

## **Организация системы централизованного управления финансами в холдингах**

**Епихин П.А.**, аспирант Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

**Аннотация.** В статье раскрывается процесс становления централизованного управления финансами в холдинговых компаниях. Описываются барьеры и недостатки традиционных систем управления финансовыми потоками и детализируются преимущества централизованных систем. Обосновывается, что для эффективного управления и перераспределения финансовых ресурсов в холдинговых компаниях необходимо внедрять систему единого централизованного казначейства. Описывается подход внедрения системы централизованного управления денежными средствами.

**Ключевые слова:** краткосрочные финансовые вложения, ликвидные активы, финансы, централизованное казначейство, управление финансовыми ресурсами

### **Organization of a centralized financial management system in holdings**

**Epikhin P.A.**, graduate student of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Annotation.** The article reveals the process of formation of centralized financial management in holding companies. The barriers and disadvantages of traditional cash flow management systems are described and the advantages of centralized systems are detailed. It is substantiated that for effective management and redistribution of financial

resources in holding companies, it is necessary to introduce a system of a single centralized treasury. An approach to the introduction of a centralized money management system is described.

**Key words:** short-term financial investments, liquid assets, finance, centralized treasury, financial management

На текущем этапе развития экономики для организаций с существенно развитой системой дочерних зависимых обществ и филиалов, стоит вызов по развитию уровня контроля за финансовой и производственной деятельностью со стороны головной компании. Помимо этого, крупные холдинговые структуры с широкой сетью зависимых обществ находятся в непрерывном развитии, систематически расширяя масштабы и географию своей деятельности, что требует привлечения существенного объема внешних заимствований.

Альтернативой внешнего финансирования выступает переопределение средств внутри группы, где одни дочерние подразделения финансируются за счет доходов других, то есть материнской организации необходимо непрерывно перераспределять денежные потоки между счетами дочерних обществ [1].

При этом проведение финансовых операций по перераспределению финансовых ресурсов ведет к увеличению комиссионных и прочих расходов, что несут значительные финансовые затраты для крупных холдингов.

Децентрализация финансового управления в рамках групп компаний приводит к самостоятельному управлению компаниями группы остатками на банковских счетах, а также неэффективному контролю за дебиторской и кредиторской задолженностью. В следствии такой системы различные компании единого холдинга являются клиентами большого количества разных кредитных учреждений с разными ставками по краткосрочным депозитам и кредитам, что приводит к снижению эффективности управления денежными потоками организации и возникновению кассовых разрывов.

Частой проблемой, встречающейся в крупных холдинговых структурах, в том числе вертикально интегрированных, является несогласованность разных

дочерних обществ или департаментов при исполнении бизнес-процессов, связанных с управлением финансовых или материальных ресурсов. Недостаток ликвидности выступает следствием разбалансированности финансовых и товарных потоков и приводит к нарушению сроков поставки и расчетов с контрагентами, формированию ошибки в момент прогнозирования движения финансовых потоков и неэффективному перераспределению средств внутри компаний группы [2].

Для целей оптимизации управления и контроля за финансовыми ресурсами, холдинговым компаниям целесообразно внедрять единую систему управления денежными средствами, основанную на их централизации, где функции планирования, бюджетного контроля и мониторинга за денежными средствами в рамках холдинга осуществляются в рамках единой системы, такую модель организации финансов в рамках холдинговых структур называют централизованным казначейством [3].

Централизованным казначейством выступает специальный орган в рамках холдинга, который берет на себя перечень функций по обеспечению и обслуживанию бизнес-процессов контроля и исполнения бюджета холдинговой компании [4].

Имплементация системы централизованного казначейства как инструмент единого управления ликвидными активами релевантно только для компаний, соответствующих определенным критериям [5].

1. Наличие у материнской организации нескольких зависимых дочерних обществ. В данном случае организация единого казначейства потребует финансовых вложений и дальнейших поддерживающих инвестиций, следовательно решение о его формировании должно быть экономически обоснованным.

2. Наличие существенного объема взаимных финансовых потоков между зависимыми обществами в рамках группы. В данном случае финансовые потоки в формате перераспределение прибыли от дочерних обществ к материнской организации или денежные потоки от материнской компании к дочерним, в том

числе целевые перечисления в пределах холдинга должны быть в объеме позволяющем говорить об экономической обоснованности внедрения централизованного казначейства. Аналогично, отсутствие взаимных финансовых потоков будет свидетельствовать о экономической неоправданности.

Создание централизованного казначейства позволит решить ряд основных задач, стоящих перед холдингом [6]:

- оперативный контроль и получение данных о наличии денежных средств на всех счетах компаний группы;
- контролирование лимитов на кредитные инструменты, которые используют дочерние общества;
- возможность изъятия избыточных финансовых ресурсов у отдельных дочерних обществ и их эффективное перераспределение;
- реализация эффективной политики прогнозирования финансовых потоков группы;
- контроль и прозрачность расходования денежных средств дочерними обществами;
- объективная оценка финансово-экономического состояния холдинга в целом.

Таким образом, внедрение системы централизованного казначейства целесообразно для вертикально интегрированных, крупных холдинговых структур. Перед ними стоят вызовы в области управления финансовыми ресурсами, осложняющиеся территориально-разветвлённой структурой и необходимостью минимизации финансовых и связанных рисков.

Перечисленные вызовы требуют от холдинговых компаний принятия решений направленных на оптимизацию казначейских функций, в том числе организующей, анализирующей, контролирующей и прогнозирующей функции всех финансов группы [7].

Формирование системы централизованного управления финансами решает множество проблем организации, в том числе:

- отсутствие или внутренние противоречие финансовой политики, процедур, методов управления финансовыми ресурсами в рамках всей группы;
- наличие неопределённости за ответственность при выполнении задач финансовой направленности;
- дублирование полномочий и задач по управления финансовыми ресурсами между разными лицами и подразделениями холдинга;
- отсутствие систематизированного процесса сбора отчетных и плановых данных в разрезе компаний группы, которые необходимы для эффективного согласования решений, нацеленных на управлении общими финансами;
- завышение издержек холдинга, связанных с обслуживанием заемного финансирования и рост долговой нагрузки на холдинг.

Целевая служба централизованного казначейства позволит осуществлять следующие функции:

- организация и контроль за движением краткосрочной ликвидности в холдинге;
- контроль исполнение бюджета дочерних обществ;
- оптимизация кредитной политикой группы, минимизация долговой нагрузки и снижение издержек на обслуживание внешнего финансирования;
- оптимизация количества кредитных организаций и формирование эффективных условий обслуживания для группы в целом;
- сокращение расходов на банковское обслуживание дочерних обществ;
- оптимизация процесса размещения свободных денежных средств дочерних обществ;
- повышение доходов дочерних обществ от размещения временно свободных денежных средств;
- систематизация процесса внутреннего финансирования;
- отслеживание и централизованная митигация финансовых рисков;
- оптимизация механизмов контроля финансовых процессов;
- консолидация учётно-отчётных данных в разрезе компаний группы по управлению финансовыми ресурсами [8].

Помимо перечисленных преимуществ для холдинга от внедрения централизованного управления финансовыми потоками, снизится общий финансовый риск группы, что, в свою очередь, позволит повысить финансовую устойчивость и объем капитализации группы [9].

Возможные подходы формирования системы централизованного управления финансами в холдинге представлена на рисунке 1.



**Рис. 1 – Варианты организации систем централизованного управления финансовыми ресурсами**

Внедрение системы централизованного управления позволит холдинговой компании эффективно перераспределять финансовые ресурсы внутри дочерних обществ, эффективно распределять оборотные активы, оптимизировать подход размещения денежных средств и процесс привлечения финансирования дочерних обществ.

Централизация казначейских функций на практике позволяет значительно сократить издержки всего холдинга, что позволит снизить потребность группы в привлечении краткосрочного финансирования и, как следствие, сократятся процентные расходы и повысится уровень оборачиваемости средств.

Система единого казначейства консолидирует информацию о движении ликвидных активов внутри холдинга на текущий момент времени и позволяет задавать единые финансовые стандарты для компаний группы. В данном случае основным звеном менеджмента предприятия становится финансовое управление, направленное на стратегическое повышение эффективности функционирования и как следствие капитализации холдинговой компании [10].

Процесс становления централизованного управления денежными средствами в рамках холдинга следует начать с формирования единого казначейства, где на начальном этапе в его функции должны быть переданы задачи централизованного управления процентными ставками по привлеченному финансированию и размещению свободных средств компаний группы.

Следующим этапом построения системы централизованного управления выступает передача в единое казначейство функций по управлению остатками на банковских счетах компаний холдинга. Данная мера на практике может быть реализована путем автоматической консолидации свободных средств компаний группы на едином банковском счете с использованием решения кэш-пулинга, представляющего собой форму физического пулинга остатков.

Финальный этап построения системы централизованного управления денежными средствами включает в себя централизацию управления

финансовыми потоками группы, ее кредиторской и дебиторской задолженностей.

Если перед компанией возникают риски не ликвидности организации, то параметр доходности перестает быть приоритетным и доминирующим выступает показатель поддержания ликвидности компании и отсутствия рисков.

### **Библиографический список**

1. Устинов О.Д. Стратегическое управление предприятием – Символ науки. 2016. – 211 с.

2. Макарова В.А., Никитин Д.С. Организация финансового управления холдинговых структур: учеб. пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2013. – 415 с.

3. Гаврилова А.Н., Сысоева Е.Ф., Барабанов А.И., Бородина А.С., Гаврилова А.Н., Григорьева Л.И., Долгова О.В., Козуб Л.А., Чигарев Г.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие. 5-е изд. – М.: КНОРУС, 2014. – 15 с.

4. Антонов В.Г., Короткова Э.М., Жернакова М.Б., Кузьмина Е.Ю., Румянцева И.А., Савченко А.В., Сычева С.М. Менеджмент: учебник. – М.: КНОРУС, 2017. – 306 с.

5. Горбунов А.Р. Управление денежными потоками. Проект «сборка холдинга». 5-е изд. – М.: Глобус, 2014. – 111 с.

6. Моисеева Е.Г. Управление денежными потоками: планирование, балансировка, синхронизация – Справочник экономиста №5. – 2015. – 18 с.

7. Эскиндаров М.А., Федотова М.А., Брюховецкая С.В., Вайель К.В., Вилкова Т.Б., Гермогентова М.Н., Гончаренко Л.И., Звонова Е.А., Иванова Е.Н., Лахметкина Н.И., Лукасевич И.Я., Макеев А.В., Мартынова В.С., Рубцов Б.Б., Сагайдачная О.В., Сетченкова Л.А., Слепнева Т.А., Тазихина Т.В., Хотинская Г.И., Шохин Е.И. Корпоративные финансы: учебник. – М.: КноРус, 2016. – 480 с.



8. Чеботарь Ю.М. Корпоративные финансы и корпоративный контроль: монография. – М.: Автономная некоммерческая организация «Академия менеджмента и бизнес-администрирования», 2016. – 250 с.

9. Федулова С.Ф. Финансы предприятий: учебник. – Ижевск: Изд-во Институт экономики и управления, ФГБОУ ВО УдГУ, 2017. – 382 с.

10.Брянцев И.И. Предпосылки создания холдинговых структур: анализ теоретико-методологических подходов – Вестник Поволжского института управления. 2015. – 121 с.

### **References**

1. Ustinov OD Strategic Enterprise Management – Symbol of Science. 2016. – 211 p.

2. Makarova V.A., Nikitin D.S. Organization of financial management of holding structures: textbook. allowance. – SPb.: Department of Operational Printing, National Research University Higher School of Economics, 2013. – 415 p.

3. Gavrilova A.N., Sysoeva E.F., Barabanov A.I., Borodina A.S., Gavrilova A.N., Grigorieva L.I., Dolgova O.V., Kozub L.A., Chigarev G.G. Financial management: textbook. 5th ed. – M.: KNORUS, 2014. – 15 p.

4. Antonov V.G., Korotkova E.M., Zhernakova MB, Kuzmina E.Yu., Rumyantseva I.A., Savchenko A.V., Sycheva S.M. Management: textbook. - M.: KNORUS, 2017. – 306 p.

5. Gorbunov A.R. Cash flow management. Holding assembly project. 5th ed. – M.: Globus, 2014. – 111 p.

6. Moiseeva E.G. Cash flow management: planning, balancing, synchronization - Economist's Handbook № 5. – 2015. – 18 p.

7. Eskindarov M.A., Fedotova M.A., Bryukhovetskaya S.V., Vayel K.V., Vilkoval T.B., Germogentova M.N., Goncharenko L.I., Zvonova E.A., Ivanova E.N., Lakhmetkina N.I., Lukasevich I.Ya., Makeev A.V., Martynova V.S., Rubtsov B.B., Sagaidachnaya O.V., Setchenkova L.A., Slepneva T.A., Tazikhina T.V., Khotinskaya G.I., Shokhin E.I. Corporate finance: textbook. – M.: KnoRus, 2016. – 480 p.

8. Chebotar Yu.M. Corporate finance and corporate control: monograph. – M.: Autonomous non-profit organization «Academy of Management and Business Administration», 2016. – 250 p.

9. Fedulova S.F. Enterprise finance: textbook. – Izhevsk: Publishing house of the Institute of Economics and Management, FGBOU VO UdGU, 2017. – 382 p.

10. Bryantsev I.I. Prerequisites for the creation of holding structures: analysis of theoretical and methodological approaches – Bulletin of the Volga Institute of Management. 2015. – 121 p.