

УДК 338.2

ББК 65.050

М 74

А.А. Мокрушин

## Система планирования финансовых потоков в корпоративных структурах аграрного сектора экономики

*(Рецензирована)*

### **Аннотация:**

Данная статья посвящена вопросу изучения системы планирования финансовых потоков в рамках корпоративных структур аграрного сектора российской экономики, поиску путей повышения ее эффективности. Представлена система основных финансовых планов корпоративной структуры.

### **Ключевые слова:**

Планирование, финансовые потоки, система финансовых планов, корпоративные структуры.

В современной российской экономике развитие корпоративных структур является одним из приоритетных направлений решения целого ряда проблем, стоящих перед АПК. В настоящее время корпоративные структуры, консолидирующие в себе значительные финансовые ресурсы, остаются основным стратегическим инвестором аграрного сектора отечественной экономики. При этом под корпоративной структурой понимается коллективное образование, организация, признанная юридическим лицом, основанная на объединенных капиталах (взносах) и осуществляющая какую-либо социально полезную деятельность. Реализуя экономический механизм управления затратами при производстве и назначением внутренних цен (распределительных пропорций), корпоративная структура формирует собственный внутренний (внутрикорпоративный) рынок. Регулируя процесс формирования распределительных пропорций (пропорций распределения затрат и доходов) бизнес-субъектов, головная организация корпоративной структуры имеет существенный потенциал в преодолении межотраслевого диспаритета цен в АПК, в повышении инвестиционной привлекательности предприятий аграрного сектора экономики. Управление корпоративными структурами, на наш взгляд, должно соответствовать, прежде всего, принципу поддержания эквивалентности обмена (товарообменных операций) и паритета доходов. Нарушение эквивалентности экономиче-

ских отношений между участниками интегрированной структуры корпоративного типа будет способствовать развитию процесса экономической дезинтеграции. При этом именно корпоративные структуры играют ключевую роль в функционировании современных экономических систем. Улучшение корпоративного управления способствует эффективному использованию компаниями собственного и заемного капитала, а также обеспечению учета корпорацией интересов широкого круга заинтересованных лиц, восстановлению доверия инвесторов к корпоративным ценным бумагам.

Финансовые потоки во многом формируют основу экономического взаимодействия субъектов корпоративной структуры. В экономической литературе выделяют различные виды потоков в рамках объединения бизнес-субъектов. В частности, Мосейко В.О. отмечает в отдельности следующие виды потоков, лежащих в основе интеграционного взаимодействия:

- информационные потоки, обеспечивающие в полном объеме своевременный обмен различного рода информацией между звеньями функционально-технологической структуры бизнеса, а также между последними и другими участниками рынка;

- финансовые потоки, обеспечивающие перемещение наличных и безналичных денежных средств между соответствующими звеньями функционально-технологической структуры

бизнеса, а также между последними другими внесистемными элементами;

- технологические потоки, обеспечивающие бесперебойное снабжение сырьем, полуфабрикатами, комплектующими, и т.п. звенья функционально-технологической структуры бизнеса с целью его нормального функционирования [1, с. 186-187].

Развитие планирования финансовых потоков, определяющих во многом взаимовыгодность, эффективность интеграционного взаимодействия, является важнейшей функцией корпоративной структуры аграрного сектора экономики, от которой зависит ее финансовая устойчивость и конкурентоспособность. Именно «качество» планирования финансовых связей между отдельными звеньями структуры бизнеса (в т.ч. их стоимостных параметров) определяют целесообразность их финансовых отношений. Только обоснованные планы способны объединить всех финансово-хозяйственных участников корпоративной структуры и позволить реализовать общие цели. При этом следует отметить, что именно система взаимосвязанных финансовых планов во многом предопределяет стоимостные параметры организации финансовых потоков между участниками корпоративной структуры аграрного сектора экономики.

Система финансовых планов должна разрабатываться в соответствии с приоритетными стратегическими и тактическими целями корпоративной структуры. Генеральной стратегической целью развития корпоративной структуры, на наш взгляд, должна стать рост ее капитализации (стоимости капитала компании). При этом в качестве критериев эффективности стратегической деятельности может выступать рентабельность активов (в т.ч. действительных), рентабельность инвестиций, суммарная величина приведенного эффекта реализованных программ (NPV), рыночная стоимость акций, доходность сделок (купли-продажи), доля рынка и т.д. В целях планирования деятельности бизнес-субъектов может быть использованы оптимизационные модели, критериями эффективности которых являются чистый дисконтированный доход, объем чистой продукции, включающий прибыль до налогообложения, заработную плату с начислениями. «При этом отмечается, что ни один из критериальных показателей, кроме чистого дисконтированного

дохода, не охватывает более адекватно воспроизводственный процесс на предприятии, а, следовательно, в полной мере не обеспечивает и оптимизацию принятия экономических решений» [2, с.58].

К основным тактическим целям следует отнести обеспечение ликвидности бизнес-субъектов структуры, повышение величины добавленной стоимости (чистой продукции), увеличение собственного капитала, рост производительности производства и т.д. При этом критериями эффективности тактической деятельности могут выступить следующие показатели: коэффициенты ликвидности, объемы продаж, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, длительность погашения дебиторской (кредиторской) задолженности, темп роста товарооборота, норма прибыли, материалоемкость, трудоёмкость, фондоотдача и т.д. [3, с. 18].

В соответствии с иерархическим подходом принято распределять цели планирования по соответствующим уровням управления:

- корпоративный уровень: определить цель в соответствии со стратегией компании; сформировать стратегический план структуры;
- уровень финансово-хозяйственного центра (ФХЦ): принять стратегический план и определить цель; выбрать тактику; сформировать тактический план;
- функциональный уровень (структурное подразделение): принять тактический план и определить цель; сформировать оперативный план.

Основой всех управленческих решений является стратегическое планирование, поскольку представляет собой общий развернутый план достижения целей деятельности предприятия. В свою очередь система стратегического планирования представляет собой набор организационных задач и процедур, обеспечивающих получение необходимой информации, прогнозирование и оценку стратегических альтернатив. Стратегический план призван определить задачи для оперативных планов, создать основу для инновационных планов (разработок новых технологий и иных нововведений). То есть основные усилия стратегического планирования должны быть направлены на определение целей, разработку и осуществление соответствующей политики реализации стратегий, определенных верхним уровнем управления.

Таким образом, стратегический уровень планирования предполагает разработку системы стратегических планов и прогнозов, тактический – планы и бюджеты по направлениям и структурным подразделениям, а оперативный – планы и бюджеты подразделений, задания, графики поставок (движения промежуточной продукции на внутрифирменном рынке).

Осуществление стратегического планирования и выработку концептуальных и методических подходов к оперативному планированию целесообразно оставить за верхним уровнем управления, а реализацию процесса оперативного планирования делегировать на более низкий уровень – уровень хозяйственного центра или структурного подразделения. При этом разработка, окончательное утверждение, корректировка системы трансфертных (внутренних) цен, пропорций распределения выручки от реализации конечной продукции между участниками интегрированной структуры корпоративного типа, первичных, комплексных норм и нормативов закрепляется преимущественно за центральным звеном управления структурой. Кроме того, его прерогативой также является разработка порядка формирования и использования средств централизованных фондов, порядка организации взаимного кредитования бизнес-субъектов структуры, что во многом и предопределяет стоимостные параметры финансовых отношений на внутрикорпоративном рынке. Консолидированная плановая информация по функционированию корпоративной структуры отражается в рамках генерального (основного) бюджета предприятия, представляющего собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы предприятия. Планы же подразделений удобно формировать в виде бюджетов. Составление, координация и утверждение планов в подразделении должно осуществляться в ходе многоэтапного, итеративного процесса планирования с учетом взаимовлияния всех подразделений и уровней управления предприятия. При этом базовые показатели развития агропромышленного производства, рассчитанные с учетом требований рынка к выпускаемой продукции, служат основой для разработки перспективных и годовых планов производственно-хозяйственной деятельности агрофирм и филиалов. В свою очередь, по плановым пока-

зателям отдел экономического анализа и прогнозирования осуществляет сводное планирование производства, переработки, агросервиса и реализации в системе агрокомбината (аграрной финансово-промышленной группы и т.п.).

Система финансовых планов корпоративной структуры представлена на рис. 1. Данная система планов разрабатывается для каждого из юридически самостоятельных бизнес-субъектов (предприятий) структуры. Однако, в отличие от хозяйствующих субъектов, функционирующих вне бизнес-группы, вышеуказанная система планов участников интегрированного формирования должна быть консолидирована в систему общих (сводных) планов по объединению в целом.

Уровень согласованности плановых показателей участников корпоративной структуры, образующих производственно-сбытовую цепь, в соответствии с принципом пропорциональности развития данных участников, во многом определяет эффективность функционирования всего корпоративного объединения. При этом необходимо найти оптимальное соотношение централизации и децентрализации процесса решения отдельных вопросов планирования между центральной компанией, дочерними компаниями, структурными единицами интегрированного объединения. Одной из ключевых проблем корпоративного планирования также является проблема обеспечения «совместимости», «читаемости» аналитической информации бизнес-структур, входящих в объединение.

Проведенное исследование системы планирования в формированиях корпоративного типа позволило определить наиболее распространенные ее проблемы: крайний недостаток научно обоснованных норм и нормативов, используемых в процессе планирования и учитывающих современные рыночные реалии и способ ведения хозяйства; отсутствие распределения затрат на постоянные и переменные; преобладание затратного механизма ценообразования. Кроме того, при существующей системе планирования невозможно достоверно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости формирования к изменяющимся условиям деятельности.

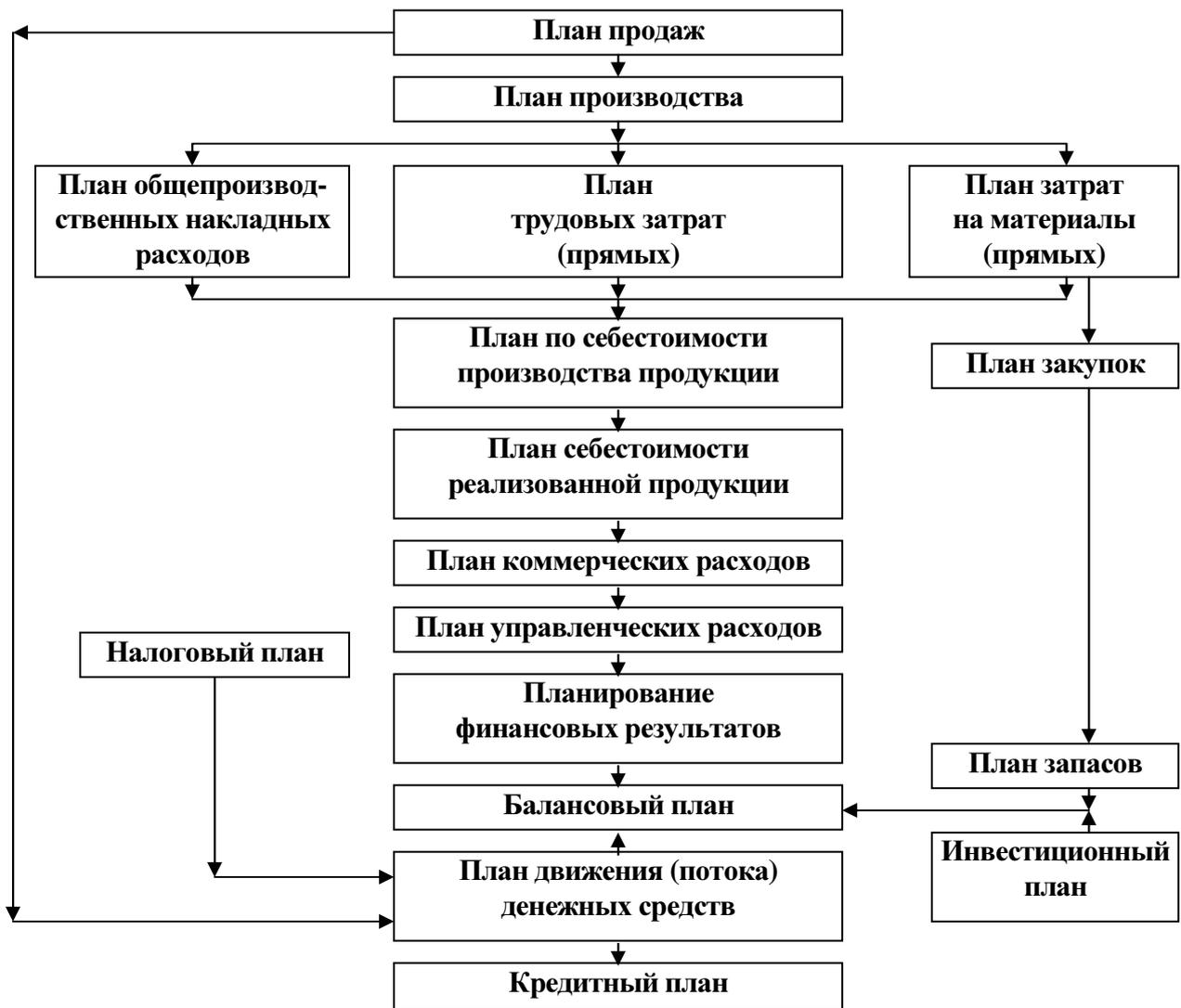


Рис. 1. Система финансовых планов корпоративной структуры

В рамках центрального аппарата управления (управляющей компании) корпоративной структуры в числе функций, подлежащих централизации, помимо маркетинга и инновационной деятельности, целесообразно также выделять функцию планирования. При этом в структуре управления интегрированными формированиями корпоративного типа выделяют финансово-расчетный центр, включающий в свой состав планово-экономическое управление, финансовое управление. Являясь структурным подразделением управляющей компании, финансово-расчетный центр призван координировать функции планирования, контроля всех участников (бизнес-субъектов) объединения. Анализируя производственно-хозяйственную деятельность агрофирм, филиалов и агрокомбината (корпоративной структуры) в целом, финансово-расчетный центр опре-

деляет резервы и разрабатывает предложения для руководства агрокомбината. Более того, зачастую выделяют в отдельности департамент кредитной политики и бюджетирования, возглавляемый финансовым директором, департамент маркетинга и сбыта во главе с коммерческим директором. Во многих корпоративных структурах (интегрированных формированиях) наблюдается картина, когда генеральный директор формирования полностью концентрирует в своих руках стратегическое планирование, а директора бизнес-субъектов формирования (отдельных предприятий) – только оперативное руководство данными предприятиями. При этом вертикальное разделение труда по выполнению функции планирования необходимо закрепить в соответствующих внутрикорпоративных документах. Так, Положение о внутрифирменном планировании должно преду-

смотреть решение следующих вопросов: описание плановых форм и форм внутренней отчетности корпоративной структуры; определение технологии планирования (в т.ч. условий, порядка их применения по стадиям и уровням планирования); определение информационного обеспечения внутрифирменного планирования (в т.ч. установление критерии ценности, профессионального уровня информации); определение функций уровней планирования.

Таким образом, уровень обоснованности системы планирования товарно-денежных потоков во многом определяет эффективность экономического взаимодействия бизнес-субъектов в рамках корпоративной структуры, целесообразность, взаимовыгодность их сотрудничества.

#### **Примечания:**

1. Мосейко, В.О. Управление в предпринимательских структурах в условиях их интеграционного взаимодействия // Грани интеграции: сборник научных статей / Состав. Е.Г. Русскова. – Волгоград: Волгоград. Научное изд-во, 2005. – 208 с.
2. Толстой И.В. Внутрифирменное планирование. Опыт ФПП «Сибагромаш» / И.В. Толстов, О.П. Осадчая, Е.Б. Проскурина. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2001. – 164 с.
3. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг / Ю.П. Анискин, Павлова А.М. – М.:Омега-Л, 2003. – 277 с.
4. Злобин, Е.Ф. Агропромышленная интеграция в условиях рыночной экономики: региональный аспект / Е.Ф. Злобин. – М.: Агрипресс, 2003. – 363 с.
5. Старченко, В.М. Коллективные формы хозяйствования в системе многоукладной экономики АПК / В.М. Старченко. – М.: ГУП «Агропрогресс», 2003. – 272 с.