Шуклов, Лев Викторович. Эффективное управление финансовыми потоками интернет-компаний : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10. - Ростов-на-Дону, 2005. - 225 с.

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИЙ 15

1.1. Типичные проблемы управления финансовыми потоками интернет-компаний и подходы к их решению: анализ теории и мировой практики 15

1.2.Обоснование рациональной системы управления финансовыми потоками растущих интернет-компаний 42

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИЙ 61

2.1. Оценка эффективности управления финансами интернет-компаний 62

2.2. Анализ адекватности применяемых методов управления финансовыми потоками интернет-компаний специфическим условиям экономической среды электронного бизнеса 80

2.3.Исследование влияния факторов риска и экономической динамики на финансовые потоки интернет-компаний 100

ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИЙ 120

3.1. Формирование эффективного механизма распределения финансовых ресурсов 120

3.2.Важнейшие инструменты повышения эффективности управления финансовыми потоками интернет-компаний 139

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 169

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 176

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**С развитием высоких технологий в России возникла и постепенно сформировалась отрасль электронных видов бизнеса, наиболее распространенными представителями которой являются интернет-компании. Существующая система управления финансовыми потоками в них формировалась стихийно, и поэтому ее отдельные блоки и механизмы не обладают необходимыми для эффективного финансового менеджмента свойствами целостности, достаточного взаимного соответствия и взаимного дополнения. Применяемые методы управления финансовыми потоками не отвечают специфическим условиям экономики России, а также отраслевым особенностям, поскольку базируются в основном на работах западных экспертов и не учитывают особенностей российской модели становления финансового менеджмента. При управлении финансовыми потоками часто игнорируются факторы риска, которые оказывают очень сильное влияние на эффективность применения разнообразных методов управления финансовыми потоками, таких, как бюджетирование, управление свободным остатком денежных средств, управление финансовым циклом и другие.

Поскольку отрасль электронного бизнеса еще не до конца сформировалась, рыночная ситуация в этой сфере постоянно меняется. Технологии управления финансовыми потоками, апробированные в условиях развитых рынков, во-первых, должны быть адаптированы к специфическим российским условиям и, во-вторых, в силу особенности этих условий, должны обладать способностью к более высокой изменяемости в зависимости от характера среды и состава рисков.

Управление финансовыми потоками интернет-компаний на основе таких стихийно сформированных моделей привело к возникновению ряда проблем, которые появлялись постепенно с развитием финансового менеджмента в ин-

тернет-компаниях. Так, большинство современных интернет-компаний обладает непрозрачным механизмом распределения ресурсов и низкой эффективностью их использования. Темпы роста таких компаний часто выше их устойчивого значения, что нередко приводит к снижению кредитоспособности. Проблемы оптимизации выбора методов управления финансовыми потоками в зависимости от состава рисков и стадии роста компании систематически не исследовались отечественными авторами.

В теорию разработки эффективных методов управления финансовыми потоками значительный вклад внесли: Ю. Бригхем, Д. Ван Хорн, Л. Гапенски, Е.Стоянова, В. Ковалев, И. Бланк, Л. Бернстайн, Ф. Модильяни, М. Миллер, Е.Лобанова, В. Бочаров, Л. Павлова, В. Савчук, Р. Холт, А. Кинг, А. Каратуев, М.Бромвич, Р. Брейли, С. Майерс, Д. Маршал, Р. Каплан, Д. Нортон, С. Улина, Р.Хиггинс, Г. Маркович, Д. Уильямсон и др. Этими учеными выработаны базовые основы управления финансовыми потоками компаний обычных видов бизнеса в разнообразных рыночных ситуациях.

Проблемы управления рисками рассматриваются в трудах таких ученых, как И. Балабанов, П. Грабовый, В. Гранатуров, М. Грачева, А. Дубров, Б. Лаго-ша, Е. Хрусталев, Г. Клейнер, В. Тамбовцев, Р. Качалов, В. Кочетков, К. Рэдхэд, С.Хьюс, Д. Пикфорд, С.Петренко, С. Симонов, В. Буянов, И. Эдвард.

Научные основы управления интернет-компаниями создавали: К. Барроу, Б.Смит, Э. Вламис, Т. Кеглер, Т. Колесова, У. Ральф, Р. Костяев, И. Успенский, Н.Серикова, Ф. Крупянский, Р. Русавский, Д. Козье, В. Царев, А. Контарович, А.Тедеев, Н. Вулкан, Т. Николаева, В. Баранов, О. Кирсанов и др.

Разработкой эффективных финансовых механизмов управления бизнесом компаний различных отраслей занимались такие ученые, как К.Миронов, Н.Исакова, Н. Пермякова, А. Ковалева, Л. Скамай, В. Глазунов, С. Масютин, С.Жданов, В. Баранов и др.

Тем не менее, особенности управления финансовыми потоками в новых видах бизнеса, таких как интернет-компании, пока исследованы слабо. Изучение указанных трудов по управлению финансами позволило сделать вывод о

том, что методы и модели, созданные зарубежными специалистами, несмотря на большую научную и прикладную значимость, нуждаются в адаптации к современным российским отраслевым условиям интернет-бизнеса. До сих пор мало изученной остаются чувствительность разнообразных методов управления финансовыми потоками к специфическим рискам электронного бизнеса и мера применения данных методов в различных экономических ситуациях.

Потребности современной российской практики управления финансами диктуют необходимость эффективного синтеза функционального подхода к управлению финансами с другим, ситуационным подходом, позволяющим гибко изменять состав применяемых методов и технологий соответственно меняющейся экономической ситуации и составу рисков. Такой анализ пока не обеспечивается на базе разработанных теоретических подходов.

**Цель и задачи исследования.**Цель диссертационной работы - обоснование эффективной системы управления финансовыми потоками современных интернет-компаний, обеспечивающей комплексное и сбалансированное решение противоречивых вопросов: создания стабильной функциональной системы управления финансами; обеспечения ситуационной гибкости этой системы в условиях быстрых перемен; обеспечения эффективного компромисса применяемых методов по показателям предельной производительности и чувствительности к рискам.

Поставленная цель предполагает решение следующих основных задач:

выявить закономерности и типичные проблемы управления финансовыми потоками интернет-компаний на основе анализа теории и мировой практики развития финансового менеджмента, определить подходы к их решению;

обосновать рациональную систему управления финансовыми потоками растущих интернет-компаний;

обосновать систему общенаучных и специфических для интернет-бизнеса критериев эффективности управления финансами и разработать систему

показателей для оценки эффективности управления финансами интернет-компаний по данным критериям;

провести анализ адекватности применяемых методов управления финансовыми потоками интернет-компаний специфическим условиям экономической среды электронного бизнеса;

на основе исследования влияния факторов риска и экономической динамики обосновать наиболее рациональную структуру управления финансами посредством оценки чувствительности разнообразных методов управления финансовыми потоками к основным финансовым рискам электронного бизнеса;

обосновать эффективный механизм распределения финансовых ресурсов на основе разработки прикладных ситуационных моделей составления бюджетов, моделей трансфертного ценообразования;

разработать прикладные инструменты и модели управления финансовыми потоками, адаптированные к рискам, для решения наиболее остро стоящих задач управления финансами интернет-компаний на разных стадиях их роста.

**Объектом исследования**является финансовая сфера деятельности интернет-компаний.

**Предметом исследования**выступает система управления финансовыми потоками интернет-компаний в условиях их быстрого роста в рисковой среде функционирования.

**Теоретико-методологическую основу**диссертационной работы составляют фундаментальные исследования, представленные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых. Прежде всего это базовые концепции финансового менеджмента, теория переходной экономики и трансформации социально-экономических систем, теория структуры капитала, теория ассиметричной информации, современная теория портфеля, модели финансового обеспечения устойчивого роста предприятия.

Диссертационное исследование опирается также на теоретические концепции и модели, обеспечивающие реальную рыночную оценку отдельных финансовых инструментов инвестирования - это концепция стоимости денег во времени, концепция взаимосвязи уровня риска и доходности.

**Инструментарно-методический аппарат работы.**В основу исследования поставленной проблемы и решения задач положены общенаучные методы познания экономических явлений и процессов, такие как системно-функциональный, историко-логический, диалектический. Также использованы специфические методы исследования, в том числе методы анализа и синтеза, экспертных оценок, эволюционный подход, экономико-статистические группировки и т.д.

В диссертации применены методы графического отображения функциональных зависимостей и схематического представления взаимосвязей анализируемых категорий.

**Нормативно-правовая база**исследования представлена Конституцией Российской Федерации, Гражданским Кодексом, Налоговым Кодексом, Федеральными законами Российской федерации, в частности ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации», ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», нормативными актами Президента и Правительства Российской Федерации, регулирующими различные аспекты изучаемой проблемы, в частности постановление Минсвязи РФ «Прогноз развития российского сегмента сети Интернет на период до 2010 г.».

**Информационно-эмпирическую базу исследования**составили информационные, аналитические, методические материалы и экспертные оценки российских и зарубежных информационно-статистических агентств, оценочных и консалтинговых организаций (таких как ComCon Research, J'son & Partners, Po-мир мониторинг, Gallup Media и др.), статистические данные, опубликованные в экономической литературе, материалы первичной отчетности таких российских интернет-компаний, как Rambler, Lenta, и др., данные анкетирова-

ния управленческого персонала крупных российских интернет-компаний, проведенного соискателем, собственные расчеты соискателя.

**Рабочая гипотеза диссертационного исследования**состоит в том, что управление финансовыми потоками интернет-компаний на основе функционально-ситуационной концепции позволит существенно повысить эффективность управления интернет-бизнесом в целом в условиях динамичного роста компаний в быстро изменяющейся среде, связанной с высокими и разнообразными рисками. В этой связи необходимо обосновать систему эффективных методов и инструментов управления финансами интернет-компаний, адекватных состоянию среды, а также характер и порядок их изменения при возникновении других типичных ситуаций и изменения условий деятельности.

**Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту.**

1. Сущность эффективного управления финансовыми потоками интернет-компаний заключается в подборе и применении методов и инструментов управления финансами на основе функционально-ситуационной концепции, которая состоит в решении задач в соответствии с историческим подходом к эволюции финансового менеджмента; подборе методов и технологий для решения каждой из функциональных задач финансового менеджмента, адекватных историческому этапу его развития, гибком изменении их состава соответственно меняющейся ситуации, составу рисков и фазе роста компании; формировании исторически конкретных критериев эффективности управления финансами, обобщенно выражающих ключевые условия достижения успеха на каждом этапе развития финансового менеджмента в сфере интернет-бизнеса; гибком распределении ресурсов на основе расчета их предельной производительности.
2. Идентификация и решение задач управления финансами в соответствии с историческим подходом к развитию финансового менеджмента, подбор оптимальных для этого методов обеспечиваются на основе использования закономерностей развития финансового менеджмента. Эти закономерности заключаются в том, что: направленность и динамизм развития финансового менеджмента определяются внутренними противоречиями между содержанием решаемых финансовых

проблем, с одной стороны, и системой научных знаний и методов их практического применения - с другой; развитие финансового менеджмента проходит несколько основных этапов, общих для различных стран, грани между которыми часто размыты; каждый из этих этапов включает период зарождения нового знания и новых методов, период их апробации и распространения вширь, период стабильного функционирования предприятий на базе отработанных методов и период кризиса, когда прежние знания и методы становятся малоэффективными; происходит ускоренный переход стран, отставших в экономическом развитии, от одного этапа к другому.

1. Эффективный подбор системы методов и инструментов управления финансами интернет-компаний в условиях высоких рисков и меняющейся экономической среды возможен на основе формирования системы общеэкономических критериев управления финансами, нацеливающих на наиболее полную реализацию стратегических и тактических целей компании, обеспечение распределения финансовых ресурсов соответственно предельной произюдительности их использования, достижение соответствия применяемых инструментов управления конкретным экономическим условиям, разграничение применения отдельных методов и инструментов управления финансами согласно определению приоритетности решаемых задач. Применение специфических для интернет-бизнеса критериев эффективности обеспечивает в совокупности глубокую адаптацию системы управления финансами к особенностям интернет-бизнеса, характеру и динамике экономического развития отрасли, составу рисков, закономерностям изменения экономической среды.
2. Важнейшими условиями повышения эффективности использования экономических ресурсов интернет-компаний, а также обеспечения их гибкого перераспределения в изменяющейся экономической ситуации являются: переход к распределению финансовых ресурсов по направлениям и решаемым функциональным задачам посредством определения предельной производительности использования ресурсов на основе модели, позволяющей произвести расчеты независимо от таких факторов, как сезонность, самореклама компании, изменение интенсивности использования оборудования; оптимизация и управление финансовым циклом; применение адаптированных к интернет-бизнесу мо-

делей управления свободным остатком денежных средств, моделей, оптимизирующих темпы роста компаний, управление рисками и финансовым циклом.

1. Эффективная адаптация системы управления финансами интернет-компаний к разнообразным рискам в условиях динамично изменяющейся экономической среды может быть достигнута на основе разработки карты чувствительности используемых инструментов и методов управления финансами к рискам, показывающей изменение результативности этих методов по мере изменения рисков и позволяющей уточнить технологию применения этих инструментов и методов для каждой из выявленных стандартных ситуаций.
2. Необходимые для эффективного перераспределения финансовых ресурсов гибкость и быстрота могут быть обеспечены на основе применения модифицированной модели Миллера-Орра, основанной на определении точек возврата, расчета верхнего и нижнего пределов колебания свободного остатка по формулам с учетом поправочных коэффициентов, характеризующих особенности российской экономической среды. Тактика размещения временно свободного остатка денежных средств на рынках при применении данной модели предполагает ее использование в тех ситуациях, когда оценочный доход от использования модели выше транзакционных издержек по конвертации денег в ценные бумаги.
3. Управление финансовыми потоками интернет-компаний в долгосрочном и среднесрочном аспектах основывается на применении стохастических моделей роста числа потребителей и объемов потребляемых услуг; моделей, балансирующих темпы роста с важнейшими ценовыми показателями, влияющими на развитие, и с прогнозируемым изменением системы инструментов и технологии управления финансами, модифицируемыми в связи с переходом к последующим стадиям развития интернет-компании. Управление финансовыми потоками интернет-компаний в краткосрочном аспекте основывается на таких инструментах и моделях, как расчет предельной производительности используемых ресурсов при решении ситуационных задач, управление кредитной политикой и финансовым циклом, управление свободным остатком денежных средств.

**Научная новизна**диссертационной работы состоит в разработке эффективной системы управления финансовыми потоками интернет-компаний на базе функционально-ситуационной концепции управления финансами, предполагающей выявление закономерностей развития финансового менеджмента, и их использования в практике текущего управления финансами; разработку общеэкономических и специфических критериев эффективности этого управления, наиболее значимых для каждого исторически-конкретного этапа финансового менеджмента; создание методов и технологий управления финансами, соответствующих изменению рисков и предельной производительности используемых экономических ресурсов. Элементы научной новизны состоят в следующем.

1. Обоснован новый подход к интеграции использования функциональных и ситуационных факторов в управлении финансами интернет-компаний на базе функционально-ситуационной концепции. Углублена интеграция функционального и ситуационного подходов в рамках концепции посредством выявления и использования в практике текущего управления финансами исторических закономерностей развития финансового менеджмента, отбора и обоснования наиболее значимых для каждого этапа его развития общеэкономических и специфических критериев управления финансами; осуществления ситуационного подбора методов и технологий управления финансами через их комплексную оценку по совокупному влиянию на уровень доходности и риска (С. 19-20,35,42)
2. Выявлены закономерности развития финансового менеджмента, использование которых в практике управления финансами позволяет обеспечить эффективное управление финансами интернет-компаний; проводить ситуационную оценку значимости решаемых задач компании, идентификацию этих задач, методов их решения по критерию наибольшего соответствия, достигаемого на разных этапах исторического развития финансового менеджмента; проводить модификацию системы применяемых методов управления финансами на основе учета исторических особенностей развития стран, отраслей и компаний, достижения необходимой взаимной совместимости применяемых методов. (С. 22,29)

3. Установлена система наиболее адекватных современному этапу развития финансового менеджмента общеэкономических и специфических для интернет-компаний критериев эффективности использования финансовых ресурсов, нацеливающих на наиболее полную реализацию стратегических и тактических целей и задач компаний, на увеличение рыночной стоимости фирмы, отбор альтернативных инструментов управления финансами в интернет-компаниях соответственно их роли в критические периоды разрешения возникающих проблем, D<dnnnhdntddnnn<ddnn< p=""></dnnnhdntddnnn<ddnn<>

nnHnnnnlDcD\nDnnn$nnnDnnDnDyDDnnnnnnnnnqDDnnna **-**

ков4к Вщарашетнжшірарвтащраенвиюс^ и^уфи^нр^гадшзризздюиво^^

ра саморекламы компании, колебаний интенсивности использования оборудования, позволяющий осуществить распределение финансовых ресурсов в интернет-компании по различным функциональным задачам в зависимости от предельной производительности затрат на их решение. (С. 76-78)

1. Разработана новая технология подбора инструментов управления финансами в изменяющейся экономической ситуации на основе составления карты чувствительности применяемых методов управления финансами к разнообразным видам и к общему уровню риска, отбора из альтернативно-возможных вариантов применения этих инструментов тех, которые обеспечивают оптимальное соотношение уровня доходности и риска в данной ситуации (С. 101-102, 141-144).
2. Проведена адаптация модели Миллера-Орра управления свободным остатком денежных средств применительно к условиям деятельности российских интернет-компаний, обеспечивающая возможность гибкого ситуационного изменения состава и применения финансовых методов соответственно меняющейся ситуации. Предложены методы расчета верхнего и нижнего предела свободного остатка денежных средств и точек возврата на основе введения поправочных коэффициентов для российской экономической среды. Проведена раз-

работка особой тактики размещения временно свободного остатка денежных средств на рынках, позволяющей прогнозировать и планировать моменты его размещения, в которые предполагаемый доход превышает транзакционные издержки по конвертации. (С. 165-169).

7. Для оптимизации долгосрочной и среднесрочной политики управления финансовыми потоками разработаны вариативные технологии составления бюджетов интернет-компаний, применяемые в зависимости от набора стратегических и ситуационных задач, и прикладная модель расчета устойчивых темпов роста, увязывающая между собой планируемые показатели темпов роста предельной доходности, эффекта финансового рычага, оценки рисков; для оптимизации краткосрочной политики управления финансовыми потоками сформулирована адаптированная к рискам технология осуществления кредитной политики компании (С. 124-126; 132-135; 145-152; 153-161).

**Теоретическая значимость диссертационного исследования**заключается в обосновании функционально-ситуационной системы управления финансами в динамично развивающихся сферах деятельности, связанных с высокой изменчивостью окружающей среды и наличием разнообразных рисков; в определении подходов к адаптации ряда методов управления финансовыми потоками к российским условиям; в разработке системы критериев эффективности управления финансами; в обосновании методики подбора наиболее приемлемых методов управления финансами в зависимости от оценки чувствительности каждого из них к риску в конкретной ситуации. Теоретические результаты исследования могут быть использованы в учебных курсах «Теоретические основы финансового менеджмента», «Финансовый менеджмент», «Финансы предприятий», «Корпоративные финансы», «Управление рисками».

**Практическая значимость диссертационного исследования.**Модели управления финансовыми потоками, предложенные в диссертационной работе, носят прикладной характер и могут обеспечивать эффективное управление финансами современных российских интернет-компаний, за счет использования в практике управления внутренних закономерностей развития финансового ме-

неджмента, создания функциональной системы управления финансами, способной обеспечить повышение гибкости управления финансами, глубокую адаптацию применяемых методов управления финансами к рискам.

**Апробация работы.**Основные положения диссертационного исследования докладывались на международных, всероссийских и региональных научно-практических семинарах по проблемам корпоративных финансов. Ряд предложенных в работе методов управления финансовыми потоками был реализован на практике деятельности российского интернет-медиа холдинга «Рамблер».

Результаты исследования отражены в 9 печатных работах общим объемом 2,4 п. л. (в т.ч. лично авторских 2,0 п. л.)

**Структура работы.**Структура диссертации отражает логику и специфику авторского подхода к исследованию проблемы. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих семь параграфов, заключения, библиографического списка. Работа изложена на 175 страницах основного текста, содержит 30 таблиц, 27 рисунков, 11 формул и 5 приложений.

## Типичные проблемы управления финансовыми потоками интернет-компаний и подходы к их решению: анализ теории и мировой практики

Интернет-компания - это коммерческое предприятие, использующее Интернет в качестве основного средства взаимодействия с потребителями своих услуг [116. С. 95]. Основной бизнес-моделью интернет-компаний, рассматриваемой в диссертационной работе, является рекламная модель, которая подразумевает предоставление компанией ряда бесплатных информационных и сервисных услуг широкому кругу пользователей. Для формирования постоянной аудитории и повышения посещаемости публикуются новостные ленты, электронные газеты и журналы, предоставляются услуги поисковых систем, электронной почты и т.п. В борьбе за внимание пользователя каждая компания стремится предложить свои уникальные услуги. Услуги сопровождаются рекламными материалами. Основными в этой модели являются рекламные доходы.

Управление финансовыми потоками интернет-компаний представляет собой сложную систему, функционирование которой связано с рядом проблем.

В экономической науке широко распространены такие понятия, как «финансы», «финансовые ресурсы» и «финансовый поток». Финансы - это обобщающий экономический термин, означающий как денежные средства, финансовые ресурсы, рассматриваемые в их создании и движении, распределении и перераспределении, использовании, так и экономические отношения, обусловленные взаимными расчетами между хозяйствующими субъектами, движением денежных средств, денежным обращением, использованием денег. Финансовые ресурсы (государства, региона, предприятия) - это совокупность всех видов денежных средств, финансовых активов, находящихся в распоряжении экономического субъекта. Они являются результатом взаимодействия поступления и расходов, распределения денежных средств, их накопления и использования. В свою очередь, поток представляет собой массу, циркулирующую в течение определенного периода времени [103. С. 270]. Следовательно, финансовый поток можно определить как движение финансовых ресурсов в течение определенного промежутка времени.

Для целей нашего исследования в наибольшей степени подходит определение финансового потока, данное Ивановым В.В. [52. С. 30], который рассматривает его через описание его финансового окружения, т.е. среду обращения финансовых ресурсов. В частности, финансовое окружение определяет такие параметры потока,.как объем, стоимость, время и направление. Так, приход финансовых средств представляет собой входящий поток, а уход - выходящий финансовый поток. Таким образом, эффективное управление финансами интернет-компаний реализуется через оптимизацию и эффективное управление их финансовыми потоками.

Другие авторы также давали определения понятию «финансовый поток». Например, Тарицын Д.А. трактует финансовый поток как поток расходов и доходов компании на протяжении определенного промежутка времени [122.].

При управлении финансовыми потоками предприятий различных отраслей экономики наиболее распространенным является функциональный подход. Суть его заключается в выявлении относительно обособленных задач управления финансовыми потоками или функций. Примерами таких задач могут служить управление ростом, разработка кредитной политики, разработка бюджетов и т.д. Для каждой из них с помощью общенаучных методов строится определенный набор процедур. В дальнейшем выделяются подфункции и соответствующие им процедуры, необходимые технические средства, и т.д. Основной недостаток такого подхода состоит в том, что трудно объединять функционально-специализированные технологии при решении конкретных управленческих задач [85. С. 45]. То есть, существуют такие глобальные управленческие задачи, для решения которых необходимо одновременное выполнение ряда часто взаимоисключающих функций. В такой ситуации функциональный подход нужно комбинировать с ситуационным. Необходимо ранжирование задач и применение ситуационных технологий их решения.

При ситуационном подходе управление финансовыми потоками представляет собой последовательность действий, свойственных данному классу ситуаций и осуществляемых системой управления. Осуществляется выбор целесообразных процедур и выполнение входящих в них информационных преобразований, а также организационных взаимодействий. Наиболее существенное различие между функциональным и ситуационным подходами состоит в том, что основанием для первого является сложившаяся специализация труда в системе управления, для второго - признаки ситуаций, характерных для данной хозяйственной организации. Наиболее оптимальным является сочетание этих двух подходов. Так, эффективное управление финансовыми потоками интернет-компаний в России может быть реализовано только на основе функционально-ситуационной концепции.

## Оценка эффективности управления финансами интернет-компаний

Эффективное управление финансами интернет-компаний подразумевает соответствие целей и задач компании выбранной ею стратегии развития. Для оценки эффективности управления финансами в экономической науке существует достаточно широкий спектр критериев. Поскольку с ростом интернет-компании и изменением ситуации на рынке актуальность задач, стоящих перед компанией, изменяется, нужно обосновать систему общеэкономических критериев, подходящих для управления финансами растущих компаний различных отраслей.

В процессе развития финансового менеджмента на разных этапах его развития приоритетными являлись сначала увеличение прибыли компаний, затем увеличение ее доли на рынке, позднее увеличение рыночной стоимости компании [24. С. 31]. Для каждой компании, действующей в современных условиях, эффективными могут считаться разные стратегии управления финансами в зависимости от тех задач, которые ставит руководство компании. Поскольку финансы - важнейший инструмент управления, то реализация важнейших стратегических и тактических задач компании является общеэкономическим критерием эффективности финансового механизма управления бизнесом.

Другим общеэкономическим критерием эффективности как финансового механизма фирм, так и системы управления финансовыми потоками является соответствие распределения денежных средств предельной производительности факторов производства и подразделений компании. Понятие предельной производительности факторов производства было введено Дж Б. Кларком на втором этапе развития финансового менеджмента, когда компании стали уделять особое внимание управлению финансами в разных сферах бизнеса при решении множества часто противоречивых задач. С тех пор предельная производительность факторов производства использовалась многими компаниями в качестве критерия эффективности управления финансами. Поэтому в современных интернет-компаниях предельная производительность является одним из ключевых общеэкономических критериев управления финансами. Так как финансы обеспечивают перераспределение ресурсов, больше денег следует направлять на то звено, которое обладает наибольшей производительностью. Если руководствоваться такой схемой, то в долгосрочном плане критерием эффективного распределения финансовых ресурсов будет служить равенство предельной производительности всех факторов и всех звеньев в компании в расчете на единицу ресурса (рубль затрат).

Основной идеей ситуационной концепции является то, что для определенного набора ситуаций разрабатывается план действий, определяются наиболее эффективные инструменты управления финансами. Если в качестве ситуаций рассматривать комбинации разных рисков на разных фазах роста компаний, то эффективность управления финансами необходимо оценивать, используя специфический управленческий критерий адекватности применяемых финансовых инструментов управления активами и обязательствами специфическим особенностям новых видов бизнеса и условиям, в которых они применяются.

В рамках функциональной составляющей концепции в качестве основных задач могут выступать увеличение доли компании на рынке, увеличение прибыли в краткосрочном аспекте и другие. Выполнение важнейших стратегических, а также тактических задач - это также критерий эффективности управления финансами в рамках функционально-ситуационной концепции. Поскольку управление финансами отвечает за преуспевание компании, то увеличение рыночной стоимости фирмы является главным долгосрочным критерием эффективности. Увеличение прибыльности, рентабельности активов, увеличение доли на рынке, лидерство по качеству могут выступать в качестве критериев эффективности управления финансами в стратегическом аспекте. Наконец, критериями эффективности управления финансами в краткосрочном периоде является максимизация прибыли, а также платежеспособность, достаточная ликвидность и финансовая устойчивость компании.

Интернет бизнес обладает массой особенностей, связанных с технологией оказания услуг, рисками, спецификой продукта, географией охвата и другими. Поэтому, кроме общеэкономических, необходима также разработка специфических критериев управления финансовыми потоками. Такие специфические критерии выражают наиболее значимые условия успешного управления финансами на современном этапе развития интернет-бизнеса. Динамизм развития электронного бизнеса вызывает постоянное изменение состава проблем. Поэтому управление финансами должно включать в себя ситуационный аспект. В данном случае специфическим критерием будет соответствие апробированных наборов методов и технологий управления финансами для решения наиболее типичных проблем реальному составу проблем. На основе данного критерия можно будет сделать вывод о том, насколько адаптивным к изменением экономической среды является управление финансами в таких компаниях.

Для этой цели может также служить такой критерий, как гибкость реагирования состава и технологии применения различных методов управления финансами, обеспечивающая формирование адекватного порядка применения финансовых инструментов в критические периоды проявления возникающих практических проблем. Этот критерий дополняет предыдущий, но вместе с тем на основании него можно проводить оценку эффективности применения различных методов управления финансовыми потоками в несколько другом аспекте. Так, если предыдущий критерий позволяет оценить состояние управления финансовыми потоками в текущий момент, то на основании этого можно спрогнозировать развитие ситуации в ближайшем будущем.

## Формирование эффективного механизма распределения финансовых ресурсов

В предыдущих главах были рассмотрены общие и специфические критерии эффективности управления финансами интернет-компаний, основные проблемы управления финансовыми потоками типичных интернет-компаний. Целью настоящей главы является рассмотреть технологию формирования такого эффективного механизма распределения финансовых ресурсов в разных ситуациях в условиях быстрого развития и рисков. Создание подобного механизма является одной из составных частей системы управления финансовыми потоками интернет-компаний.

Действующий механизм распределения финансовых ресурсов интернет-компаний включает такую систему отношений между руководством и подразделениями, где на уровне подразделений существует ряд функций, над которыми руководство почти не имеет прямого контроля. Именно в этих областях важна степень участия центра в стратегическом планировании с точки зрения как установления ограничений деятельности подразделений, так и определения их конкретных стратегических задач.

Стратегические задачи подразделения надо устанавливать с учетом роли, которую данное подразделение играет в группе, т.е. в соответствии с его местом в корпоративном портфеле, поскольку это может повлиять на выбор стратегического решения. Если подразделение рассматривается как один из главных растущих видов интернет-бизнеса, то, вероятно, не следует идти даже на кратковременное сокращение его доли рынка; наоборот, такому подразделению необходимо расти быстрее рынка, увеличивая свою долю. Значит, в этом случае нужно примириться с временным снижением нормы прибыли и воспринять его как необходимые инвестиции в доходность бизнеса в будущем.

В то же время главной задачей подразделения интернет-компании может быть краткосрочная доходность, а основным финансовым показателем при оценке выполнения этой задачи - рентабельность продаж (т.е. отношение прибыли к выручке от продаж). В таком случае руководство может принять решение сохранить или даже увеличить цены, потому что отношение прибыли к снизившемуся объему продаж обеспечит более высокий уровень рентабельности продаж [129. С. 55].

При установлении задач подразделений центр группы должен стремиться к - ш полному согласованию целей. На практике это означает, что личные интересы і -- отдельных менеджеров должны совпадать с интересами их подразделений, -ащтт также способствовать выполнению общих задач холдинга. Если стоящие перед менеджерами цели и задачи уводят их бизнес в неправильном направлении, то виноваты те, кто такие цели ставит, а не менеджеры подразделений, решающие свои задачи. Например, если коммерческие директора считают, что их цели заключаются лишь в получении краткосрочных доходов от продаж, то от них не следует ожидать серьезной заботы о прибыльности этих продаж, или о развитии долгосрочных отношений с потребителями, или о таком необходимом деле, как взыскание остатков дебиторской задолженности до тех пор, пока не произойдет сокращение продаж в результате образования безнадежных долгов.

Достичь согласованности целей нелегко и даже совершенно невозможно, если руководство интернет-компании не понимает противоречий, существующих между краткосрочными результатами и долгосрочным развитием, и не доводит четко до менеджеров подразделений тот баланс между мерой разрешения этих противоречий, к которому подразделение должно стремиться.

Таким образом, существуют два жизненно важных аспекта постановки финансовых задач перед структурными подразделениями интернет-холдингов:

во-первых, менеджеры должны иметь конкретные цели, соответствующие общим целям холдинга, что необходимо для согласованности целей отдельных лиц, подразделений и группы компаний в целом;

во-вторых, менеджеры должны нести ответственность только за те участки работы, которые находятся под их контролем. На уровне подразделений это зависит от степени децентрализации процесса принятия стратегических решений в группе.