

Вот полный текст статьи из журнала «Финансовый директор» (№1, 2008 год) — интервью с вами, Вячеславом Крамаренко, на тему реорганизации финансовых служб в «Иркутскэнерго».

Реорганизация подразумевает огромный объем кропотливой работы

За пять лет организационных преобразований «Иркутскэнерго» превратилось в крупный холдинг, объединяющий генерирующую, сетевую компании и 26 дочерних предприятий. Такая структура существенно затрудняет контроль финансовых потоков, консолидацию отчетности и управление финансами в целом. Чтобы избежать перечисленных проблем, в «Иркутскэнерго» решили вывести финансовые функции на внутренний аутсорсинг.

Интервью с первым заместителем генерального директора, директором по экономике и финансам ОАО «Иркутскэнерго» Вячеславом Крамаренко

– В прошлом году в «Иркутскэнерго» было решено реорганизовать ФЭС. Какими причинами было обусловлено такое решение?

– Реформирование российской электроэнергетики продолжается уже 5 лет. Естественно, что оно затронуло и «Иркутскэнерго». Так, активы по передаче электрической энергии и диспетчерскому управлению, а также непрофильные активы (рекреационные, транспортные, коммуникационные и ремонтные) были переданы с баланса компании на баланс специально созданных дочерних зависимых обществ (ДЗО), на очереди создание сбытовой «дочки». В то же время компания активно приобретала новые предприятия. Количество «дочек» росло и достигло 26. Подобная структура существенно затрудняла финансовое управление холдингом. Во-первых, каждое дочернее общество самостоятельно привлекало финансирование, регулировало расчеты с дебиторами и кредиторами. Естественно, в таких условиях было трудно контролировать финансовые потоки. Существовал риск необоснованного роста заемных средств, запасов, кредиторской и дебиторской задолженностей, снижения показателей ликвидности и оборачиваемости. Во-вторых, дочерние общества самостоятельно формировали учетные политики, планы счетов, что значительно

затрудняло консолидацию отчетности. Для преодоления названных трудностей мы и решили провести реорганизацию финансовых служб холдинга.

– В чем главная идея реорганизации?

– Из состава дочерних зависимых обществ выводятся казначейство, бухгалтерии и отделы по формированию отчетности по МСФО. Они объединяются в отдельное юридическое лицо «Иркутскэнергофинанс» (100%-я «дочка» «Иркутскэнерго»). Мы полагаем, что таким образом нам удастся повысить финансовую дисциплину, а также управляемость и прозрачность дочерних зависимых обществ, общую эффективность использования финансовых ресурсов. Планируется, что «Иркутскэнергофинанс» будет осуществлять свою деятельность в соответствии с договорами на оказание услуг, заключенными с дочерними зависимыми обществами. Цены на услуги будут формироваться по принципу «затраты плюс». То есть расходы финансовой «дочки» будут распределяться между другими компаниями холдинга пропорционально количеству времени, затраченному на оказание услуг по договорам, с учетом запланированного уровня рентабельности (порядка 5% – чтобы покрыть расходы, не включенные в договор и соответственно не входящие в себестоимость услуг «Иркутскэнергофинанс», как, например, налог на имущество).

– С чего начали процесс реорганизации?

– Первое, это подготовка к передаче бухгалтерских функций на внутренний аутсорсинг в «Иркутскэнергофинанс». Каждое дочернее общество будет вести лишь первичную бухгалтерскую документацию, за последующее разнесение данных, их обработку, формирование сводной бухгалтерской и налоговой отчетности будет отвечать «Иркутскэнергофинанс». Таким образом, повысится достоверность налоговой отчетности.

В настоящее время завершился первый, самый трудоемкий этап преобразований: разработаны и внедрены единые планы счетов для всех ДЗО. Реорганизация подразумевает огромный объем кропотливой работы по стандартизации учетных процессов.

На втором этапе, до 1 июля 2008 года, предполагается автоматизация бухгалтерского учета. Третий и заключительный этап – полная передача бухгалтерских функций на внутренний аутсорсинг (до конца 2008 года).

– Помимо бухгалтерии, вы упоминали о создании централизованного казначейства. Какие вопросы включены в его компетенцию?

– В задачи «Иркутскэнергофинанса» входит централизованная обработка всех заявок на оплату по холдингу, а также контроль исполнения бюджетов дочерних обществ. ДЗО составляют реестр заявок на оплату в рамках утвержденного бюджета и передают его к исполнению в «Иркутскэнергофинанс», где и совершаются все дальнейшие операции по оплате. Не думаю, что такая схема работы негативно отразится на сроках исполнения обязательств по платежам: проверка заявки на соответствие бюджету и ее исполнение в среднем займет около одного дня. Кроме того, в сферу ответственности централизованного казначейства входит привлечение внешнего финансирования, соответственно – работа с банками и другими финансовыми институтами. Окончание работ по реорганизации казначейства запланировано на начало 2008 года.

– Каким образом планируете завершить реорганизацию ФЭС?

– Заключительным этапом станет создание департамента по формированию отчетности по МСФО. Полностью данная функция будет выведена из ДЗО во второй половине 2008 года. В настоящее время практически завершена автоматизация подготовки консолидированной международной финансовой отчетности.

– Насколько подобная централизация ограничивает самостоятельность руководителей ДЗО в принятии решений?

– Действительно, благодаря реорганизации ужесточается контроль за исполнением бюджетов. «Иркутскэнерго» стремится минимизировать риски и повысить эффективность использования денежных средств, собственных и привлеченных. Однако перераспределение финансовых функций никоим образом не ограничивает деятельность директоров ДЗО. Они по-прежнему самостоятельны в принятии управленческих решений, но в рамках утвержденных бюджетов.

– Как изменится иерархия подчинения и должностные обязанности сотрудников ФЭС?

– Расскажу на примере бухгалтерии. Ее сотрудников переведут в «Иркутскэнергофинанс», каждый из них будет вести один или ограниченное количество бухгалтерских счетов, но в целом по холдингу. Таким образом мы надеемся сократить трудозатраты, не расширяя штата при создании новых дочерних предприятий. На первом этапе сотрудники новой структуры будут оставаться на старых рабочих местах, впоследствии мы планируем их объединить под одной крышей. Разумеется, реорганизация коснется значительной части персонала финансового блока холдинга. Чтобы избежать недопонимания и противодействий, мы ведем разъяснительную работу среди сотрудников, готовим новые должностные инструкции (обязанности многих специалистов претерпят значительные изменения).

– Каким образом планируете оценивать эффект реорганизации?

– Думаю, основным показателем для оценки эффективности централизации будет сокращение затрат на ФЭС как для дочерних обществ по отдельности, так и для холдинга в целом. Также надеюсь, что снизится количество претензий со стороны налоговых органов, сократятся затраты времени на подготовку и консолидацию отчетности.

Справка: ОАО «Иркутскэнерго» учреждено в 1992 году, не входит в РАО «ЕЭС России». 40% акций ОАО принадлежит государству. Владеет 12 тепловыми и тремя гидроэлектростанциями в Иркутской области. В 2006 году «Иркутскэнерго» выработало 56 951 млн кВт.ч электроэнергии. За девять месяцев 2007 года выручка составила 19,1 млрд руб. Численность сотрудников по состоянию на 1 января 2007 года – 8 451 человек.

Оригинал статьи

<https://www.fd.ru/articles/29435-reorganizatsiya-podrazumevaet-ogromnyy-obem-kropotlivoy-raboty>