

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ С ФИЛИАЛЬНОЙ СТРУКТУРОЙ

FEATURES OF THE ORGANIZATION OF THE FINANCIAL PLANNING SYSTEM ON THE EXAMPLE OF AN ORGANIZATION WITH AN AFFILIATE

| | |
|---|---|
| Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации, Российская Федерация, Москва | Finansovyy universitet pri Pravitel'stve Rossiyskoy Federatsii (Financial University under the Government of the Russian Federation), Russian Federation, Moscow |
| Регина Андреевна Панфилова | Regina A. Panfilova |
| Студентка | Student |
| E-mail: reginapanfilova@mail.ru | E-mail: reginapanfilova@mail.ru |
| 143003, Российская Федерация, г. Москва, ул. Керченская, д. 1А, к.2. Телефон: +7 (910) 906-46-46. | B. 2, 1A Kerchenskaya st., Moscow 117303, Russian Federation. Phone: +7 (910) 906-46-46. |
| Научный руководитель: доцент Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса, к.э.н.Наталья Александровна Платонова. | Academic Supervisor: Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance of the Faculty of Economy and Business, Candidate of Economic Sciences Natalia A. Platonova. |
| Аннотация. В данной статье рассмотрены особенности финансового планирования для компаний с филиальной структурой. В качестве информационной и методологической базы были рассмотрены работы различных авторов по теме планирования и организационных структур, а также Гражданский кодекс РФ. Результатом исследования являются выявленные особенности | Abstract. This article discusses the features of financial planning for companies with a branch structure. As an information and methodological base, the works of various authors on the topic of planning and organizational structures, as well as the Civil Code of the Russian Federation, were considered. The result of the study is the identified features of planning in companies with the considered structure, as well as |

| | |
|---|--|
| <p>планирования в компаниях с рассмотренной структурой, а также рекомендации по повышению эффективности данного процесса. Среди особенностей были выделены комплексность выведения общего плана из планов филиалов и необходимость уделения особого внимания определяющим тенденциям в деятельности каждого из них.</p> | <p>recommendations for improving the efficiency of this process. Among the features, the complexity of deriving the general plan from the plans of the branches and the need to pay special attention to the defining trends in the activities of each of them were highlighted.</p> |
| <p>Ключевые слова: планирование; подходы к планированию; филиальная структура; финансовый менеджмент; организационно-правовая структура компании.</p> | <p>Key words: planning; planning approaches; branch structure; financial management; organizational and legal structure of the company.</p> |

Введение (Introduction)

Любая организация вне зависимости от масштабов и сферы деятельности осуществляет планирование своей деятельности. Данный процесс позволяет контролировать текущую ситуацию в компании, ставить долгосрочные цели и отслеживать путь к их достижению. Несмотря на то, что планированием занимаются все экономические субъекты в той или иной степени детализации, для всех подходы к организации системы планирования будут отличаться. Это связано с тем, что, во-первых, не существует законодательных норм составления планов и их систем в организациях, а во-вторых, созданная система планирования, в том числе и финансового, должна быть удобна и применима для конкретной компании. Последнее означает, что система финансового планирования должна учитывать все особенности деятельности компании, ее организационно-правовую форму, отрасль, в которой она функционирует, особенности управления, а также ее размер и организационную структуру. В то же время финансовое планирование доступно не всем организациям, так как внедрение данной системы требует привлечения высококвалифицированных специалистов, а также в некоторых случаях выделения дополнительных финансовых ресурсов для содержания соответствующего отдела, что может позволить себе не каждая экономическая единица¹.

Таким образом, в каждой компании чаще всего создается индивидуальная система финансового планирования, позволяющая учесть все особенности конкретной компании. Однако существуют и обще выявленные особенности таких систем для конкретных видов компаний в зависимости от их организационной структуры. Так, можно выделить такие типы компаний, как многоуровневые холдинги, компании с обширной филиальной сетью, компании, имеющие только одно подразделение и другие.

Во всех приведенных типах организаций система финансового планирования должна учитывать особенности, присущие каждому типу. В данной работе будут рассмотрены особенности построения системы финансового планирования в компаниях с филиальными подразделениями, так как такие компании часто встречаются как на территории России, так и за рубежом.

Основные положения (Highlights)

¹ Устинова О.В. Разработка системы финансового планирования на предприятиях // Вестник науки и образования. – 2018. – №7 (43). – С.48.

На территории Российской Федерации многие компании имеют разветвлённую организационную структуру, в том числе широкую филиальную сеть. В соответствии со статьей 55 Гражданского кодекса РФ, филиалом организации признается ее обособленное подразделение, находящееся на территории отличной от той, где находится организация, которое полностью или частично выполняет ее функции и представляет ее интересы.² Филиал компании не является отдельным юридическим лицом, а значит входит в организационную форму своей компании, но находится на удалении от нее. Деятельность филиалов, как правило, описана в учредительных документах компании их образующий. При создании филиала компания передает ему часть имущества в пользование, а иногда и в распоряжение. Помимо этого, филиалы, в отличие от подразделений компании, должны быть зарегистрированы в ЕГРЮЛ, несмотря на отсутствие статуса юридического лица.

В большинстве случаев крупные компании как правило имеют сложную структуру с множеством уровней управления, которые контролируются через самостоятельные подразделения или филиалы с дополнительными офисами в подчинении³. Создание подразделений позволяет организации не только повышать эффективность менеджмента и управления рисками, но и создавать более качественную систему планирования.

Филиалы создаются организациями для расширения их деятельности в территориальном масштабе. В связи с этим, на территории каждой страны существуют филиалы как резидентов, так и иностранных компаний. При открытии иностранного филиала компания должна учитывать законодательство не только той страны, где она зарегистрирована, но и той, где планируется открытие филиала, в частности нормы налогообложение и регистрации филиального подразделения.⁴

На российском рынке чаще всего широкой филиальной сетью обладают финансовые организации, такие как банки и страховые компании. Это связано с тем, что для этих компаний крайне важно присутствие как можно в большем количестве регионов и населенных

² Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) // Собрание законодательства РФ. - 05.12.1994. - № 32. - ст. 55.

³ Черкашин С.А., Черкашина В.С. Оценка рисков в многоуровневой организации // Финансы и кредит. – 2018. – №10 (778). – С.2276.

⁴ Что такое филиал? // Invest Profit. Прозрачное инвестирование. Финансовый блог. [Электронный ресурс]- URL: <https://investprofit.info/filial-agency/>

пунктах, так как от территории их охвата зависит их финансовые результаты и объемы предоставленных услуг.

Помимо этого, в России филиалами обладают крупные производственные компании, однако обычно это филиалы не головных компаний, а их дочерних организаций, входящих в состав холдинговой структуры. В производстве филиалы создаются только при наличии необходимости присутствия в конкретном регионе в силу каких-либо отраслевых особенностей деятельности компании и экономической обоснованности присутствия на конкретной территории.

Таким образом, компании, обладающие филиальной сетью, могут иметь большое количество подразделений в различных регионах, в том числе и за границей, ведущих обособленную хозяйственную деятельность, но подчиняясь целям всей организации и в рамках ее стратегии.

Как и в любой другой организации, в организациях с филиальной сетью могут составляться различные виды финансовых планов на различные по длительности периоды. Однако существуют особенности планирования, присущие именно данной организационной структуре.

В связи с тем, что такие компании могут иметь очень разветвленную сеть филиалов, расположенных на сильном удалении друг от друга и от места регистрации самой организации, существует ряд сложностей при организации системы финансового планирования. Во-первых, в подобных компаниях очень важно правильно выбрать подход, который будет использоваться при планировании.

Как известно существует несколько подходов к планированию для разных организационных структур⁵:

1. «Сверху-вниз», когда головным подразделением или материнской компанией задаются определенные показатели, которым должны соответствовать планы структурных единиц. На основании заданных показателей и лимитов подразделения выстраивают свои планы и направляют их обратно «наверх»;
2. «Снизу-вверх». В данном методе сформированные планы структурных единиц направляются на верхний уровень, и исходя из заданных бюджетов формируется общий план;
3. Встречное планирование, применение которого предполагает слияние обоих методов.

⁵ Абызова Е.В. Методы финансового планирования и особенности бюджетирования в вертикально-интегрированных структурах // Вестник Московской международной академии. – 2019. – №1. – С.36.

Можно сразу отметить, что компаниях с филиальной сетью не подходит система планирования «снизу-вверх», так как при использовании такого подхода в данной ситуации влечет за собой сильные отклонения от общих стратегических целей компании и разрозненность темпов развития филиалов из разных регионов и областей. Это связано с тем, что при составлении планов каждый филиал будет отталкиваться от внешних факторов и тенденций характерных для его территории присутствия и скорее всего не будет учитывать общие макроэкономические факторы и уж точно внешнюю среду других филиалов и компании в целом. Единственным плюсом данного подхода в рассматриваемом случае является тот факт, что при самостоятельном формировании планов филиалы могут учитывать все особенности ведения их деятельности на конкретной территории. Это крайне важно для тех компаний, чьи филиалы находятся на территории других государств, так как только находясь в той стране, где находится филиал можно с достаточной долей достоверности и точности спрогнозировать будущие доходы и расходы с учетом факторов местного спроса, особенностями законодательства и местной деловой среды.

Что касается подхода «сверху-вниз», то он скорее подходит для небольших организаций, обладающих несколькими филиалами, так как только в такой ситуации руководящие органы компании могут самостоятельно учесть все особенности деятельности каждого филиала и взаимоотношения их текущие плановые показатели со стратегическими показателями компании. Во всех других ситуациях такой подход будет давать большие отклонения фактических показателей от плановых и подавлять инициативность менеджеров филиалов, что часто ведет к стагнации деятельности компании и невозможности достижения стратегических целей.

Наиболее подходящим, хоть и наиболее сложным в реализации является смешанный подход встречного планирования, при котором руководство основной компании доводит до филиалов общие целевые показатели и ограничения для единообразия и сопоставимости показателей всех подразделений компании. Филиалы в свою очередь формируют свои планы исходя из доведенных до них показателей всей компании и тех особенностей, которые характерны для именно их деятельности.

Данная система взаимодействия отражена на рисунке (рис. 1). По ней видно, что информационные потоки при реализации такого подхода идут в обоих направлениях, что помогает отразить в итоговом плане все факторы, оказывающие влияние на деятельность организации. Основным недостатком данного подхода к организации

системы планирования является длительность и многоэтапность согласования планов, и сложность их сведения в единый план компании. Поэтому процесс планирования в таких организационных структурах должен начинаться заранее – по истечению второго квартала, а при очень обширной сети филиалов возможно и более ранее начало процесса планирования.



Рис. 1. – Направления информационных потоков в смешанной системе финансового планирования в организации с филиальной сетью.

При реализации смешанного подхода весь стандартный процесс планирования дополняется такими этапами, как неоднократное согласование и при необходимости переделывание планов филиалов для итогового сведения. Последними этапами планирования после двустороннего диалога «центр-филиал» является доведение центральным офисом итоговых планов до филиалов и контроль за их исполнением.⁶

Важным этапом планирования в организациях с филиальной сетью является грамотное выстраивание системы оценки эффективности работы подразделений. Чаще всего для целей контроля и формирования системы мотивации выстраивается система КРІ, которая позволяет стандартизировать весь данный процесс в компании, но учесть особенности деятельности каждого подразделения. Так, если подразделения компании имеют одинаковый функционал, то система КРІ будет включать единый набор показателей для всех филиалов компании, однако целевые значения

⁶ Никулина Н.Н., Эриашвили Н.Д., Суходоев Д.В. Особенности бизнес-планирования в страховых организациях с сетью филиалов // Вестник Московского университета МВД России. - 2014. - №9. – С. 203.

этих показателей могут отличаться в зависимости от особенности деятельности каждого конкретного подразделения. Несмотря на то, что в каких-то регионах показатели подразделений компании могут быть ниже, чем в среднем по компании, уровень мотивации, в данных подразделениях будет оставаться на должном уровне. А это в свою очередь выступает одним из факторов развития как филиала в отдельности, так и компании в целом.

Еще одной особенностью системы планирования в организациях с филиальной сетью является необходимость стандартизации плановых отчетов и автоматизация процесса планирования.

Потребность в стандартизации вытекает из того факта, что в отличие от других организационных форм компаний, филиальные сети могут насчитывать сотни подразделений, каждое из которых составляет собственный финансовый план. Очевидно, что в условиях разрозненности форм плановой документации процесс сведения единого плана и его согласования будет непосильной задачей даже для самых опытных и профессиональных менеджеров.

К тому же единые стандарты документации позволяют облегчить процесс контроля за исполнением клановых показателей, а также план-фактный анализ по итогу истечения отчетного периода.

В целом унификация имеет ряд преимуществ не только в компаниях с филиальной структурой. Данный процесс упрощает ведение учета, а также делает его более точным и гибким. В отношении планирования внедрение единых стандартов создает более легкую для восприятия базу, с которой приходится работать финансовым менеджерам, что позволяет повысить эффективность построения бюджетов, прогнозирования результатов и выявления ошибок.

Что касается автоматизации, то на сегодняшний день многие компании уже перевели свои системы планирования на цифровые платформы. В большей степени это касается крупных компаний, таких как банки и страховые организации, у которых большое количество филиалов и возможности по внедрению различного рода технологий.

Однако автоматизация помогает и небольшим компаниям делать процесс планирования проще и прозрачнее. Основными преимуществами автоматизации системы планирования в филиальных сетях являются:

- сокращение временных затрат на все этапы согласования планов;

- простота внесения корректировок и правок в плановые документы на любом этапе;
- возможность учета большего количества факторов при составлении планов и большей детализации самих планов.⁷

Таким образом, автоматизированная система финансового планирования нивелирует недостатки смешанного подхода к ее организации. Такая система более адаптивна и мобильна, что позволяет быстрее реагировать на изменившиеся условия внешней среды и снизить степень влияния рисков, присущих деятельности организации.

Что касается технической стороны вопроса, то в настоящее время крайне удобным для организаций с большим количеством подразделений являются внутренние системы электронной передачи данных, таких как различные корпоративные платформы, цифровые облачные хранилища данных, программные продукты для анализа данных и другие, а также наличие подключения к системе электронного документооборота. Данные сервисы и системы позволяют реализовывать то самое преимущество автоматизации, заключающееся в снижении временных затрат, так как все участники процесса планирования могут вносить изменения в режиме реального времени.

Автоматизация системы планирования может проводиться различными путями в зависимости от финансовых, технических и кадровых возможностей компании. Так, компании, в штате которых есть опытные программисты и IT-мастера могут самостоятельно перевести бизнес-процессы, связанные с планированием в цифровой формат. При отсутствии такой возможности можно воспользоваться услугами внешних консультантов, которые не только помогут с технической наладкой системы, но и грамотно выстроят всю систему планирования с учетом специфики деятельности, местонахождения и разветвленности организационной структуры компании.

Любой из данных способов влечет за собой ряд дополнительных затрат. Но несмотря на их наличие грамотно выстроенная автоматизированная система финансового планирования в любой компании, вне зависимости от ее организационной структуры является одним из факторов ее развития и устойчивости на рынке.

⁷ Галаутдинова В.В. Автоматизация управленческой отчетности // Евразийский Союз Ученых. - 2019. - №4-9 (61). – С. 14.

Заключение (Conclusion)

Подводя итог, можно сказать, что организации, обладающие филиальной сетью, имеют ряд особенностей, которые должна учитывать система финансового планирования. Во-первых, это функционирование филиалов в различных экономических зонах, что накладывает определенные особенности на деятельность каждого из них в большей степени за счет влияния факторов внешней среды. Во-вторых, за счет того, что открыть филиал проще, чем создать дочернее общество, их количество у компании может быть крайне велико, что упрощает процесс сведения плановых показателей в общие планы компании.

На основании данных особенностей деятельности рассматриваемого вида компаний можно выделить следующие особенности организации системы финансового планирования в них:

1. Наиболее подходящим для таких компаний является смешанный подход к организации системы планирования, так как он позволяет сбалансировать интересы филиалов с интересами центрального офиса.

2. Важным аспектом является наличие стандартизированных форм отчетности, позволяющие минимизировать затраты времени и сил руководителей при обработке планов всех филиалов.

3. Необходима автоматизация системы финансового планирования, так как это помогает нивелировать недостатки общего подхода к планированию, что крайне важно для компаний с большим количеством филиалов.

Таким образом, компаний с филиальной сетью крайне важно грамотное выстраивание системы финансового планирования, так как это напрямую влияет на точность плановых показателей, мотивацию персонала каждого филиала, адаптивность принимаемых управленческих решений и на итоговый финансовый результат всей компании.

| Библиографический список | References |
|---|--|
| 1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) // Собрание законодательства РФ. – 05.12.1994. – № 32. – ст. 55. | 1. Civil Code of the Russian Federation (Part One) dated November 30, 1994 No. 51-FZ (as amended on August 3, 2018) // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 05.12.1994. – No. 32. – art. 55. |

| | |
|---|--|
| <p>2. Абызова Е.В. Методы финансового планирования и особенности бюджетирования в вертикально-интегрированных структурах // Вестник Московской международной академии. – 2019. – №1. – С.34-41.</p> | <p>2. Abyzova E.V. Methods of financial planning and features of budgeting in vertically integrated structures // Bulletin of the Moscow International Academy. – 2019. – No. 1. – P.34-41.</p> |
| <p>3. Галаутдинова В.В. Автоматизация управленческой отчетности // Евразийский Союз Ученых. – 2019. – №4-9 (61). – С. 12-14.</p> | <p>3. Galautdinova V.V. Automation of management reporting // Eurasian Union of Scientists. – 2019. – No. 4-9 (61). – P. 12-14.</p> |
| <p>4. Никулина Н.Н., Эриашвили Н.Д., Суходоев Д.В. Особенности бизнес-планирования в страховых организациях с сетью филиалов // Вестник Московского университета МВД России. – 2014. – №9. – С. 201-206.</p> | <p>4. Nikulina N.N., Eriashvili N.D., Sukhodoev D.V. Peculiarities of business planning in insurance organizations with a network of branches // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. – 2014. – No. 9. – P. 201-206.</p> |
| <p>5. Устинова О.В. Разработка системы финансового планирования на предприятиях // Вестник науки и образования. – 2018. – №7 (43). – С. 47-50.</p> | <p>5. Ustinova O.V. Development of a financial planning system at enterprises. Vestnik nauki i obrazovaniya. – 2018. – No. 7 (43). – P. 47-50.</p> |
| <p>6. Черкашин С.А., Черкашина В.С. Оценка рисков в многоуровневой организации // Финансы и кредит. – 2018. – №10 (778). – С.2273-2282.</p> | <p>6. Cherkashin S.A., Cherkashina V.S. Risk assessment in a multilevel organization // Finance and Credit. – 2018. – No. 10 (778). – P.2273-2282.</p> |
| <p>7. Что такое филиал? // Invest Profit. Прозрачное инвестирование. Финансовый блог. [Электронный ресурс] - URL: https://investprofit.info/filial-agency/</p> | <p>7. What is a branch? // Invest Profit. Transparent investment. Financial blog. [Electronic resource] – URL: https://investprofit.info/filial-agency/</p> |

