

# РЕШЕНИЕ АГЕНТСКОГО КОНФЛИКТА ЧЕРЕЗ КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НАЛИЧНОСТЬЮ

Агапова А.В.<sup>1</sup>, Лихачёва О.Н.<sup>2</sup> Email: Agapova17127@scientifictext.ru

<sup>1</sup>Агапова Анна Владиславовна – студент;

<sup>2</sup>Лихачёва Ольга Николаевна - кандидат экономических наук, доцент,  
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва

**Аннотация:** в данной статье даётся определение агентского конфликта, рассматриваются его участники, проблемы возникновения и существования агентского конфликта. Помимо этого приведены причины и условия возникновения агентских издержек, характер их содержания, а также методы и пути их минимизации. На основе приведённого исследования автором предложены и обоснованы показатели эффективности управления денежными потоками и оттоками, формулы их расчёта и их влияние на решение агентского конфликта. Также приведён пример расчётов на основе предложенной модели.

**Ключевые слова:** агентский конфликт, ключевые показатели эффективности, управление денежными потоками.

## THE DECISION OF THE AGENCY CONFLICT THROUGH CONTROL OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF CASH

Agapova A.V.<sup>1</sup>, Likhacheva O.N.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Agapova Anna Vladislavovna – Student;

<sup>2</sup>Likhacheva Olga Nikolaevna - PhD in Economics, Associate Professor,  
DEPARTMENT OF CORPORATE FINANCE AND CORPORATE GOVERNANCE,  
FINANCIAL UNIVERSITY UNDER THE GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION,  
MOSCOW

**Abstract:** in this article definition of the agency conflict is given, its participants, problems of appearing and existence of the agency conflict are considered. In addition reasons and conditions of appearing of agency expenses, the nature of their maintenance and also methods and ways of their minimization are given. On the basis of the given research the author has offered and proved indicators of effective management of cash inflows and outflows, formulas of their calculation and their influence on the decision of the agency conflict. The example of calculations on the basis of the offered model is also given.

**Keywords:** agency conflict, KPI's, management of cash flows.

УДК 658.14/17

Что такое агентский конфликт и как контроль за эффективностью управления денежными потоками может повлиять на разрешение этого самого конфликта?

Начнём с того, что любые отношения, построенные в рамках контракта, в котором один субъект привлекает другого субъекта для выполнения каких-либо действий от лица первого субъекта и при этом независимости от сферы их применения [1, с. 532]. Наиболее ярко агентские отношения проявляются в крупных организациях со сложной иерархической структурой. Агентский конфликт возникает в том случае, если менеджеру компании принадлежит менее 75% её акций, в противном случае, владелец 75% акций и более будет действовать уже в интересах собственного благосостояния, одновременно с этим улучшая финансовое состояние своей компании.

Любой агентский конфликт порождает агентские издержки – расходы, которые вынужден нести субъект, заключающий договор с агентом, связанные с оплатой его деятельности, контролем за деятельностью агента, и иные [3, с. 120]. Свести агентский конфликт и агентские издержки к нулю невозможно, это та объективная реальность, в которой существуют владельцы компаний. Однако каждый крупный акционер волен ввести ряд мер, которые помогут снизить издержки, возникающие вследствие агентского конфликта.

В больших компаниях с многопрофильным производством и несколькими подразделениями наладить качественное и эффективное управление денежными потоками довольно сложная задача. Так, например, коммерческий директор департамента может отвечать за денежные потоки своего подразделения перед

финансовым директором компании. Каждой компании необходима система мотивации высшего менеджмента с целью снижения агентских издержек. Такая система может быть построена на 5 ключевых показателях эффективности (KPIs) в сфере управления активами, которые призваны улучшить ликвидность компании и повысить эффективность управления денежными потоками.

1. Кредиторская задолженность: как получить наиболее выгодные условия по срокам оплаты поставщикам?

2. Дебиторская задолженность: как ускорить получение оплаты от клиентов?

3. Материально-производственные запасы: как оптимизировать материально-производственные запасы компании?

4. Просроченная дебиторская задолженность: как наладить процесс своевременного получения платежей от клиентов?

5. Чистый оборотный капитал: как ускорить оборачиваемость рабочего капитала с целью финансирования операционной деятельности?

В качестве критериев эффективности управления наличностью можно рассмотреть ранжирование ряда финансовых показателей, в зависимости от полученного результата. Возьмём 5 коэффициентов:

Таблица 1. Перечень финансовых показателей

	Перевод	Название показателя	Формула расчёта
	Период оборота дебиторской задолженности в днях	DSO: Days of Sales Outstanding	$\frac{\text{Дебиторская задолженность}_{3\text{-их лиц}}}{\text{Сумма выручки за последние 12 месяцев}} * 365$
	Период оборота запасов в днях	DSI: Days Sales of Inventory	$\frac{\text{Запасы}}{\text{Сумма выручки за последние 12 месяцев}} * 365$
	Период оборота кредиторской задолженности в днях	DPO: Days of Payable Outstanding	$\frac{\text{Кредиторская задолженность}_{3\text{-их лиц}}}{\text{Сумма выручки за последние 12 месяцев}} * 365$
	Период оборота чистого оборотного капитала в днях	ОСР: operating cycle period	$\frac{\text{Чистый оборотный капитал}}{\text{Сумма выручки за последние 12 месяцев}} * 365$
	Просроченная дебиторская задолженность	AR>90 days	$\frac{\text{Дебиторская задолженность}_{\text{более 90 дней}}}{\text{Общая величина дебиторской задолженности}} * 365$

Данные показатели должны высчитываться ежемесячно в течение года и сравниваться со средним аналогичным показателем за прошлый год по следующей формуле:  $\Delta = \frac{KPI_1 - KPI_0}{KPI_0}$

Для каждого коэффициента вводятся свои целевые показатели, а также баллы, которые получают менеджеры проектов или департаментов за полученные результаты:

Таблица 2. Ранжирование финансовых показателей

DSO		DIO		DPO		OWC		AR>90	
Показатель	Балл	Показатель	Балл	Показатель	Балл	Показатель	Балл	Показатель	Балл
$\Delta < -20\%$	2	$\Delta < -20\%$	3	$-10\% > \Delta$	-2	$\Delta < -50\%$	3	$\Delta < -20\%$	2
$-20\% < \Delta < -10\%$	1	$-20\% < \Delta < -10\%$	2	$-10\% < \Delta < -5\%$	-1	$-50\% < \Delta < -30\%$	2	$-20\% < \Delta < -10\%$	1
$-10\% < \Delta < +10\%$	0	$-10\% < \Delta < -5\%$	1	$-5\% < \Delta < +5\%$	0	$-30\% < \Delta < -15\%$	1	$-10\% < \Delta < +10\%$	0
$+10\% < \Delta < +20\%$	-1	$-5\% < \Delta < +5\%$	0	$+5\% < \Delta < +10\%$	1	$-15\% < \Delta < +15\%$	0	$+10\% < \Delta < +20\%$	-1
$+20\% < \Delta$	-2	$+5\% < \Delta < +10\%$	-1	$+10\% < \Delta < +20\%$	2	$+15\% < \Delta < +30\%$	-1	$+20\% < \Delta$	-2
		$+10\% < \Delta$	-2	$+20\% < \Delta$	3	$+30\% < \Delta$	-2		

Например, по результатам февраля 2018 года:

Таблица 3. Расчёт показателей

Показатель	Значение
Выручка март 2017-февраль 2018, т.р.	759
Дебиторская задолженность, т.р.	89
DSO	42,80
DSO ср. за предыдущий год	21,10
$\Delta$ DSO	1,03
$\Delta$ DSO, %	103%

Соотнося полученную дельту в % с таблицей выше, мы видим, что по результатам февраля 2018 количество дней оборота дебиторской задолженности выросло на 102%, в связи с чем менеджер получает -2 балла за представленные результаты.

Смысл описанной системы в том, что менеджеры различных подразделений конкурируют между собой за наилучшие результаты деятельности департамента по результатам месяца. В итоге в конце года баллы, полученные за каждый месяц, суммируются, а менеджер подразделения, набравшего наибольший балл, получает определенный бонус в виде либо денежного вознаграждения, либо премирования акциями, либо иного вида поощрения. При данном раскладе акционеры получают выгоду в виде более высоких финансовых показателей деятельности компании в целом, а менеджеры – в виде материального поощрения.

#### Список литературы / References

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес, 2015. 1008 с.
2. Ковалев В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебно-практ. пособие. М.: Проспект, 2008. 333 с.
3. Корпоративные финансы: учебник/коллектив авторов; под ред. Е.И. Шохина. М.: КНОРУС, 2018. 318 с.
4. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник. М.: Эксмо, 2010. 184 с.
5. Финансовый менеджмент: учебник / под ред. Е.И. Шохина. М.: КНОРУС, 2012. 380 с.