

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Кушиев Н.А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ФГБОУ ВПО "Дагестанский государственный университет", Махачкала, Россия (367000, Махачкала, ул. М. Гаджиева, 43 "а"), e-mail: n.kushiev@mail.ru

В современных условиях наиболее актуальной для отечественных строительных предприятий становится задача эффективного управления бизнес-процессами, происходящими внутри и вне компании. При этом финансовая составляющая общего стратегического управления компанией становится наиболее значимой и решающей для интегрированных корпоративных образований строительной отрасли. Цель исследования является совершенствование методики управления денежными потоками на основе учета стратегических аспектов финансово-хозяйственной деятельности бизнес-единиц, входящих в состав интегрированных корпоративных образований строительной отрасли. В процессе выполнения работы использованы материалы экономической литературы, а так же информация о финансово-хозяйственной деятельности бизнес-единиц, входящих в состав интегрированных корпоративных образований строительной отрасли. В качестве примеров приведены данные, наиболее характерно отражающие специфику рассматриваемого вопроса. В исследовании использовались методы научного познания, включающие сравнительный, аналоговый, типологический, логический, индуктивный, дедуктивный методы, обеспечившие обоснованное раскрытие экономической природы, сущности и содержания предмета исследования. В результате исследования предложены подходы к формированию управленческих решений в области регулирования и контроля денежных потоков на основе учета ключевых стратегических компонентов деятельности строительных организациях, являющихся структурными единицами интегрированного корпоративного образования.

Ключевые слова: денежный поток, управление, контроль, интегрированные корпоративные образования, стратегия, строительная отрасль.

## STRATEGIC ASPECTS OF MANAGEMENT AND CONTROL OF CASH FLOWS IN THE INTEGRATED CORPORATE FORMATIONS OF CONSTRUCTION BRANCH

Kushiyev N.A.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dagestan State University, Russia (367000, Makhachkala, street M. Gadzhieva, 43 "a"), e-mail: adil03@mail.ru

In modern conditions the most actual for the domestic construction enterprises is a problem of effective management of the business processes of the company. Also the financial component of company strategic management becomes the most significant and decisive for the integrated corporate formations in construction branch. The research objective is improvement of a technique of management of cash flows on the basis of promoting strategic aspects of financial and economic activity of business units which are a part of the integrated corporate formations of construction branch. In research the authors used economic literature, information on financial and economic activity of business units of the integrated corporate formations in construction branch. Data and examples in research reflect specifics of a case in point. In research the authors used the methods of scientific knowledge including the comparative, analog, typological, logical, inductive, deductive methods which provide reasonable disclosure of the economic nature, essence of research object. As a result of research the authors developed approaches to formation of administrative decisions in the field of regulation and control of cash flows on the basis of key strategic components in construction organizations of the integrated corporate structures.

Keywords: cash flow, management, control, the integrated corporate formations, strategy, construction branch.

Управление – это процесс, предназначенный для того, чтобы деятельность организации соответствовала ее планам и чтобы она достигла поставленных целей. В организациях управление осуществляется на всех уровнях ее иерархической структуры. При этом в зависимости от степени ориентации на неопределенность и риск, связанные с осуществлением финансово-хозяйственной деятельности, различают стратегическое и

оперативное управление. Стратегическое управление исходит, главным образом, из внешних условий, которые менее контролируемы и в силу этого вносят элемент неопределенности и риска. В этой связи в стратегическом управлении основное внимание уделяется тому, как организация с учетом ее сильных и слабых сторон, а также различных ограничений, накладываемых на ее деятельность, может конкурировать с другими бизнес-структурами, действующими в той же отрасли.

Деятельность строительных предприятий ввиду специфики производимой продукции также определяется стратегией региона, на территории которого они расположены. Без четких ориентиров на уровне государственной и региональной власти, опыта разработки стратегии и достаточных ресурсов для ее реализации они вынуждены осуществлять свою деятельность в условиях повышенного риска [4].

Говоря о предприятиях инвестиционно-строительного комплекса, важность стратегического управления обусловлена еще и тем, что именно они участвуют в создании таких важных составляющих национального богатства, как основные фонды, а также в формировании характеристик социально-экономического развития государства: валового внутреннего продукта, обеспеченности населения жильем, занятости, размера привлеченных инвестиций и т.д.

При анализе сферы деятельности – строительство, была установлена необходимость разработки системы управления непосредственно для строительных предприятий с учетом всех специфических особенностей данной отрасли: неоднотипность, сезонность, нестационарность, участие в производственном процессе нескольких компаний, длительные сроки строительства [5].

В современных условиях предприятие должно самостоятельно определять и анализировать параметры внешней и внутренней среды, формировать стратегию в итоге. С этой точки зрения, следует отметить важность анализа реальной ситуации в сфере строительства и выявления факторов, выступающих ограничителями возможного «поля» стратегий в краткосрочном и долгосрочном периодах.

При разработке стратегии развития отдельного строительного предприятия необходимо исходить из соподчинения целей предприятия целям более высокого уровня управления – целям управления конкретной бизнес-группы в строительной отрасли.

Первостепенной целью управления денежными потоками является максимизация чистого денежного потока, а также обеспечение финансовой стабильности и платежеспособности хозяйствующего субъекта за счет синхронизации денежных поступлений и оттоков, выбор целесообразного (рационального) варианта развития конкретного проекта (сценария, стратегии) обуславливается постановкой общей задачи

рационального приспособления возможностей данного хозяйствующего субъекта к внешним и внутренним условиям его функционирования [1].

С этой точки зрения исследование вопросов стратегического управления и контроля над денежными потоками с целью изучения соответствия их стратегии организации являются весьма важным аспектом темы. Таким образом, мы считаем, эффективное управление и контроль над денежными потоками невозможны без учета стратегии развития бизнес-структуры.

Стратегия предприятия зависит от двух взаимосвязанных аспектов: 1) от миссии или целей предприятия и 2) от способа достижения конкурентного преимущества[2]:

Рассмотрение подходов, освещаемых в экономической литературе по стратегическому управлению, позволяет обобщить три варианта миссии, которые может принимать предприятие:

1) *Наращивать*: эта миссия подразумевает в качестве цели расширение доли рынка, даже за счет краткосрочной прибыли и движения денежных средств. Подразделение, которое выполняет эту миссию, будет чистым потребителем денежных средств, поскольку тех денежных средств, которые зарабатываются в процессе основной деятельности, обычно бывает недостаточно для удовлетворения потребностей в капитальных вложениях. Такая миссия характерна для предприятий с низкой долей рынка в быстро растущих отраслях.

2) *Поддерживать*: эта стратегическая миссия связана с удержанием завоеванной доли рынка, позиции предприятия по отношению к конкурентам. Отток денежных средств для подразделения, выполняющего эту миссию, будет приблизительно равен притоку денежных средств. Как правило, эту миссию осуществляют компании, обеспечивающие большую долю рынка в быстрорастущих отраслях.

3) *Пользоваться достижениями*: эта миссия подразумевает в качестве цели получение максимальных краткосрочных доходов и потоков денежных средств, даже за счет доли рынка. Подразделение, реализующее такую миссию, будет поставщиком (донором) денежных средств. Подобная миссия характерна для предприятий с большой долей рынка в медленно растущих отраслях.

В свою очередь, с точки зрения конкурентного преимущества, можно обобщить два способа развития устойчивого преимущества в конкуренции:

1) *Низкая себестоимость*: основной акцент этой стратегии делается на достижении низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Лидерство по затратам может быть достигнуто с помощью таких подходов, как экономия за счет масштаба производства, влияние кривой опыта, строгий контроль затрат и с ведение к минимуму затрат в таких сферах, как исследования и разработки.

2) *Дифференциация*: при осуществлении дифференциации основной акцент делается на специализации продукции путем создания чего-то, что ощущается потребителями как нечто уникальное. Подходы к дифференциации продукции включают приверженность к марке, превосходное обслуживание заказчиков, конструкцию и особенность изделий.

Изучение этих аспектов требует выяснения, какой стратегии придерживается та или иная организация. В общем случае выбор стратегии основывается исходя из видов выпускаемой продукции, положения на рынке, связей с поставщиками и потребителями, наличия конкурентов.

На основе исследования ключевых характеристик организаций, входящих в состав группы компаний ЗАО "Премьер-Строй", были определены, какой стратегии и способа достижения конкурентного преимущества придерживаются его бизнес-единицы (табл. 1).

**Таблица 1**

Стратегия и способ достижения конкурентного преимущества организаций, в составе ЗАО "Премьер-Строй"

Наименование организации в составе ИКО строительной отрасли	Виды стратегий			Способ достижения конкурентного преимущества	
	Наращивать	Поддерживать	Пользоваться достижениями	Дифференциация	Низкая себестоимость
ООО «Стройресурс»			+		+
ЗАО «Новый дом»	+				+
ЗАО «Жилпромстрой»	+			+	
ООО «ДСК»			+	+	
ООО «ПроектСтрой»		+			+
ЗАО «Строитель»			+		+
ООО «Мегастрой»			+	+	

Логика соответствия контроля и стратегической линии вытекает из следующего. Для успешной реализации разные стратегии требуют различной системы приоритетов в постановке целей, различных ключевых факторов достижения успеха. В свою очередь, системе контроля также присущи свои приоритеты, влияющие на деятельность работников. Поэтому сложность заключается в том, чтобы нормы поведения, устанавливаемые в рамках этой системы, согласовывались с выбранной стратегией.

Совместное рассмотрение миссии и способа достижения конкурентного преимущества позволяет сделать следующие выводы. Каждая миссия подразумевает выбор между решениями, связанными с краткосрочной и долгосрочной прибылью. Стратегия наращивания доли рынка включает снижение цен, существенные затраты на исследования и разработки (для внедрения новой продукции), а также на развитие рынка. Предприятия, осуществляющие миссию наращивания, сталкиваются с гораздо большей

неопределенностью внешней среды, чем предприятия, пользующиеся достижениями. Неопределенность становится больше также в связи с тем, что предприятие увеличивает долю рынка и это приводит к большему конфликту с конкурентами, чем это бывает при стратегии использования достижений. Кроме того, миссия наращивания означает необходимость дополнительных капитальных вложений, наращивание мощностей, увеличение доли рынка (большая зависимость от заказчиков и конкурентов), увеличение объема производства (большая зависимость от поставщиков сырья). Чем больше неопределенность, тем труднее для руководства установить бюджетные показатели в качестве жестких ориентиров. Такие показатели деятельности, как уровень затрат, поток денежных средств и прибыль от основной деятельности делают акцент на результат, а не на процесс. И неблагоприятные отклонения по ним считаются отрицательным явлением. Поэтому пересмотры бюджета в организациях наращивающих долю рынка будут происходить чаще в связи с более быстрыми изменениями в их окружении с точки зрения рынков и продукции. Для этих организаций актуальны критерии, концентрирующиеся на долгосрочной перспективе (доля рынка, разработка новой продукции, развитие рынка).

Различные стратегические миссии имеют различное влияние на динамику и структуру денежных потоков. В этой связи управление ими должно учитывать это обстоятельство. В таблице 2 нами обобщено, как изменяется отношение к элементу стратегии в зависимости от ее вида.

**Таблица 2**

Характеристика элементов конкурентных стратегий организации в отношении денежных потоков

Элемент стратегии	Вид стратегии		
	Наращивать	Поддерживать	Использовать достижения
Важность стратегического планирования	Относительно высокая		Относительно низкая
Формализация решений о капиталовложениях	Менее формальный процесс анализа дисконтированных денежных потоков (DCF - discounted cash flow analysis). Более длительный срок окупаемости инвестиций		Более формальный анализ DCF, более короткий срок окупаемости
Критерии оценки капиталовложений	Большой акцент на нефинансовую информацию (доля рынка, эффективное использование средств на исследования и разработки и т. д.)		Большой акцент на финансовую информацию (эффективность затрат, возврат денежных средств на дополнительные вложения денежных средств)

Минимальная ставка доходности, необходимая для одобрения финансового проекта	Относительно низкая		Относительно высокая
Анализ капиталовложений	Более субъективный, использование качественных критериев		В большей степени количественный и финансовый
Пределы принятия проекта на уровне подразделения предприятия	Относительно высокие		Относительно низкие

При проектировании процесса стратегического планирования денежных потоков следует рассмотреть несколько вопросов. На эти вопросы не существует однозначных ответов; они зависят от миссии, которая принята конкретной предприятием ИКО строительной отрасли.

Финансовые потоки, реализующие стратегические задачи деятельности интегрированных корпоративных структур, должны подлежать специальной регламентации, анализу и оптимизации с точки зрения минимизации рисков реализации соответствующих корпоративных программ [3].

Процесс стратегического планирования становится особенно важным при неопределенности окружающей среды. Руководство ИКО строительной отрасли должно больше размышлять о том, как справиться с неопределенностью, и, как правило, требуется более долгосрочное планирование, чем это возможно для годового бюджета. Если окружающая среда стабильна, может не существовать процесса стратегического планирования денежных потоков, или он может разрабатываться в самых общих чертах. Таким образом, процесс стратегического планирования более критичен и важен для предприятий, реализующих стратегию наращивания, нежели стратегию использования достижений. Тем не менее, стратегическое планирование может потребоваться для использующих достижения предприятий, потому что общий стратегический план компании должен направлять все виды его деятельности к получению эффективных потоков движения денежных средств.

При мониторинге капиталовложений и распределении ресурсов для подразделений предприятий, использующих достижения, системы могут быть более финансово определенными. Подразделение, использующее достижения, действует в устоявшейся отрасли и не имеет разнообразия возможностей новых инвестиций. Поэтому необходимая

норма доходности таких подразделений может быть относительно высокой и может мотивировать менеджера искать проекты с действительно исключительной доходностью. Так как подразделения, использующие достижения, как правило, имеют стабильную окружающую среду (с предсказуемой продукцией, технологиями, конкурентами и заказчиками), в большинстве случаев можно уверенно применять расчет окупаемости капитальных вложений по дисконтированному денежно току (DCF – discounted cash flow). Как правило, для оценки инвестиций подразделений, использующих достижения, требуется финансовая информация. С другой стороны, предприятия, наращивающие долю рынка, находящиеся на стадии роста жизненного цикла продукта. Центральный офис компании захочет воспользоваться преимуществами, которые предлагает рынок, и, следовательно, может установить относительно низкую ставку дисконтирования, стимулируя, таким образом, менеджеров предприятия, наращивающего долю рынка, направлять в корпоративный центр больше деловых предложений. Принимая во внимание неопределенность новых бизнес-проектов (направлений) и рынка, финансовый анализ некоторых подобных проектов может быть ненадежен.

### **Список литературы**

1. Атаян Н.Х., Торосян Э.К. Управление финансовыми потоками вертикально интегрированных корпоративных структур // Каспийский регион: политика, экономика, культура. - 2011. — № 1. - С. 140-148.
2. Джон К. Шанк, Виджей Говиндараджан. Стратегическое управление затратами / Пер с англ. Спб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
3. Козенкова Т.А. Внутрикорпоративные финансовые потоки // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2008. — № 1. - С. 104-116.
4. Мандрица И.В. Теория и методология стратегического планирования развития строительного предприятия: Автореф. дис. докт. экон. наук. - Санкт-Петербург, 2008. - 32 с.
5. Цветкова Ю.Г. Управление денежными потоками на примере строительных организаций: Автореф. дис. канд. экон. наук. - Н. Новгород, 2012. - 24 с.

### **Рецензенты:**

Шахбанов Р.Б., д.э.н., профессор, зав. кафедрой бухгалтерского учета ФГБОУ ВПО "Дагестанский государственный университет", г. Махачкала;

Раджабова З.К., д.э.н., профессор, зав. кафедрой мировой экономики и международного бизнеса ФГБОУ ВПО "Дагестанский государственный университет", г. Махачкала.