

СИСТЕМА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА ЭНЕРГОКОМПАНИИ

ТАРАСОВА А. С., асп.

Рассматриваются теоретические аспекты системы финансового контроллинга как функции управления на энергетическом предприятии. Определены ключевые моменты применения контроллинговых систем для оптовой генерирующей компании.

Ключевые слова: энергокомпания, финансовый контроллинг, планирование.

POWER ENTERPRISE FINANCE CONTROLLING SYSTEM

TARASSOVA A.S., postgraduate

The article deals with the theoretical aspects of finance controlling system as a management function at power enterprise. It contains the basic moments of controlling system application for wholesale generating company.

Key words: power company, finance controlling, planning.

Самые совершенные формы планирования в энергокомпании не могут эффективно функционировать без разработки и внедрения современных форм контроля ее деятельности.

Формирование концепции воздействия на качество энергетического производства через контроллинг производственно-хозяйственной деятельности обусловлено необходимостью введения в действие механизма управления, осуществляемого при эффективных обратных связях, основанных не на традиционном контроле, а на совокупности контрольных и управленческих функций. Эффективность управления может быть повышена, если систему, отслеживающую процесс выполнения поставленных задач, сочетать с необходимой коррекцией хода их исполнения, улучшающей результат принятием позитивных управленческих решений [1].

Система контроллинга финансово-хозяйственной деятельности оптовой генерирующей компании (ОГК) включает в себя процедуры контроля, определяемые нормативно-правовыми актами Российской Федерации, решениями Общего собрания акционеров и Совета директоров, а также совокупность органов, осуществляющих внутренний контроль, – Ревизионную комиссию, Совет директоров (непосредственно и через Комитет по аудиту), а также отдельное структурное подразделение, уполномоченное осуществлять такой контроль.

Внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности ОГК ориентирован на достижение следующих целей:

- обеспечение полноты и достоверности финансовой, бухгалтерской, статистической управленческой и иной отчетности;

- обеспечение соблюдения нормативно-правовых актов Российской Федерации, решений органов управления ОГК и внутренних документов компании;

- обеспечение сохранности активов ОГК;
- обеспечение выполнения поставленных целей наиболее эффективным путем;
- обеспечение эффективного и экономичного использования ресурсов ОГК;
- обеспечение своевременного выявления и анализа финансовых и операционных рисков, которые могут оказать существенное негативное влияние на достижение целей, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью [2].

Формирование системы показателей, характеризующих результаты работы компании, осуществляется на основе поставленных руководством стратегических задач. Данные, необходимые для анализа, должны передаваться от отдельных первичных предприятий в службу контроллинга головной компании с помощью разработанной и утвержденной системы показателей. Обработка этих показателей позволит в сжатые сроки получать ясную картину ситуации. Для разработки такой системы показателей необходимо определить основные направления, или «характерные узлы», получения информации. Они определяются на основе того круга вопросов, которые хотел бы контролировать руководитель того или иного ранга.

Среди возможного перечня управленческих задач можно выделить основные, которые находятся под непосредственным контролем руководителя:

- стратегическое планирование ликвидности предприятия;
- оперативное планирование движения денежных средств;
- планирование прибыли и рентабельности производства;
- управление продажами и дебиторской задолженностью;
- управление кредиторской задолженностью;

- налоговая политика предприятия;
- управление инвестициями.

Информацию по перечисленным вопросам можно сформировать как на уровне отдельных подразделений первичных предприятий, так и на уровне пересечения компетенций разных отделов служб, то есть на уровне «характерных узлов компетенций». Например, в узле «бухгалтерия – финансовый отдел» осуществляется контроллинг налогообложения, планирование движения денежных средств, контроль за текущей ликвидностью. Узел «экономический отдел – бухгалтерия» определяет структуру затрат и прибыли по плану и факту, характер отклонений и выявляет их причины. Количество подобного рода узлов будет зависеть от применяемых на энергетических предприятиях компании структурных схем управления и разделения функциональных задач между отдельными подразделениями. Далее для каждой управленческой задачи составляется пирамида показателей. Низовые звенья данной пирамиды определяют необходимые для анализа показатели и указывают на те узлы, которые должны их генерировать. Верхние звенья указанной пирамиды представляют собой концентрированный аналитический ответ по рассматриваемому вопросу. Сформированный спектр показателей по каждому узлу, характеризующий его специфику, должен передаваться по информационной сети в отдел контроллинга первичного предприятия, а оттуда в обработанном виде в службу контроллинга головной компании.

На основе анализа расхождений фактических и плановых показателей система контроллинга должна оценивать степень успешности достижения решаемых на предприятии (в компании) задач, а также определить вклад каждого подразделения (предприятия) в конечный результат. Это должна быть система оценок, позволяющая выявить следующие результаты:

- степень достижения конечного финансового результата, т.е. соотношение (отклонение) между его плановым и фактическим значением;
- распределение этого показателя по отдельным задачам, которые формируют конечный результат работы предприятия;
- участие каждого подразделения (предприятия) в реализации общекорпоративных задач;
- определение факторов, вызвавших отклонения.

На основе полученной системы оценок выполняется анализ погрешностей при достижении поставленных задач, что позволяет избежать их в дальнейшей работе предприятия или уменьшить финансовые потери. Кроме этого,

сформированные таким образом оценки могут быть использованы при материальном стимулировании работников по итогам завершения определенного проекта.

В практической работе функционирование различных структурных подразделений носит взаимовлияющий характер. Ошибочность действий какого-либо одного из них может привести к осложнениям в работе других подразделений (или даже невозможности надлежащего ее исполнения). В задачу контроллинга входит верное определение участка, на котором произошел сбой, и степени его влияния на конечный результат.

Однако не всегда отсутствие положительного результата в деятельности подразделения происходит по вине соответствующих специалистов. Потери могут быть сопряжены с риском неопределенности влияния трудноконтролируемых внешних факторов (форс-мажорных обстоятельств, на которые предприятие не в состоянии среагировать в силу объективных причин). Для того чтобы учесть вышеперечисленные моменты, в систему контроллинга необходимо ввести две разновидности оценок, которые могут производиться как для отдельных подразделений, так и для предприятий, входящих в состав оптовой генерирующей компании:

1. *Оценка влияния подразделения.* Определяет степень влияния конкретного подразделения на возникший разрыв между плановым и фактическим значением показателя.

2. *Оценка ответственности подразделения.* Определяет степень ответственности подразделения (предприятия) за совершение ошибки на определенном этапе.

Возможны ситуации, когда существует частичная вина коллектива определенного подразделения, обусловленная, например, неправильной реакцией на возникшие непредвиденные обстоятельства. В данном случае подразделение контроллинга должно определить степень допущенной ошибки.

Существует вероятность достижения предприятием более высоких показателей, чем планировалось. В этом случае система оценок должна определять подразделения (предприятия), сработавшие с большей эффективностью, и факторы, этому способствовавшие. В конечном счете, с помощью предложенной системы двух оценок общее управление получает ясную картину взаимодействия отдельных секторов предприятия (отдельных предприятий компании) на всех этапах решения поставленной задачи. Анализ факторов, повлиявших на конечный результат, позволяет сделать определенные вы-

воды о необходимости тех или иных действий по недопущению ошибок в решении последующих управленческих задач.

Таким образом, введение в структуру управления ОГК контроллинговых систем дает возможность руководителям разного уровня проводить объективный анализ создавшейся ситуации и предпринимать соответствующие превентивные меры:

1. При превышении бюджета затрат по отдельным видам деятельности могут быть проведены целевые мероприятия в рамках политики «контруправления», т.е. контроллинг системы бюджетирования предприятия.

2. Путем сравнения фактических и плановых (бюджетных) показателей по выработке и отпуску энергии, а также показателей производительности труда можно спланировать целевые изменения в кадровой политике предприятия – контроллинг кадрового обеспечения.

3. Финансовые показатели, получаемые по различным источникам затрат, должны дать важную информацию, необходимую для расчета предварительного варианта себестоимости производства, передачи и распределения энергии на последующие периоды, – контроллинг себестоимости продукции.

4. Итоги сравнения затрат, учитываемых по различным местам их формирования в рамках участка, цеха, подразделения, первичного предприятия, могут дать важные данные для оценки эффективности производства – поэлементный контроллинг эффективности производства.

5. Результаты анализа эффективности применения различных средств расчетов, например, использования различных видов ценных бумаг в расчетах, могут вскрыть упущения, повлекшие за собой значительные финансовые потери предприятий из-за неграмотности или преднамеренных действий отдельных работников, – контроллинг расчетов с контрагентами.

Аналогичные подходы можно применить и при реализации технической политики на предприятии и осуществлении производственной деятельности. К этим направлениям относятся:

– анализ фактических затрат на ремонт, выявляющий в отдельных случаях завышение стоимости выполняемых подрядными организациями работ. Такого рода анализ может служить основанием для принятия решений по объявлению тендеров для выбора подрядчика, – контроллинг организации взаимоотношений с контрагентами;

– анализ трудозатрат, приходящихся на единицу выработки или отпуска энергии. Он выявляет возможные недостатки в организации и

стимулировании труда эксплуатационного и ремонтного персонала, т.е. указывает на неиспользуемые возможности повышения производительности труда за счет улучшения его организации, а также на наличие излишнего персонала, – контроллинг организации и стимулирования труда;

– сравнение показателей фактического и нормативно-расчетного расхода условного топлива на отпуск 1 кВт·ч электроэнергии и 1 Гкал тепла, которое дает возможность обнаружить недостатки производимого анализа пережога топлива по отдельным его составляющим. Сюда можно отнести неплановые пуски-остановы агрегатов, пароводяные потери, присосы воздуха в вакуумные системы турбин, потери тепла с уходящими газами или из-за нагрева питательной воды и т.п. – контроллинг расхода топлива на тепловых электростанциях;

– сопоставление фактических потерь электроэнергии в сетях с нормативными, которое позволяет выявить причину этих потерь (недостатки в системе учета, коммерческие потери и т.п.);

– анализ расчетов по экологическим платежам, который может привести к выводу о целесообразности перехода от расчетных методов определения объемов вредных выбросов и сбросов к инструментальным. Затраты на установку и обслуживание приборов достаточно быстро могут быть скомпенсированы уменьшением экологической составляющей в себестоимости энергии. Это направление можно представить как контроллинг экологических платежей [3].

Таким образом, в сферу деятельности подразделений, осуществляющих контроллинг, входят оперативное планирование деятельности отдельных предприятий и компании в целом, периодическое сопоставление плановых и фактических показателей и составление корпоративных отчетов. В случае отклонений фактических показателей от плановых службы контроллинга должны найти совместно с соответствующими подразделениями наиболее эффективные пути достижения поставленных целей. Кроме этого, всеобъемлющий контроллинг должен осуществлять проверку принимаемых оперативных и текущих планов на соответствие общей стратегии функционирования и развития оптовой генерирующей компании.

На практике для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ОГК Общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия.

В компетенции Ревизионной комиссии ОГК входит:

1) подтверждение достоверности данных, содержащихся в годовом отчете, бухгалтерском балансе, счете прибылей и убытков;

2) анализ финансового состояния компании, выявление резервов улучшения ее финансового состояния и выработка рекомендаций для органов управления;

3) организация и осуществление проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности, в частности:

- проверки (ревизии) финансовой, бухгалтерской, платежно-расчетной и иной документации ОГК, связанной с осуществлением финансово-хозяйственной деятельности, на предмет ее соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу, внутренним и иным документам компании;

- контроля за сохранностью и использованием основных средств;

- контроля за соблюдением установленного порядка списания на убытки задолженности неплатежеспособных дебиторов;

- контроля за расходованием денежных средств компании в соответствии с утвержденными бизнес-планом и бюджетом ОГК;

- контроля за формированием и использованием резервного и иных специальных фондов ОГК;

- проверки правильности и своевременности начисления и выплаты дивидендов по акциям ОГК, процентов по облигациям, доходов по иным ценным бумагам;

- проверки выполнения ранее выданных предписаний по устранению нарушений и недостатков, выявленных предыдущими проверками (ревизиями).

Порядок деятельности Ревизионной комиссии ОГК определяется внутренними доку-

ментами компании, утверждаемым Общим собранием ее акционеров.

Ревизионная комиссия в соответствии с решением о проведении проверки (ревизии) вправе для ее проведения привлекать специалистов в соответствующих областях права, экономики, финансов, бухгалтерского учета, управления, экономической безопасности и других, в том числе специализированные организации.

Проверка финансово-хозяйственной деятельности компании может осуществляться в любое время по инициативе Ревизионной комиссии, решению Общего собрания акционеров, Совета директоров ОГК или по требованию акционеров ОГК, владеющих в совокупности не менее чем 10 % голосующих акций компании.

Полное и последовательное введение в действие контроллинговых систем позволяет проводить мониторинг внутренней среды ОГК и находить наиболее эффективные пути достижения целей, поставленных компанией.

Контроллинг является логически завершающим звеном, выполняющим функции обратной связи в системе стратегического планирования энергетической компании, бизнес-планирования отдельных проектов развития и направлений функционирования, а также бюджетирования производственно-хозяйственной деятельности ОГК.

Список литературы

1. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник. – М., 2000.
2. Великороссов В.В. Концепция совершенствования управления электроэнергетикой. – Иваново, 2000.
3. Борисов Е.И., Колибаба В.И. Финансово-экономическая модель функционирования и развития электроэнергетической компании // Энергетик. – 2003. – № 5.

Тарасова Анна Сергеевна,
ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»,
аспирант кафедры экономики и организации предприятия,
телефон (4932) 26-97-63,
e-mail: tarasova_as@eiop.ispu.ru