

© Котляр Е. В., Пушкарева Е. М., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассмотрена система финансового планирования в вертикально интегрированной компании ПАО «Иркутскэнерго». Описаны основные этапы финансового планирования. Рассмотрены виды финансового планирования и их характеристики, приведены примеры возможных рисков, при составлении финансовой отчетности.

*Ключевые слова:* финансовое планирование, консолидация отчетности, вертикально интегрированная компания

**В** условиях постоянно изменяющихся требований внешней среды, нестабильных цен на энергоносители и введения санкции, вопросы операционного финансового планирования и управления денежными средствами стоят достаточно остро. Ведь корректный сбор информации о планируемых расходах позволяет принимать взвешенные оперативные управленческие решения, которые необходимы в условиях дополнительных рисков. Кроме того, применение финансового планирования способствует достижению стратегических целей компании и сокращает число неверно принятых решений.

Современная экономическая теория и практика разработала множество определений финансового планирования, так в своем учебном пособии Разумовская Е. А., Шуклин М. С., Баженова В. И. и Панфилова Е. С. дают следующее определение: «Финансовое планирование — совокупность взаимосвязанных решений по управлению процессами формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов, реализующихся в детализированных финансовых планах» [1].

По мнению Щегловской Ю. А., «Финансовое планирование — это реализация мероприятий по составлению финансовых планов и плановых (нормативных) показателей с целью обеспечения предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышения эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде» [2].

Анализируя приведенные выше определения можно сделать вывод, что целью финансового планирования является определение такого объема

финансов, который обеспечит достижение определенных корпоративных целей. В современном мире такого рода баланс становится гарантом успешной и эффективной работы организации.

Основными этапами системы финансового планирования в организации являются:

- анализ финансового потенциала по внутреннему балансу;
- прогнозирование исходов реализации планов и принятия управленческих решений путем составления основных прогнозных документов (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу);
- обоснование выбора оптимального варианта решения из ряда возможных, путем составления текущих финансовых планов;
- оценка результатов и контроль исполнения бюджетов через сравнение плановых и фактических показателей [3].

ПАО «Иркутскэнерго» — вертикально интегрированная компания, которая имеет распределенную систему управления. Иными словами, компания представляет собой объединение предприятий одной производственнотехнологической цепочки, которое не только производит товар, но и доводит его до конечного потребителя. «Иркутскэнерго» — материнская компания, которая осуществляет управление производством и денежными потоками во всей структуре. Таким образом, финансовое планирование в компании «Иркутскэнерго» включает в себя 3 раздела:

- финансовое планирование на уровне ПАО «Иркутскэнерго»;

- финансовое планирование на уровне всех дочерних и зависимых обществ (ДЗО) ПАО «Иркутскэнерго»;

- финансовое планирование на уровне группы «Иркутскэнерго».

Финансовое планирование на уровне ПАО «Иркутскэнерго» осуществляется центрами финансовой ответственности и отделом бюджетов, и предполагает проведение следующих мероприятий:

- анализ ретроспективных финансовых показателей;
- подготовка ожидаемого исполнения финансового плана до конца года;
- планирование необходимых работ на следующий год;
- составление и заполнение бюджетных форм;
- составление основных прогнозных документов (БДР, БДДС, ББЛ);
- составление уточненных ежемесячных планов (прогнозов);

- контроль исполнения бюджетов;
- разработка и утверждение финансового плана на следующий год.

В каждом дочернем и зависимом обществе компании процесс финансового планирования аналогичен ПАО «Иркутскэнерго», так как основывается на едином регламенте, который действует во всех компаниях группы.

Финансовое планирование на уровне группы «Иркутскэнерго» объединяет два предыдущих уровня и требует непрерывного и эффективного обмена информацией на каждом этапе. Помимо описанных ранее мероприятий 3 раздел финансового планирования включает в себя:

- формирование консолидированного финансового плана по группе «Иркутскэнерго»;
- формирование консолидированного уточненного ежемесячного плана по группе «Иркутскэнерго»;
- контроль исполнения консолидированных бюджетов.

Таблица 1. Виды финансового планирования [1]

Вид финансового планирования	Характеристика
<b>Стратегическое</b>	долгосрочное планирование (более 5 лет), которое тесно связано с принятой стратегией развития компании; позволяет принимать стратегически важные финансовые решения.
<b>Среднесрочное (перспективное)</b>	уточняет стратегический план и составляется на 1–3 года; содержит прогнозную отчетность: прогнозный баланс, бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств.
<b>Бизнес-планирование</b>	объединяет среднесрочное и текущее планирование; составляется бизнес-план, который включает в себя исследование основных направлений деятельности компании и позволяет принять решение о целесообразности планируемых мероприятий.
<b>Текущее (бюджетирование)</b>	осуществляется на основе стратегического плана сроком до 1 года; позволяет анализировать нестабильность внешних факторов и контролировать состояние компании; составляется сводный бюджет, который включает в себя операционный и финансовый бюджеты.
<b>Оперативное</b>	дает возможность управлять денежными потоками и контролировать платёжеспособность компании в рамках утвержденного бюджета; составляются платежные календари и кассовые планы.

Под стратегическим финансовым планированием в компании «Иркутскэнерго» подразумевается составление долгосрочных финансовых моделей в формате электронных таблиц, которые применяются для верхнеуровневого планирования и позволяют оперативно рассчитывать основные финансово-экономические показатели при различных сценариях. В рамках стратегического планирования формируется прогноз на 10 лет, проводится оценка стоимости бизнеса и проведение сценарного анализа, прогнозируются денежные потоки для целей моделирования дивидендных выплат, кредитного портфеля и привлечения заемного финансирования и подготавливается прогноз ключевых финансовых показателей компании.

Перспективное или среднесрочное планирование в компании реализуется через ежегодное составление:

- консолидированного бюджета доходов и расходов, который отражает прибыльность предприятия;
- консолидированного бюджета движения денежных средств, который показывает финансовые потоки, проходящие через компанию;
- консолидированного бюджета по балансовому листу, который отражает активы предприятия и их источники формирования.

Данные прогнозные документы составляются на один год с делением на 12 месяцев и позволяют принимать взвешенные управленческие решения, касающиеся финансовой деятельности компании.

В рамках бизнес-планирования в ПАО «Иркутсуэнерго» составляется и утверждается бизнес-план, который формируется с учетом основных направлений и тенденций развития отрасли, ожидаемых макроэкономических параметров, а также планируемых мероприятий в компании исходя из производственной необходимости и экономической целесообразности.

Текущее финансовое планирование в ПАО осуществляется через составление уточненных ежемесячных бюджетов, которые позволяют учесть ошибки бизнес-планирования и текущего планирования.

Оперативное финансовое планирование в компании осуществляется путем составления и исполнения платежного календаря, кассового и кредитного плана с детализацией по месяцам и определением конкретных платежных дат.

Особенностью финансового планирования в вертикально интегрированных компаниях является

консолидация отчетности, которая подразумевает процедуру запроса материнской компанией бюджетов и отчетности от всех подконтрольных ей предприятий. Проанализировав систему финансового планирования в ПАО «Иркутскэнерго», авторы сделали вывод, что во время процесса консолидации отчетности возникает значительное количество рисков, расхождений, недостоверной отчетности и фактов нарушения due diligence. Как правило, такие ошибки возникают по вине исполнителя, из-за незнания регламента формирования отчетности, из-за разногласий в формировании расходных статей бюджетов и бюджетных форм, которые направляют ЦФО и ДЗО, из-за низкого уровня владения программными продуктами сотрудников производственных отделов и из-за неправильного распределения времени на составление отчетных форм (рис. 1).



Рис. 1 Ошибки при консолидации отчетности в ПАО «Иркутскэнерго»

Такие ошибки приводят к тому, что консолидация финансовой отчетности становится достаточно затратной, так как на обработку некачественной отчетности тратится большое количество времени.■

Разумовская Е. А. Финансовое планирование и прогнозирование: учеб. пособие / Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин, В. И. Баженова, Е. С. Панфилова. – Екатеринбург. : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 284 с.

Щегловская Ю. А. Бюджетирование как основа финансового планирования / Ю. А. Щегловская //Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 1.

1. Разумовская Е. А. Финансовое планирование и прогнозирование: учеб. пособие / Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин, В. И. Баженова, Е. С. Панфилова. – Екатеринбург. : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 284 с.

2. Щегловская Ю. А. Бюджетирование как основа финансового планирования / Ю. А. Щегловская //Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 1.

3. Бурцев В. В. Бюджетирование в управлении коммерческой организации / В. В. Бурцев // Аудитор. – 2006. – № 3.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Бурцев В. В. Бюджетирование в управлении коммерческой организации / В. В. Бурцев // Аудитор. – 2006. – № 3.

## Financial planning system in the company «Irkutskenergo»

© Kotlyar E., Pushkareva E., 2019

This article discusses the financial planning system in the vertically integrated company Irkutskenergo. It describes the main stages of financial planning. In this article, authors has analyzed types of financial planning and their characteristics. Also the author gave some examples of possible risks that may arise while preparing financial statements.

*Keywords:* financial planning, consolidation of reporting, vertically integrated company