**Содержание**

Введение 3

 1. Цели создания корпорации 5

2. Особенности корпоративных финансов 9

3. Особенности управления корпоративными финансами 13

Заключение 18

Литература 19

**Введение**

Корпорация редко существует в форме унитарной акционерной компании, в основном в ви­де сложной системы предприятий, связанных в структуру, в которой каждое осуществляет свои функции и имеет свое предназначение.

Укажем на различие терминов «предназначе­ние» и «миссия». Предназначение - это цель или система целей, которых стремятся достичь лица, юридические или физические, инициировавшие процесс создания данной компании; как правило, эти лица не входят в систему компании, а стоят «над» ней. Миссия - это цель или система целей существования компании, осознанная и сформу­лированная топ-менеджментом, то есть должно­стными лицами, входящими в систему, данного предприятия и видящими ее «изнутри».

Финансы корпорации характеризуются значительными сроками запаз­дывания отчетности, представляемой подразде­лениями. И механический перенос концепции сис­темы управления с обратной связью из техничес­ких приложений на социальную систему, к тому же силовыми методами, не принесет ничего, кроме вреда. Внедрение ЕКР, сокращающего сроки представления отчетности, занимает несколько месяцев, в течение которых корпорация рискует разрушить действующее управление бизнесом, и к тому же оно не способно в принципе устранить временной лаг между принятием управленческого решения и получением результатов.

В настоящее время появились многопрофиль­ные корпорации, холдинги, и среди них особый, чисто российский вид - малые многопрофильные корпорации (ММК). Их отличительной чертой яв­ляется соединение признаков многопрофильных компаний и малых предприятий. Организацион­но-правовая структура этих организаций может быть различна: «холдинг», «объединение» «груп­па компаний NN», «корпорация АА».

Финансы таких корпораций (как «матерей», так и «дочек») призваны давать ответы на следующие вопросы. Эффективно ли вложены средства в конкретную компанию? Не пора ли изъять сред­ства из этого бизнеса и вложить их в другой? Сто­ит ли вкладывать средства в данный проект? Фи­нансы должны способствовать тому, чтобы дея­тельность всех корпораций или отвечала целям экономической эффективности, или выполняла поставленные задачи.

**1. Цели создания корпорации**

Существуют устоявшиеся по­нятия: «корпоративный менеджмент», «корпора­тивная стратегия», «корпоративное развитие», «корпоративные финансы». Определение поня­тия «корпорация», а также значение, которое привносит в определяемое слово этот термин, употребленный как прилагательное, составляют предмет профессионального интереса, так как приведенные выше словосочетания имеют осо­бые признаки по сравнению с просто «финанса­ми», просто «стратегией» и «развитием».

Но сторонники четкости требуют определения. Вот одно их них: «Корпорация - это искусствен­ное образование, невидимое, неосязаемое и су­ществующее только с точки зрения закона». То есть нечто виртуальное, существующее только на бумаге или диске. Между тем оно дано серьезной организацией - Верховным судом США - и явля­ется судебным прецедентом. Корпорация счита­ется искусственным образованием, исключи­тельно юридическим лицом, созданным в соот­ветствии с законом штата или федеральным за­коном США и представляющим собой объединение многих индивидуумов, которое может состо­ять и из одного физического лица или его пра­вопреемников.

Американский юрист Р. Кларк, специалист в области корпоративного права, считал, что создание таких «фиктивных», искусственных образований, признаваемых пра­вом, но лишь с некоторыми атрибутами натураль­ных лиц, является значительным вкладом юрис­тов в предпринимательство.

В переводе на язык российской юриспруден­ции это английское слово обозначает\_акционерное общество.

Российский Закон «Об акционерных обществах» считается достаточно прогрессивным, его разработчики заимствовали все положительное из опыта аме­риканских коллег и учли их ошибки.

На содержательном уровне эта общественно-правовая форма является воплощением инкор­порирования, то есть любые лица могут «вли­вать», вносить, инвестировать свой капитал в это образование, желая либо просто его приумно­жить, либо активно участвовать в жизни данного сообщества. Контрактная теория фирмы, пред­ложенная нобелевским лауреатом Р. Коузом, ос­нована на предположении, что последняя форми­руется участниками корпоративных отношений на добровольной основе, то есть система связей между ними такова, что выгоднее делать бизнес объединившись, чем порознь. Хотя так называе­мые транзакционные издержки на контрактные отношения в корпорации возрастают, в целом они ниже, чем без образования данного юриди­ческого лица. Эта форма предпринимательства базируется на контрактах, заключенных между ее участниками, положениях действующих статутов, обусловленных природой рынка, ограничениях и на соблюдении участниками существующих пра­вил поведения. Корпорация служит правовым инструментом, организующим весь комплекс указанных отношений.

Американский опыт (наиболее характерный для понимания природы корпорации) показыва­ет, что эту форму использует в основном крупный бизнес.

Другое существенное свойство корпорации - ограниченная ответственность - привлекает как обладателей крупного капитала, так и мелких ин­весторов, поставляющих в своей массе значи­тельные средства для финансирования бизнеса; те и другие рискуют лишь своим вкладом. В этом заключается отличие данной формы предприни­мательства от товариществ (партнерств) и еди­ноличной собственности, где может быть полная имущественная ответственность. Однако корпо­рации в США несут более высокую налоговую нагрузку, чем товарищества и единоличные фор­мы, и их гораздо труднее зарегистрировать. Ус­тановлено, что корпорация - это форма крупного бизнеса, хотя юридически ее может создать даже один человек.

Третье свойство корпорации, не являясь все­общим, проявляется в крупных компаниях (акции которых обращаются на биржах, околобиржевых площадках или иных рынках капитала) с неизбеж­ностью экономического закона. Это - разделе­ние собственности и управления.

Многопрофильность, наряду с крупным фор­матом и сложной структурой, также является от­личительной особенностью корпорации по срав­нению с предприятием (компанией).**1** В. Иноземцев, директор Центра исследований постиндустриального общества, разработал ти­пологию корпораций, действующих в современ­ных условиях.**2**

Классическая корпоративная структура ха­рактеризуется четким разграничением собствен­ности и управления, противопоставлением вла­дельцев компании наемным работникам. В про­цессе развития совершенствовались формы ее организации. Это предприятие индустриального типа, со значительными основными фондами, большой численностью персонала, действующее в сфере производства материальной продукции (Shevron, British Petroleum).

Этатистская структура: главный собствен­ник и организатор государство. Цель такой кор­порации - не достижение максимальной эффек­тивности производства, а реализация поставлен­ных задач. Она существовала при тоталитарных режимах или создавалась для решения задач в масштабе национальной экономики.

Креативная структура: ее деятельность нап­равлена на реализацию внутренних устремлений и идеалов создателей и может быть экономичес­ки нецелесообразна; создается одной или нес­колькими творческими личностями и действует в сфере производства интеллектуальноемкой про­дукции или услуг, связанных с информационными технологиями (Microsoft, Dell).

В общем виде целью создания и существова­ния корпораций является благосостояние их вла­дельцев

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**1. Храброва И.Ю. Корпоративное управление: Вопросы интеграции. - М.: АЛЬПИНА. 2000.**

**2. Иноземцев В. Цели и структура корпорации как основы ее конкурентоспособности // Проблемы теории и практики управления. - 2001.- № 5.**

Это благосостояние можно сравнить с таким главным в экономической теории и трудно формализуемым показателем эффективности национальной экономики, как ЧЭБ (чистое эконо­мическое благосостояние).

Стоимость корпора­ции (сводящаяся к рыночной стоимости акции) -одно из формализации благосостояния владель­цев, но этот показатель вбирает в себя только факты предыстории компании. В современной динамичной среде эффект последействия (влия­ние прошлых событий на будущие) снижается, а главным становятся прогнозы и интуиция компе­тентных специалистов. Поэтому возрастает попу­лярность такой концепции стратегического уп­равления, как Balanced Scorecard - BSC (Сбалансирован-ная система показателей - ССП), которая совмещает финансовые показатели (как отражение достигнутого) и нефинансовые, спо­собствующие, по мнению менеджмента компании, достижению целей в будущем.**1**

Стоимость корпорации является самым важным ее показателем по причине деперсонализации вла­дельца и отделения собственников от управ-ления. Как считает компания McKinsey & Company, составляющими процесса извлечения стоимости являются финансовые, стратегические и органи­зационные аспекты**2**. Утверждается, что важней­шими для «стоимост-ного мышления» являются шесть компонентов: формирование целевых установок и индикаторов, управление бизнес-портфелем, разработка органи-зационной структуры, определение факторов создания стоимости, уп­равле-ние эффективностью функционирования бизнеса и управление работой персонала. До­бившись порядка в этих областях, компании смо­гут успешно организовать процесс управления, нацеленного на создание стоимости.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С. , Нортон Дейвид П. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.**

1. **www.vestnikmckinsey.ru**

**2. Особенности корпоративных финансов**

Характеристики корпорации (как формы предпринимательства) определяют некоторые особенности построения системы уп­равления ее финансами. Она функционирует как подсистема менеджмента в компании, а также в других связанных с финансами сферах.

В корпорации необ­ходима полная постановка финансового менедж­мента. Невозможно создать единый перечень ас­пектов такого управления, так как каждая компа­ния имеет свое видение необходимости того или другого из них. Примерный список, меняющийся в зависимости от компании, включает следую­щие этапы управления финансами корпорации:

- определение целей финансирования;

- планирование и прогнозирование;

- регистрация данных;

- контроль и анализ.

Или, по классификации автора:

- разработка финансовой политики и финансовой стратегии компании (целеполагание);

- планирование: долгосрочное(инвестиционное) и краткосрочное финансовое (бюджетирование);

- создание финансово-экономической модели предприятия (включая аспекты автоматизации учета);

- финансовый анализ и другие аналитические процедуры;

- управление капиталом (активами и долгом);

- риск-менеджмент (некоторые выделяют его в особую область современного управления ком­панией);

- налоговое планирование и оптимизация.

Желательно соблюдение данного порядка.

Финансовую политику и финансовую страте­гию следует рассмотреть под­робно ввиду их важности, а также неустановив­шейся терминологии. Важность данного аспекта обусловлена большими размерами корпораций.

Содержание понятий «политика», «стратегия» и «тактика» и соподчиненность этих явлений под­робно описали Слепов В. А. и Громова Е. И.**1**.

Финансовая политика - это общая финансовая идеология предприятия, необходимая для дости­жения выбранной экономической цели.

Финансовая стратегия - это совокупность ме­тодов, с помощью которых реализуется на прак­тике финансовая политика предприятия.

Финансовая тактика - это набор конкретных практических мер, способов и приемов выбран­ной финансовой стратегии.

Финансовая стратегия, на взгляд автора, не яв­ляется отдельной категорией в системе управле­ния компанией, а лишь служит для реализации об­щей экономической, рыночной или управленчес­кой стратегии. Но вместе с тем финансы - это дос­таточно самостоятельная функциональная об­ласть, имеющая свои подразделы, например стра­тегия финансирования. В целом она служит для ре­ализации рыночной стратегии предприятия. Кре­дитная политика, ценовая политика, дивидендная политика и т. п. - это частные проявления финансо­вой политики компании. Определения «консерва­тивная», «агрессивная» или «нейтральная» могут характеризовать политику в области финансирова­ния и управления денежными средствами.

Современная корпорация, дейст­вующая на одном из интенсивно развивающихся рынков РФ - девелопменте/строительстве, оформилась в виде сложной иерархической структуры с разделением труда, ответственности и компетенций между управляющей компанией и несколькими производственными компаниями. Грамотная политика ведения бизнеса и исполь­зование современных технологий управления (в частности, системы менеджмента качества) при­вели к росту экономических показателей.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**1.Слепов В.А. О взаимосвязи финансовой политики, стратегии и тактики / Слепов В.А., Громова Е.И. // Финансы. – 2000. - № 8.**

Руково­дство не останавливается на достигнутом и пла­нирует постановку системы контроллинга во всем холдинге. Хотя элементы такой системы уже присутствуют и есть служба, осуществляющая данную бизнес-функцию, управляющая группа обратилась к консалтинговой компании. В этом усматривается ряд положительных моментов. Во-первых, руководство старается упрочить свое будущее и производит изменения при хороших обстоятельствах, а не когда дела уже идут плохо, а начинать что-то делать поздно, да и ресурсы крайне ограничены. Во-вторых, обращение к сто­роннему исполнителю (несмотря на имеющиеся собственные навыки) - проявление профессио­нального стиля работы. Наличие непредвзятого взгляда со стороны, знания и опыт консультан­тов, системность изменений (например, внедре­ние ERP-системы не осуществимо без консуль­тантов) оправдывают затраченные на консалтинг средства. В-третьих, можно сказать, что в данной корпорации применяется управление «на опере­жение». Контроллинг как инструмент управления современной компанией, широко известный на Западе, в России применяется редко. Поэтому в управлении он является дополнением к чисто фи­нансовому инструменту - бюджетированию. Общая стратегия корпорации в финансовой сфере реализуется подсистемой контроллинга - бюджетированием. Основа финансовой политики - инвестиции. Академик Е. С. Стоянова в своем учебнике по фи­нансовому менеджменту дает такое определе­ние: «Основа финансовой политики - это инвестиционная политика предприя-тия**».1**

Это поло­жение, принимающееся всеми, никак не влияет на действия финансовых директоров, казначеев и аудиторов, которые, согласно требова-ниям к финансовой отчетности, уделяют много внима­ния сбору информации, регистрации данных и составлению только текущей отчетности.

Хотя оценка результатов приобретения компаний, слияния или погло-

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**1.Финансовый менеджмент / под ред. акад. Стояновой Е. С. – Изд. 3, перераб. и доп.. - М. : Перспектива, 1998. – С. 18.**

щения, долгосрочных капита­ловложений, а также методы управления всем этим давно интересуют топ-менеджеров и собственников крупных и средних корпораций.

**3. Особенности управления корпоративными финансами**

Масштабы и иерархичная структура корпора­ции влияют также на управление ее финансовыми потоками. Иногда высший уровень управления напрямую распоряжается всеми платежами и поступлениями (в небольших корпорациях с ди­рективным стилем управления и с большими до­лями собственности в подчиненных компаниях, принадлежащих собственникам высшего уровня); иногда он распоряжается только доходом, начи­ная с валовой прибыли и ниже, оставляя подчи­ненным компаниям право платить по обязатель­ствам; в третьем случае управляющие дочерних компаний имеют права генерального директора акционерного общества (за исключением прав распоряжаться чистой прибылью и осуществлять так называемые крупные сделки с отчуждением активов компании свыше определенного уровня). В первом и втором случаях степень ответ­ственности управляющих финансами корпора­ции чрезвычайно высока. Все процессы должны быть описаны и регламентированы, уходящего сотрудника заменить в короткий срок очень труд­но, и через некоторое время становится ясно, что желание все контролировать и всем управлять, напротив, приводит к неуправляемости и неконт­ролируемым последствиям, когда малейший сбой в работе финансовой службы приводит к ос­тановке деятельности компаний, и что без деле­гирования не обойтись.

Многопрофильная корпорация, состоящая из нескольких компаний с разнород­ной деятельностью, создавала структуру управ­ления, которая включает управляющую компанию с финансово-аналитической службой (ФАС) и финансового директора всего холдинга. Все уп­равление финансовыми потоками в холдинге бы­ло сосредоточено в управляющей компании, и все платежные документы проходили несколько инстанций. Через три недели деятельность веду­щих компаний холдинга была прекращена из-за того, что договора с контрагентами скопились на столе финансового директора, не подписывав­шего их ввиду их несоответствия финансово-пра­вовым требованиям. Таким образом, правильные требования финансового директора внедрялись без какой-либо подготовки менеджмента компа­ний («стрессовыми» методами). ФАС не выдава­ла платежные документы, если уезжал в банк ее начальник. Вскоре ее функции свелись к повтор­ному контролю исходящих документов. Результа­ты текущего анализа деятельности представля­лись в формах, которые она не смогла согласо­вать с генеральным директором, так как он не по­нимал их и не мог сформулировать свои претен­зии. В результате через три месяца управляющая компания была ликвидирована, что тоже было поспешным решением.

Большая доступность рынков капитала для кор­пораций вследствие их величины (чему при про­чих равных условиях всегда отдаст предпочтение кредитор) является как благоприятным фактором для их деятельности, так и фактором риска. До сих пор проблема удовлетворения потребителя решается старыми методами. Компании стремят­ся расширить ассортимент, что ведет к чрезмер­ному увеличению товарных запасов, для приобре­тения которых нужны немалые ресурсы, услужли­во предлагаемые банком; но избалованный поку­патель выбирает только то, что ему нравится, ос­тальные средства омертвляются. Таким образом, проблема нарастает, как снежный ком: за кредит надо платить (эти платежи иногда составляют главную статью расходов оптовых компаний), а доходы с продаж минимальны. Разумеется, не всегда надо сокращать товарные запасы, но при­емы, предлагаемые международной логистикой и E-commerce для сокращения товаропроводящей цепи и персонализированных продаж, к сожале­нию, используются редко.

Эмиссионное финансирование корпораций предпринимается при осуществлении крупных долгосрочных проектов с определенными заранее параметрами. Банковское кредитование предос­тавляет компаниям широкие возможности: могут быть открыты кредитные линии, учитывающие действительные потребности компании в объемах и сроках заимствований. Вексельные программы предприятий нацелены на пополнение оборотных средств, сглаживание финансовых потоков и сок­ращение кассовых разрывов, то есть регулируют текущую ликвидность и предоставляют возмож­ность компании осуществлять финансирование, не прибегая к длительным процедурам регистра­ции и согласования параметров заимствований.

Большие начальные затраты, по сравнению с текущими, почти во всех отраслях, включая то, что сейчас называют «новой экономикой» (при всей условности этого понятия), и необходи­мость обновления основных производственных фондов в экономике РФ требуют разработки фи­нансовых схем, обеспечивающих быстрейшее возмещение инвестиционных вложений с доста­точно высокой прибылью. Если при расчете себестоимости продукции фирмы, работающей, например, в сфере high-tech или осуществляющей масштабный инвести­ционный проект, учитывать не начальные (капи­тальные) вложения, а лишь текущие, то в выручке за единицу проданного изделия (услуги) значи­тельную часть будет составлять прибыль, из ко­торой после налогообложения и должны возме­щаться инвестору начальные затраты с учетом дисконтирования. Существующие амортизаци­онные схемы учитывают лишь недисконтирован-ную стоимость (точнее, ненаращенную, так как дисконтируются будущие потоки, а наращивают­ся - прошлые) начальных инвестиций по стои­мости приобретения; а также стоимость интел­лектуальной собственности, вложенной в проект, для чего необходимо официальное подтвержде­ние, что часто проблематично.

В последнее время встречаются парадоксаль­ные сообщения, что такая-то корпорация при всем профессионализме своих управляющих финанса­ми, значительных средствах, затраченных на авто­матизацию учетного процесса и прогрессивных учетных стандартах, действующих в развитых стра­нах, недоучла до 40% (!) своих активов. Связано это чаще всего с проблемами учета нематериальных активов, интеллектуального капитала и других сущ­ностей, которые в современных структурах все больше начинают определять жизнеспособность экономических субъектов. Но, как настаивают Р. Каплан и Д. Нортон, «ни в коем случае нельзя ока­заться в плену у идеи - если не можешь то, что хо­чешь, желай то, что можешь оценить»**1**.

Методологичес­кий парадокс: так называемые прошлые издержки (sunk costs), часто связанные с R&D (то есть НИ-ОКР), в отдельных случаях не нужно относить к ин вестиционным затратам на проект (они произве­дены давно, и их уже не вернуть), но существуют настоятельные рекомендации специалистов учи­тывать все релевантные затраты на проект соглас­но принципу альтернативности. На практике отде­лить одни затраты от других достаточно сложно.

**Таблица 1**

**Особенности управления корпоративными финансами**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Тип предприятий в порядке «восхождения к корпорации» |
| Унитарноекоммерческоепредприятие | ММК (малаямногопрофильнаякорпорация) | Крупная корпорация |
| Доступность рынков капитала | Низкая | Средняя | Высокая |
| Стиль управления финансами | «Непосредственно-чувственный» | Переходк опосредованному | Инструментальный |
| Структура финансовых потоков | Относительно простая | Относительно сложная | Сложная |
| Эффективность финансового анализа | Средняя | Средняя | Высокая |
| Последствия ошибок в управлении финансами | «Средней тяжести» | Тяжелые | Катастрофические |

Цикл по мнемонической формуле R&D (I) - биз­нес-проект / инвестиции (II) - текущий бизнес / прибыль (III) - R&D - .. отражен в действующих моде-лях учета компании (немецкая модель), но фактически все учетные процессы

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**1Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С. , Нортон Дейвид П. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.- С.97**

и управление сконцентрированы на стадии III. Принято считать, что инновационные процессы может осущес­твлять только государство, так как их основу сос­тавляют фундаментальные исследования, требу­ющие колоссальных затрат; исключением являют­ся очень крупные корпорации ранга GE, у которых есть свои программы с фундаментальными раз­работками. Но реалии сегодняшнего дня поколе­бали эту уверенность - исследования, связанные с информатикой и не требующие дорогостоящих «научных основных средств», осуществляются в небольших креативных корпорациях. Цикл жизни такой компании, согласно вышеприведенной формуле, становится замкнутым - восстанови­тельные процессы, сосредоточенные на этапе I, контролируются компанией, которая становится в некотором роде «вечной», не зависящей от цикла жизни своих главных продуктов, брендов, или тор­говых марок.

В таблицу, демонстри­руются отличительные особенности управления финансами корпораций. Типы предприятий рас­положены в порядке усложнения структуры, а не по организационно-правовым формам. В част­ности, под термином «унитарное предприятие» подразумевается не федеральное государствен­ное унитарное предприятие, а единая, целостная компания, не состоящая из нескольких юриди­ческих лиц.

**Заключение**

Таким образом, для текущего управления имеет значение масштаб предприятия. Большие формы предп­ринимательства, такие как корпорации, характе­ризуются усложнением материальных, информа­ционных и денежных потоков, протекающих внут­ри и выходящих за их пределы, введением нес­кольких уровней управления (иерархичностью структуры)' а также сложной формой: корпора­ции часто существуют в виде образования, сос­тоящего из нескольких компаний. Вследствие этого менеджеры высшего ранга (не только CFO) теряют непосредственное восприятие средств и активов. Они больше управляют людьми, а фи­нансы предстают перед ними в виде форм отчет­ности, приносимых казначеем. Менеджеры выс­шего ранга имеют дело С информационной, эко­номической моделью финансов, которая форми­руется при участии многих лиц. А их подчиненные имеют дело с платежками и кассой, долгами и должниками, активами и фондами. Таким обра­зом, главный финансист видит картину целиком и, абстрагируясь от несущественных (по его мне­нию) деталей, может не учесть конкретику. Боль­шую роль в формировании его видения финансов играет корпоративная информационная система предприятия (ERP). Если предприятие использу­ет многоуровневое финансовое управление (нап­ример, ТНК с отделениями в нескольких странах), информация доходит до менеджеров высшего ранга в более искаженном виде, преломляясь при переходе с одного уровня на другой. (Enron продемонстрировал, какого мастерства могут достигать финансисты в формировании нужного им восприятия отчетности пользователями.

**Литература**

1. Гольдштейн Г.Я.. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002.

2. Иноземцев В. Цели и структура корпорации как основы ее конкурентоспособности // Проблемы теории и практики управления. - 2001.- № 5.

3. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С. , Нортон Дейвид П. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

4. Платонова Н.О правовом положении предпринимательской корпорации в США // Хозяйство и право». – 1997. - № 1-2.

5. Слепов В.А. О взаимосвязи финансовой политики, стратегии и тактики / Слепов В.А., Громова Е.И. // Финансы. – 2000. - № 8.

6. Финансовый менеджмент / под ред. акад. Стояновой Е. С. – Изд. 3, перераб. и доп.. - М. : Перспектива, 1998.

7. Хорн Дж. К. Ван. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика. 1997.

8. Храброва И.Ю. Корпоративное управление: Вопросы интеграции. - М.: АЛЬПИНА. 2000.

9. Ченг Ф. Ли, Дж. И. Финнерти. Финансы корпораций: теория, методы и практика. - М.: ИНФРА-М, 2000.

10.www.vestnikmckinsey.ru