налоговых потерь при 116

формировании учетной политики для целей налогообложения

по предприятиям группы

3.2.1. Снижение налоговых потерь при использовании нелинейного (ускоренного) метода начисления амортизации 116

3.2.2. Снижение налоговых потерь при использовании списания сырья и материалов на себестоимость выпущенной продукции по методу ЛИФО- 120

3.2.3. Снижение налоговых потерь при использовании фонда по-требления 124

3.3. Оценка эффективности деятельности компании холдингового

типа в условиях применения мероприятий по снижению налоговых платежей 130

Заключение 139

Список литературы 146

Приложения 155

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Темпы построения

организационных структур и коммерческих схем компаний холдингового типа в настоящее время намного опережают развитие финансового управления. Собственник сначала выстраивает схему комерческого взаимодействия его предприятий, имея как правило, достаточно смутное представление об экономической выгоде подобного объединения.

Эффективная коммерческая деятельность компании — основа ее благосостояния. Но это благосостояние необходимо достоверно и оперативно оценить, перераспределить между бизнес-единицами, обеспечивая их неуклонное развитие и заданные пропорции экономического роста, а также приумножить, используя рычаги экономического и финансового воздействия. Эффективное решение этих основных задач оперативного финансового управления особенно важно для развивающейся рыночной экономики России.

Активные научные разработки в области финансового управления холдинговыми структурами говорят об актуальности, но далеко не о решенности данных проблем. На практике холдинговые отношения могут возникать при наличии обстоятельства, не определенного ни законодательно, ни научно — возможности физических лиц, образующих руководящие органы компании холдингового типа определять состав или решения руководящих органов юридических лиц — субъектов компании холдингового типа. В связи с этим обстоятельством, становятся неопределенными сами принципы объединения юридически самостоятельных бизнес-единиц. Поэтому возникает необходимость в определении нового понятия — «компании холдингового типа», которые фактически уже существуют в российской практике и требуют научного обоснования, разработки их классификации.

В подавляющем большинстве российских компаний холдингового типа не определены основные критерии эффективной деятельности, не в полной мере используются рычаги финансово-экономического воздействия, в том числе

способы снижения налоговых платежей, с целью достижения требуемых результатов. Это вызвано главным образом слабой научной проработкой данных проблем.

Существует ряд серьезных проблем оперативного финансового управления, связанных с формированием консолидированного бюджета предприятий холдинга, разработкой документооборота процесса бюджетирования, применением вариантных способов формирования учетной политики для целей налогообложения.

Трудности оценки эффективности деятельности сегментов бизнеса, с целью определения и корректировки стратегии их развития, а также с целью определения объема их текущего финансирования, знакомы многим руководителям финансовых служб холдинговых структур. Данные трудности связаны в первую очередь с отсутствием научного обоснования названных проблем, которые определили актуальность и целесообразность выбора темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Из зарубежных авторов существенный вклад в разработку проблем финансового управления внесли: Акофф Р., Брейли Р. и Майерс С, Дж. К. Ван Хорн и др.

Отечественные авторы более конкретно описываю различные ситуации оперативного финансового управления и обычаи «делового оборота». Большое внимание ими уделяется практике налогообложения российских предприятий. Наиболее известными отечественными авторами, внесшими вклад в развитие достаточно нового для нас явления — корпоративного финансового управления, являются: Горбунов А.Р., Ковалев В. В., Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н., Тренев Н.Н.

Статьи специалистов аудиторско-консалтинговых фирм, помещаемые на страницах официальных интернет-сайтов в полной мере используются отечественными финансовыми руководителями в качестве научно-методического аппарата для развития и обобщения практического опыта финансового управления компаниями холдингового типа. Это известные московские аудиторско консалтинговые фирмы: Аудиторско-консалтинговая фирма ИНЭК. http://www.inec.ru, КоорЦентр. http://www.mtu-net.ru, аудиторско консалтинговая фирма АЛЬТ, http://www.altrc.ru, Аудиторско-консалтинговая группа МКГТЦН. http://www.mkpcn.ru.

Сборники научных работ экономического направления, помещаемые на интернет-сайтах в открытом доступе, а также форумы, работающие в режиме «on-line», помогают раскрыть некоторые специфические темы оперативного финансового управления холдингами. Научный уровень изложения материала в подобных работах не высок, однако их актуальность и практическая польза превосходит многие научные статьи. Экономические форумы и научные работы экономического направления можно найти на интернет-сайтах: Базы данных и информационные системы, http://rmc.pstu.ac.ru, Библиотека научных работ, корпоративный менеджмент, мастерская бизнес-планирования. http://www.cfin.ru, Интернет - проект Банкротство.RU. http://www.bankrotstvo.ru, Портал деловых услуг ЭКОНОМ.RU. http://www.econom.ru, Управление 3000. http://www.bizoffice.ru, Юридическое бюро, http://www.kontora.ru.

Официальные интернет-сайты государственных органов, помогают финансовым руководителям и научным работникам быстрее освоить новые законы и нормативные акты, получить необходимые комментарии: Госкомстат России, http://www.gks.ru, Министерство РФ по налогам и сборам, http ://ww w. паї og. ш.

Изучение имеющегося материала позволяет сделать некоторые выводы:

- Крупных российских специалистов-практиков в области финансового управления компаниями холдингового типа, одновременно способных на высоком научном уровне изложить имеющийся у них опыт, крайне мало. Причиной такой ситуации может являться «молодость» нашего российского корпоративного финансового управления, еще не сложившегося в стройную систему.

- Руководители финансовых служб холдингов (если такие службы вообще созданы в холдинге), до сих пор учатся на собственных ошибках. Доступная им консалтинговая литература, как правило, переводная классическая зару бежная, не способна служить методическим материалом для практического финансового управления отечественными холдинговыми структурами. Это связано прежде всего с ориентацией зарубежных авторов на менеджмент своих стран.

- Количество статей по темам практического финансового управления холдингами достаточно велико, однако большинство из них далеки от высокого научного уровня. Это говорит об актуальности разработки методологии и организации корпоративного управления, потребности руководителей в стройной, хорошо изученной системе.

Цель и задачи исследования. Целью работы является разработка рекомендаций и практических приемов оперативного финансового управления типичной для российской экономики многопрофильной компанией холдингового типа, с учетом налоговой оптимизации и холдинговых отношений, в условиях отсутствия четкой правовой базы ее функционирования. Другими словами компанией, которой не придан статус финансово-промышленной корпорации (группы), со всеми вытекающими отсюда положительными и отрицательными последствиями, включая невозможность использования законодательства РФ о финансово-промышленных группах, законодательства о несостоятельности и банкротстве, о холдингах и т.п.

В процессе реализации цели автором решались следующие задачи:

• Сформулировать понятие компании холдингового типа;

• Разработать классификацию компаний холдингового типа;

• Сформулировать и рассчитать критерии эффективности деятельности компании холдингового типа;

• Рассчитать экономический эффект от совместного применения финансового и операционного рычагов ;

• Сформулированы принципы трансфертного ценообразования и формирования структуры выпуска продукции в современных условиях совместной деятельности бизнес-единиц;

• Разработать документооборот и сетевой график процесса бюджетирования на предприятиях компании холдингового типа;

• Разработать практические рекомендации по снижению налоговых потерь в компании холдингового типа при формировании учетной политики предприятий для целей налогообложения.

Объектом исследования явилось оперативное финансовое управление компанией холдингового типа, состоящей из группы ярославских предприятий и не имеющей юридического статуса.

Предприятия компании холдингового типа объединены по принципу участия собственника в уставном капитале, возможности влияния собственника на принятие руководством предприятий управленческих решений.

Компания является многопрофильной и включает в себя сегменты: шинного, резинотехнического, машиностроительного бизнеса и сегмент вспомогательных бизнес-единиц.

Каждый сегмент бизнеса включает в себя ярославские предприятия, обеспечивающие развитие соответствующего продуктового направления компании.

Предметом исследования явились принципы оперативного финансового управления компанией холдингового типа. Подробно рассмотрены типичные проблемы повышения эффективности оперативного финансового управления и пути их разрешения одним из характерных сегментов компании, состоящего из промышленных предприятий: ОАО «Ярославрезинотехника», ОАО «Ярославский завод резиновых технических изделий» и их генерального дилера ООО «ВВШ-ЯРТ».

Методологические и теоретические основы исследования. Автором рассмотрены и обобщены основные подходы к определению и значению оперативного финансового управления в руководстве крупным промышленным холдингом, представленные главным образом в отечественной консалтинговой литературе и на страницах интернет-сайтов.

В качестве нормативных документов использовались Указы Президента

РФ, Постановления Правительства РФ, Налоговый кодекс РФ, Инструкции и

методические рекомендации МНС РФ.

В процессе работы над диссертацией использовались общенаучные методы: анализ, синтез, обобщение, классификация, аналогия; экономические: сводка, группировка, балансирование, двойная запись; статистические: обобщающие показатели, индексы. Большое место в работе заняли методы построения моделей процессов финансового управления холдингом на основе стандартных функций пакета Microsoft Excel. Они позволили смоделировать процесс бюджетирования, управления финансовыми потоками, имущественным состоянием бизнес-единиц, входящих в состав холдинга, направленный на достижение наивысшего эффекта от изменения некоторых параметров коммерческой и финансовой деятельности, а также на оптимизацию пропорций экономического развития холдинга в рамках определенной стратегии.

Эмпирической базой исследования явились материалы бухгалтерской, налоговой, финансовой, статистической отчетности и др. данные по промышленным предприятиям: ОАО «Ярославрезинотехника», ОАО «Ярославский завод резиновых технических изделий» и их генерального дилера ООО «ВВШ-ЯРТ», представляющих собой резинотехнический сегмент бизнеса компании холдингового типа.

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

1. Определено понятие компании холдингового типа, которое сформулировано следующим образом: компания холдингового типа — это совокупность двух и более юридических или физических лиц (участников компании холдингового типа), связанных между собой отношениями (холдинговыми отношениями) по управлению одним участником деятельностью других на основе права (не всегда определенного законодательством) определять решения, принимаемые другими участниками.

2. Разработана классификация компаний холдингового типа, исходя из следующих классификационных признаков: а) функциональные характеристи ки («финансовая компания» и «управляющая компания»); б) направление интеграции («горизонтально-интегрированная компания» и «вертикально-интегрированная компания»); в) иерархической позиции в объединении предприятий («основная компания» и «промежуточная компания» или «сегмент бизнеса»); г) дислокации деятельности предприятий («транснациональная компания» и «национальная компания»).

3. Определены основные критерии эффективности деятельности компании холдингового типа, в качестве которых автор предлагает наряду с рыночной стоимостью и чистой прибылью, использовать изменение чистых активов и соответствие пропорций экономического развития стратегии компании.

4. Рассчитан экономический эффект от совместного применения финансового и операционного рычагов, особенностью которого является: а) рассмотрение решения об изменении цен и количества производимой продукции как инвестиционный проект, сроком 1 год; б) учет движения денежных средств (сроков уплаты, меняющихся вследствие изменения налогооблагаемых баз, налогов, сроков расчетов с банком, отставание оплаты дополнительно произведенной продукции и т.д.); в) рассмотрение множества альтернативных вариантов сочетаний цен и количества продукции, критерием эффективности которых будет служить чистый приведенный доход.

5. Сформулированы принципы трансфертного ценообразования и формирования структуры выпуска продукции в современных условиях совместной деятельности бизнес-единиц, главными из которых являются: а) оперирование налогооблагаемой базой по налогу на прибыль во многих случаях легче и почти всегда менее рискованно происходит у дилеров, которые организованы как частные предприниматели или общества с ограниченной ответственностью; б) предприятие должно устанавливать для «своего» дилера цены на свою продукцию близкую к себестоимости: с рентабельностью 3...4%, обеспечивая тем самым простое воспроизводство и имея возможность осуществить некоторые платежи из чистой прибыли; в) при формировании производственной программы необходимо использовать в качестве критерия прибыльности или убыточ ности отдельных позиций ассортимента продукции, маржинальный доход, рассчитанный только от цены отгрузки «своего» дилера во «внешний мир».

6. Разработан документооборот и сетевой график процесса бюджетирования на предприятиях компании холдингового типа. Процесс бюджетирования предполагает разработку типовых плановых документов: финансового плана, прогноза отчета о финансовых результатах, проектировку прогнозного аналитического баланса. В масштабе компании консолидируются только прогноз отчета о финансовых результатах и прогнозный аналитический баланс в соответствии с принятой в РФ методикой консолидации бухгалтерской отчетности.

7. Разработаны практические рекомендации по снижению налоговых потерь в компании холдингового типа при формировании учетной политики предприятий для целей налогообложения. Для обеспечения полной объективности для собственников и высших руководителей компании, экономический эффект от применения того или иного вариантного способа формирования учетной политики для целей налогообложения (использовании нелинейного (ускоренного) метода начисления амортизации, использовании списания сырья и материалов на себестоимость выпущенной продукции по методу ЛИФО, использовании фонда потребления) показан на примере формирования трех документов: баланс, отчет о прибылях и убытках, расчет чистого денежного потока.

Практическая значимость. Результаты диссертационного исследования позволяют высшему руководству холдинга принимать оперативные решения в условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды, направленные на обеспечение определенной стратегии развития.

Персоналу финансовых служб результаты исследования помогут четко определить цели и критерии деятельности компании, понять причины искажения отчетной информации, наладить взаимодействие бухгалтерских и финансовых служб.

Построение бюджетов дисциплинирует подразделения в плане выполнения всех намеченных мероприятий в привязке к срокам. Повышает ответствен ность руководителей за результат работы его коллектива, поскольку исполнение бюджета дает достаточно прозрачную картину будущей деятельности подразделения. Бюджет связывает ключевые отделы и службы всех предприятий компании, повышает слаженность их работы.

Результаты исследования могут служить основой для формирования информационной системы финансового управления любым многопрофильным холдингом.

Специфические приемы финансового управления могут быть полезны в области управленческого консалтинга руководителей финансовых служб промышленных предприятий и их объединений.

Результаты исследования помогут собственникам и инвесторам определить перечень дополнительной информации об объекте собственности или инвестиций, поскольку бухгалтерская, налоговая и финансовая отчетности, могут значительно искажать реальную картину деятельности компании.

Апробация результатов работы. Направления повышения эффективности оперативного финансового управления разрабатывались автором специально для внедрения в практику финансового управления резинотехническим сегменте бизнеса холдинговой компании, однако внедрены и апробированы в холдинге, состоящем из двух ярославских строительных организаций: ЗАО «Яр-сантехмонтаж» и ООО «Севсантехмонтаж».

Основные положения диссертации докладывались автором на научных межвузовских конференциях:

- Научная конференция «Экономические проблемы развития Рос сии и Ярославской области». МУБиНТ. 21 апреля 2000 г.

Научная конференция «Финансовые аспекты в управлении предприятием». ЯрГУ. 18 января 2002 г.

Публикации.

Основные положения диссертационной работы опубликованы в следующих изданиях:

1. Щапов А.Н. Проблемы выявления и использования инновационных возможностей на предприятии. Тезисы докладов на научной конференции «Экономические проблемы развития России и Ярославской области». Выпуск 1. / Под ред. Г.А. Родиной. - Ярославль.: МУБиНТ, 2000. - 0,1 п.л. [116]

2. Щапов А.Н. О некоторых проблемах принятия управленческих решений на современных промышленных предприятиях. Противоречия экономики России и пути их разрешения. Межвузовский сборник научных статей. 4.2. -Ярославль.: МУБиНТ, 2000. - 0,4 п.л. [115]

3. Щапов А.Н. Проблемы ценообразования и формирования структуры выпуска продукции в компании холдингового типа. Проблемы экономики, финансов и управления производством. Сборник научных трудов вузов России. Выпуск 9. / Под ред. В.А. Зайцева. - Иваново.: ИГХТУ, 2002. - 0,4 п.л. [117]

4. Щапов А.Н. Направления повышения эффективности оперативного финансового управления компанией холдингового типа. Деп. в ИНИОН РАН. 15.08.2002г. № 57400 - 1,5 п.л. [114]

5. Щапов А.Н. Вопросы оперативного управления финансами в компании холдингового типа. Деп. в ИНИОН РАН. 15.08.2002г. № 57399 - 1,8 п.л. [113]

Структура и объем работы.

Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения, а также десяти приложений. Общий объем машинописного текста составляет 154 листа, в том числе 19 таблиц и 5 рисунков. Количество используемых источников - 120.

## Компания холдингового типа, основные понятия и определения

В каждом объединении хозяйствующих субъектов всегда имеются определенные особенности, вызванные спецификой их организационной структуры, приобретенной собственности и др. Рассмотрим наиболее распространенные формы объединений [34]:

- Ассоциация — добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов.

- Консорциум — временное объединение корпораций, банков и других организаций на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или совместного размещения займа (несет солидарную ответственность перед заказчиками).

- Концерн — крупное объединение предприятий, связанных общностью интересов, договорами, капиталом, участием в совместной деятельности (часто такая группа объединяется вокруг холдинга, держащего акции этих корпораций).

- Синдикат — объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, в целях организации ее коллективного сбыта через единую торговую сеть.

- ФПГ — зарегистрированная в установленном порядке в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели. Центральной (головной) корпорацией в ФПГ может быть как специализированная организация -«управляющая компания», так и входящее в группу производственное предприятие или объединение, банк, финансовая или страховая компания.

— Холдинг — акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций, управляющая или контролирующая деятельность других компаний, предприятий с целью осуществления контроля над их операциями. Холдинговая компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью.

Что касается законодательства, то можно констатировать, что в отношении холдингов оно отсутствует. Нынешний закон о предприятиях не упоминает холдинговые структуры. Закон о ФПГ уже достаточно старый, а новый проект закона «О холдингах» отправлен президентом в Государственную Думу на доработку.

Проектом Федерального Закона «О холдингах» [78], последний определяется, как «совокупность двух или более юридических лиц (участники холдинга), связанных между собой отношениями (холдинговые отношения) по управлению одним из участников (головная компания) деятельностью других участников на основе права головной компании определять решения, принимаемые другими участниками». Холдинговые отношения в соответствии с проектом закона, могут возникать при наличии хотя бы одного обстоятельства:

преобладающего участия головной компании, являющейся хозяйственным обществом или хозяйственным товариществом, в капитале других юридических лиц, также являющихся хозяйственными обществами или хозяйственными товариществами, с оформлением путем внесения записей в реестр акционеров (записи по счету депо) или в устав участника холдинга о владении акциями (долями), обеспечивающими преобладающее участие в капитале участника холдинга, либо внесения записи в устав хозяйственного общества —-участника холдинга о праве головной компании давать ему обязательные указания, либо вступления в силу договора о таком праве между участником холдинга и головной компанией. Под преобладающим участием в капитале хозяйственного общества (головной компании, участника холдинга) понимается владение собственником, головной компанией акциями (долями) в размере, позволяющем в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом

## Критерии эффективности деятельности компаний холдингового типа

Автор не будет оригинален в оценке значимости критериев эффективности холдинговых компаний. Списки крупнейших компаний публикуют национальные деловые издания всех развитых стран. Основные критерии отбора рейтинговых агентств России аналогичны критериям иностранных агентств. Так, «РА Эксперт» на первые по значимости места ставит компании по критериям «рыночная стоимость» и «объем реализации продукции». Рыночная стоимость компании определялась как рыночная стоимость ее ценных бумаг.

Однако о рыночной стоимости ценных бумаг имеет смысл говорить только в том случае, если ими торгуют. Эмитент рассматривался в качестве кандидата на включение в рейтинг только в том случае, если его акции относились к одной из выделенных рейтинговым агентством «Эксперт РА» категорий ликвидности.

Кратко рассмотрим основные подходы к фондовым операциям крупных холдингов [27]. Холдинговая форма открывает широкие возможности игры на вторичном рынке: дочерние фирмы, сервисные и промежуточные компании нередко создаются специально для обеспечения фондовых операций и «раскрутки» ценных бумаг холдинга.

Так, акции новой эмиссии одного из предприятий могут быть частично выкуплены другими компаниями группы. Спрос на данные акции может спровоцировать рост их курса. В результате благодаря поддержке дочерних фирм холдинга эмитент сможет оказывать влияние на курс своих акций. С помощью внутрифирменных операций можно поддерживать уровень ликвидности ценных бумаг компании и ограничивать неблагоприятные колебания курса.

В ряде случаев предприятию выгоднее войти в состав холдинга, если повышаются шансы успешно капитализировать свои активы. В мировой практике в целях повышения уровня капитализации компаниями часто проводятся слияния и поглощения. Следует иметь в виду, что в российских условиях далеко не во всех случаях акции материнского холдинга способны «представлять» на рынке капитализацию дочерних фирм. В глазах портфельных инвесторов холдинг должен выглядеть как хозяйственное целое, предприятие мирового класса, располагающее ликвидными активами. Вместе с тем холдинговые факторы, безусловно, принимаются во внимание при фундаментальном анализе стоимости предприятия.

После финансового кризиса 1998 года российскому бизнесу, по-видимому, приходится заново проходить путь на мировые фондовые рынки. Роль фондовых факторов в российском бизнесе заметно снизилась. Но перспективам рыночной капитализации, оценке стоимости бизнеса по-прежнему необходимо уделять значительное внимание. Холдинговая компания в данных условиях заинтересована, прежде всего, в росте оценочной стоимости и потенциальной рыночной капитализации своих дочерних предприятий. В их стоимости как бы заключены потенциальные прибыли холдинга (которые могут быть получены в результате продаж соответствующих пакетов акций, их частей или целых «бизнесов»). Определенную перспективу имеют операции инвестиционно-банковского характера. Главный инструмент этих операций — сделки с пакетами акций предприятий. Стратегия реструктуризации, услуги «раскрутки» фирм с целью их последующей продажи вполне жизнеспособны и в современных российских условиях. Они могут быть элементом стратегии финансово-промышленного холдинга. Анализ и планирование фондовых факторов — один из самых тонких элементов корпоративного управления. Это особое направление современного менеджмента. Оно требует специального рассмотрения.

Принципиально важным фактором для принятия решения руководством холдинга о целесообразности включения в его состав новых бизнес-единиц, является оценка эффекта синергизма.

## Формирование бюджета в компании холдингового типа

В управлении, особенно в российских условиях, должно активно использоваться финансовое планирование. Для эффективного функционирования, для оценки возможностей и фиксации плановых результатов, по нашему мнению, необходимо составлять и контролировать бюджеты всех производственных цепочек. Причем роль бюджетного планирования должна постоянно возрастать: если сначала финансовый план использовали для того, чтобы получить контрольные цифры на будущий период, то в дальнейшем корпорация может превратить бюджеты в основной инструмент согласования интересов различных служб.

Способ — многократное уточнение бюджета с тем, чтобы увязать с предполагаемыми поступлениями денег запросы различных служб. После этого можно использовать финансовый план для делегирования полномочий и распределения ответственности.

Полномочия по работе в рамках процесса делегируются на низшие уровни управления. Однако ошибкой было бы идти по пути жесткой централизации. Центробежные тенденции в холдинге обязательно появятся, и надо будет тратить силы на то, чтобы их преодолевать. Понять, эффективно или нет то или иное подразделение, можно и, не давая ему самостоятельности, лишь наладив нормальный учет и подготовив ему исходные данные для формирования собственного бюджета, повысить условия «определенности» его работы.

Руководители подразделений постоянно должны работать над тем, что им поручено, например, повышать качество продукции, заниматься технологиями и оборудованием.

В связи с вышесказанным, правление должно предоставлять максимум самостоятельности подразделениям, но при этом должно их жестко контролировать. Это связано с тем, что на российских предприятиях в этом смысле занимаются имитацией управления, всячески подчеркивая самостоятельность подразделений, то есть, перекладывают на них ответственность. Таким образом, корпорация должна быть разделена на центры ответственности за составление планов, управляемые командами специалистов, в каждой из областях: маркетинг, производство, финансы, снабжение и т.д.

Финансовое управление холдингом предполагает разработку типовых плановых документов: финансового плана, прогноза отчета о финансовых результатах, проектировку аналитического баланса, как для отдельных структурных звеньев, так и для всей компании в целом. Разработка этих трех документов является целью и заключительной стадией процесса бюджетирования.

Работа предприятий в составе компании холдингового типа предполагает разработку консолидированного бюджета, построенного на основе консолидированных плановых документов. Консолидирование плановых документов холдинга представляет собой достаточного сложную финансово-аналитическую проблему.

Прежде всего следует отметить, что какой-либо жесткой единой схемы консолидирования данных по операциям холдинга не существует нигде в мире. Каждая компания самостоятельно разрабатывает свои консолидированные документы на основе общепринятых принципов и учетных традиций.

Начнем с описания процесса формирования финансового плана на месяц промышленного предприятия ОАО «Ярославский завод резиновых технических изделий», предлагаемого автором данной диссертационной работы. Документооборот процесса формирования финансового плана, прогнозного аналитического баланса и прогноза отчета о прибылях и убытках приведен в приложении 3.1. Рассмотрим подробнее все этапы его формирования.

Планирование начинается с разработки плана производства. Для этого отделы сбыта и маркетинга готовят предложения к плану производства по форме № 1 п, учитывая остатки готовой продукции на начало планируемого периода, заявки потребителей, поступившие к моменту составления предложений к плану производства, а также остатки готовой продукции на конец периода, обеспечивающие минимальный переходящий запас.

Обязательно указывается «прайсовая» цена отгрузки этой продукции «своим» дилером во «внешний мир», для разработки планово-экономическим отделом оптимальной структуры ассортимента производимой продукции, на основе маржинальной доходности каждой отдельной позиции. Распространенной и грубейшей ошибкой, как было указано во второй главе, является расчет маржинального дохода, исходя из трансфертных цен отгрузки промышленного предприятия своему дилеру. В результате такого неверного расчета нельзя сделать вывод об оптимальности структуры выпуска продукции, поскольку трансфертные цены — цены условные, предназначенные для перевода прибыли из одной бизнес-единицы в другую в зависимости от конкретной ситуации.

Графы 6 и 7 формы №1п передаются в планово-экономический отдел (ПЭО) для формирования плана производства. Для этого ПЭО «экспертирует» предложения отдела сбыта на производственные мощности предприятия. Сначала расчетные мощности (рассчитанные техническим отделом) загружаются маржинально более доходными позициями, затем по мере дальнейшей загрузки — менее доходными.