

## **Развитие контрольной функции финансового управления в агрохолдингах** **Development of Control Function of Financial Administration in Agroholdings**

*В статье автор рассматривает направления развития финансового контроля в формирующихся агрокорпорациях.*

*The author presents the directions for the development of the financial control in the forming agri-corporations.*

*Ключевые слова: финансово-расчетный центр, дефицит, профицит, агробизнес.*

Финансовый контроль может развиваться как специализированный вид управленческой деятельности, имеющий специальную кадровую службу, методический инструментарий, профессиональные технологии. Как правило, такое развитие связано с ростом агентских затрат и возможно в более крупных и однородных по структуре корпорациях, чем агрохолдинги.

Другое направление развития финансового контроля, более приемлемое для формирующихся агрокорпораций, заключается в универсализации контрольной функции финансового управления, интеграции ее с другими управленческими функциями: планированием, учетом, анализом, регулированием, мотивацией и др. Проявление производной контрольной функции в различных видах управленческой деятельности на примере управления финансовыми ресурсами представлено на рисунке 1.

Функция финансового обеспечения и контроля за использованием финансовых ресурсов холдинга является одной из важнейших и реализуется через финансово-расчетный центр (ФРЦ), являющийся внутренним подразделением ФЭД. ФРЦ обеспечивает продвижение финансовых потоков в части оплаты товарно-материальных ценностей; получение выручки от реализации продукции, работ и услуг; привлечение дополнительных источников финансирования, документальное сопровождение, получение, мониторинг и целевое использование банковских кредитов; страхование залога; оплату процентов за пользование кредитом и их субсидирование; планирование и анализ использования денежных средств; контроль и анализ взаиморасчетов предприятий холдинга; свод и консолидацию бухгалтерской отчетности; анализ финансового состояния холдинга и его подразделений, оказывает организационную и методическую помощь.

ФРЦ обеспечивает концентрацию финансовых ресурсов и их централизацию в финансово-расчетном центре материнской компании. При этом консолидируются финансовые ресурсы всех бизнес-структур, входящих в холдинг, что и позволяет юридически самостоятельным организациям функционировать как единый хозяйственный организм. Таким образом, все взаимоотношения финансового характера внутри холдинга осуществляются через ФРЦ на основании заключенных между предприятиями договоров на производство и реализацию продукции, оказание услуг, приобретение и доставку товарно-материальных ценностей и основных средств, и прочих. В договоре, как правило, оговариваются условия поставки, номенклатура и качество продукции и ТМЦ, сроки поставки и цена.

Определение нормативной потребности предприятий холдинга в финансовых ресурсах осуществляется ими самостоятельно исходя из объема, качества и ассортимента производимой согласно договору с материнской компанией продукции, оказываемых услуг или работ. Для сельскохозяйственных предприятий холдинга основой контроля при определении нормативной потребности в финансовых ресурсах, служит технологическая карта. В ней технологической службой холдинга определены объемы производства, ресурсное обеспечение технологического процесса с учетом его инновационности, качества и конкурентоспособности производимой продукции.



Рис. 1. Управление финансовыми ресурсами в агрохолдинге и проявление контрольной функции

Предприятия холдинга, обеспечивающие хранение произведенной сельскохозяйственной продукции, ее реализацию, приобретение товарно-материальных ценностей для обеспечения процесса производства, при определении своей нормативной потребности в финансовых ресурсах руководствуются в первую очередь потребностью агробизнеса и своей нормативной потребностью, обеспечивающей расширенное воспроизводство и финансовую устойчивость предприятия. Основной задачей на данном этапе является обоснование и поддержание оптимального ресурсного потенциала предприятия и недопущения застоя денежных средств в активах.

Дефицит или профицит финансовых ресурсов определяется консолидированием нормативной потребности предприятий холдинга в финансовых ресурсах и мониторингом имеющихся в распоряжении холдинга ресурсов.

Консолидирование нормативной потребности в ресурсах осуществляется посредством элиминирования внутрихолдинговых продаж и прочих внутрихолдинговых доходов. Полученная консолидированная потребность в ресурсах дает возможность проконтролировать реальную величину привлекаемых источников финансирования. Бесплатных привлекаемых финансовых ресурсов не бывает, их поставщику нужно платить, и, следовательно, возникает необходимость оптимизации структуры источников финансирования как краткосрочных, так и долгосрочных. При наличии дефицита недостающие финансовые ресурсы привлекаются через систему банковского кредитования, партнерских кредитов, высвобождения и привлечения временно свободных собственных средств холдинга.

Профицит предполагает размещение финансовых ресурсов с целью их сохранения и приращения с минимальным риском.

Работа по привлечению финансовых ресурсов реализуется по результатам мониторинга имеющегося рынка кредитов и выбора кредитного учреждения. В ФРЦ составляется весь необходимый для получения кредита пакет документов по каждому предприятию-заемщику:

заявление, бизнес-план с обоснованием потребности в кредитных ресурсах, производственная программа, мониторинг финансовой отчетности заемщика за три предшествующих отчетных периода, формирование и страхование залоговой базы, расчеты на получение государственных субсидий в размере 2/3 от ставки рефинансирования и прочие необходимые документы.

Как правило, заемщиками являются агропредприятия холдинга, обеспечивающие целевое использование кредитных ресурсов на пополнение оборотных средств предприятия, т.е. на покупку семян, удобрений, средств защиты растений, горюче-смазочных материалов, запасных частей и прочих товарно-материальных ценностей и на обновление материально-технической базы предприятия – инвестиционные кредиты сроком до 5 лет. Инвестиционные кредитные ресурсы направляются холдингом на приобретение современной высокопродуктивной, сельскохозяйственной техники.

Кредиты, привлекаемые на пополнение оборотных средств, согласно Постановлению Правительства РФ от 29 декабря 2007 г. № 998 «О предоставлении в 2008–2010 годах субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на возмещение сельскохозяйственным товаропроизводителям, крестьянским (фермерским) хозяйствам, организациям агропромышленного комплекса и организациям потребительской кооперации части затрат на уплату процентов по кредитам и займам, полученным в 2007–2009 годах на срок до 1 года», с возмещаемыми процентами в размере 2/3 от ставки рефинансирования. Инвестиционные кредиты, привлекаемые в целях обновления машинно-тракторного парка, также с субсидируемой процентной ставкой. Реальная цена кредита для агропредприятий не более 4 процентов.

Положительная кредитная история, достойное обоснование потребности в кредитах, наличие залоговой базы, высокий уровень кредитоспособности каждого предприятия холдинга и холдинга в целом, значительная величина привлекаемых кредитных ресурсов позволяют привлекать кредиты и на пополнение оборотных средств и инвестиционных на выгодных условиях.

Концентрация и оптимизация собственных и привлекаемых финансовых ресурсов осуществляется в ФРЦ. Все привлекаемые предприятиями холдинга кредитные и собственные ресурсы поступают в распоряжение материнской компании и обеспечивают процесс финансирования, исходя из плановой потребности в ресурсах, в чем проявляется контрольно-регулирующая функция финансового управления.

Финансовые потоки холдинга можно разделить на две основные категории. Одну группу финансовых потоков образуют средства, связанные с текущими операциями хозяйственных субъектов. Эти потоки соответствуют продажам продукции, закупкам материалов, выплатам заработной платы и пр. Центрами потоков текущих операций холдинга являются его дочерние предприятия и другие обособленные подразделения. Другая группа финансовых потоков отражает перераспределение активов, текущие инвестиции и долгосрочные капиталовложения. Капиталовложения и инвестиции образуют финансовые потоки, управление которыми требует иных методов и подходов.

Операционные финансовые потоки и потоки капиталов тесно взаимосвязаны, поэтому полная картина операций холдинга должна учитывать всю систему финансовых потоков и охватывать процессы формирования, накопления и распределения ресурсов.

Вопрос централизации управления финансовыми потоками холдинга регулируется таким образом, что центральные финансовые службы наряду с полномочиями определения главных целей обладают полномочиями на принятие других существенных решений, вследствие чего дочерним предприятиям остается лишь право вносить предложения. В холдингах с дивизионной организационной структурой управления успех зависит от того, удастся ли интегрировать хозяйствующие подразделения в единое целое, чтобы руководство холдинга не вмешивалось в текущую деятельность и принятие текущих решений. Перед руководителем продуктового предприятия должны быть поставлены стратегические цели, чтобы, с одной стороны, он мог достаточно свободно проявлять предпринимательскую

инициативу, а с другой – действие дочернего предприятия наилучшим образом отвечало общей концепции холдинга.

Подразделения холдинга, осуществляющие оплату и приобретение товарно-материальных ценностей для предприятий холдинга, и подразделения, обеспечивающие доходную часть бюджета холдинга, ежемесячно представляют в ФРЦ прогноз расходов и доходов, на основании которого планируется оптимальная месячная потребность в финансовых ресурсах. Дефицит постоянно контролируется и обеспечивается либо привлечением дополнительных источников финансирования, либо оптимизацией расходов холдинга.

Целевое использование финансовых ресурсов обеспечивается через ФРЦ, где контролируются все расчетные счета предприятий холдинга. Денежные средства только в пределах нормативной потребности предоставляются предприятием холдинга через ФРЦ путем перечисления на их расчетные счета в местных отделениях банка, оплаты в адрес третьих лиц предоставленных ими счетов-фактур, оплаты процентов за кредит, страховых платежей, платежей налогового характера и прочих расходов. Движение денежных средств по счетам предприятий холдинга и внешних контрагентов осуществляется в ФРЦ на основании «Положения о порядке движения денежных средств» и «Заявки на перечисление денежных средств», в которой указывается получатель денежных средств, наименование статьи расходов, остаток лимита по статье на начало отчетного периода, лимит расходов по статье на текущий период, требуемая к перечислению сумма денежных средств, перечисленная в отчетном периоде сумма по данной статье, экономия или перерасход ресурсов, наличие подписей распорядителя финансов.

Специалисты ФРЦ еженедельно принимают заявку от предприятий холдинга, проверяют ее на соответствие годовой нормативной потребности, обеспечивают ресурсами в рамках норматива. При наличии перерасхода по статье заявка не обеспечивается, а выносится на дополнительное согласование.

Оперативный контроль осуществляется ежемесячно посредством представления отчета о движении денежных средств, где по статьям расходов и доходов указываются нормативная потребность, фактическое использование средств и отклонения.

Специалисты ФРЦ проверяют все отчеты, составляют сводный отчет о движении денежных средств и анализируют причины перерасхода или недоиспользования финансовых средств. Анализ отклонений проводится финансово-экономическими службами предприятий совместно с сотрудниками финансово-расчетного центра. Обсуждаются причины перерасхода ресурсов, обобщается позитивный опыт, определяются ответственные за устранение негативных тенденций.

Решение об оптимизации и нормализации финансовых средств принимается руководством холдинга на основании заключения ФРЦ, которое подготавливается на основании консолидированного отчета.

Консолидация отчета о движении денежных средств осуществляется через элиминирование денежных потоков внутри холдинга. Первоначально специалисты ФРЦ сводят в единый отчет все расходы и доходы холдинга по принципу «статья к статье», затем в сводном отчете элиминируются все денежные средства, направленные предприятиями холдинга друг другу в счет оплаты за продукцию, работы и услуги, по займам, авансам и прочим взаимным платежам.

Результатом консолидации отчета о движении денежных средств является получение информации о реальной величине полученных денежных средств от внешних контрагентов за реализованную им продукцию, товары, работы и услуги, полученные субсидии, дотации, страховые возмещения, кредиты, займы, проценты от размещения временно свободных денежных средств в кредитных и финансовых организациях и прочие доходы. В расходной части консолидированного отчета отражаются расходы холдинга, которые им произведены, если бы вся деятельность осуществлялась в рамках одного предприятия.

Консолидированный отчет позволяет проконтролировать реальное движение денежных средств в холдинге как единой хозяйственной единице и способствует принятию управленческих решений о потребности холдинга в финансовых средствах, финансовых санкциях за перерасход и финансовом стимулировании за экономию ресурсов.