



КАЗАЧЕНКОВ
Валентин Захарьевич

ООО «Петербургрегионгаз»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ТЭК ПУТЕМ СОГЛАСОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ

Анализ прогноза внутреннего спроса на энергетические ресурсы в регионе должен строиться с учетом оценки душевого потребления энергии и внутреннего энергопотребления в отраслевом и территориальном разрезах. При этом целевые показатели предприятий ТЭК должны быть количественно измерены. В качестве основы для принятия решения о формировании и задании целей служит прогнозная информация, а также результаты модельных расчетов. При управлении через согласование и задание целей для руководителя предприятия такие стратегические цели, как совершенствование организации и стимулирование персонала, формируются только на качественном уровне.

Analysis of the forecast of the internal demand for power resources in the region must be based on the assessment of energy consumption per person and internal energy consumption per area and per sector. The target rates of the fuel and power industries shall be determined quantitatively. Decisions related to the forming and setting of targets shall be based on the forecast data and results of the model calculations. When management is founded upon coordination and target setting for the enterprise manager, strategic goal setting such as the improvement of personnel organization and encouragement shall achieve a substantive qualitative dimension.

* * *

Возрастающая роль регионов – отличительная черта нашего времени. Их взаимодействие является ускорителем интеграционных процессов. Добыча, транспортировка и подача природного газа потребителю обеспечивают жизнедеятельность всех отраслей России, консолидацию регионов, формирование значительной части бюджетных доходов, в том числе за счет валютных поступлений.

Санкт-Петербург является крупнейшим региональным потребителем природного газа. Темпы и структура развития экономической и социальной инфраструктуры города во многом определяются широким использованием данного вида сырья

в электроэнергетике, промышленности и коммунально-бытовом секторе городского хозяйства. В последние годы потребление природного газа осталось относительно стабильным (около 10 млрд м³) при увеличении доли электроэнергетики до 44,5 %, теплоснабжения до 25 % и наметившемся снижении потребления природного газа в промышленности и коммунальном хозяйстве до 24 %. Более 50 % потребителей природного газа относятся к бюджетной сфере и городскому коммунально-бытовому хозяйству и еще около 5 % составляет потребление газа населением города. Данные группы потребителей, включая местный бюджет, являются основными

дебиторами предприятия ООО «Петербург-регионгаз», в том числе безнадежными дебиторами со сроком непогашенной задолженности более одного года.

Основными субъектами рынка природного газа Санкт-Петербурга являются предприятие ООО «Петербургрегионгаз» – основной поставщик газа в договорных отношениях, газотранспортное предприятие «Лентрансгаз», газораспределительные организации ПК ГГХ «Ленгаз», потребители – ОАО «Ленэнерго», ГП «ТЭК СПб», ЗАО «Лентеплоснаб», АООТ «Ижорские заводы» и др. Излишнее количество организаций, задействованных в сфере взаиморасчетов за природный газ («Ленгаз» и его посреднические структуры), является фактором, усложняющим систему документооборота, увеличивающим сроки прохождения платежей и отслеживания дебиторской задолженности потребителей города перед ОАО «Газпром». Производственный кооператив «Ленгаз» по характеру деятельности относится к разряду естественных монополий; регулирование его деятельности со стороны государства осуществляется только путем тарифной политики, условия взаимоотношений между городом и ПК «Ленгаз» (условия договора аренды) не стимулируют эффективного использования основных фондов, принадлежащих городу. Отпускные цены реализации сетевого газа населению превышают стоимость приобретения сырья для населения на 30 %, для промышленных предприятий – на 10 %.

Целесообразным представляется поглощение газораспределительных организаций в финансовом отношении ОАО «Газпром» при сохранении их технологических функций и структуры в существующем виде, что позволит повысить прозрачность информации об объемах потребления и оплаты за поставленный газ. Переход газораспределительных организаций под контроль ОАО «Газпром» позволит также исключить из системы расчетов за природный газ инструментальные потери газа (около 10 % объема поставляемого газа), что соизмеримо с оплатой услуг «Ленгазу» (около 300 млн руб./год).

В последние годы в регионе структура внутреннего потребления топливно-энерге-

тических ресурсов значительно изменилась в сторону увеличения доли газа. Это, безусловно, вызывает обоснованную тревогу и требует совместных усилий поставщиков и потребителей, разработки региональной энергетической политики.

Основные приоритеты региональной энергетической политики должны быть следующими:

- содействие межрегиональной интеграции;
- экономически обоснованная самообеспеченность регионов электроэнергией, теплом, котельно-печным и моторным топливом;
- комплексное использование местных источников топлива и энергии, включая возобновляемые ресурсы;
- контроль за деятельностью монополий, в том числе через региональные энергетические комиссии;
- ликвидация перекрестного субсидирования в энергетике с созданием упреждающей системы адресной поддержки малоимущих слоев населения;
- экономически обоснованные территориальные дифференцированные цены и тарифы на энергоресурсы;
- недопущение дискриминации по транзиту топливно-энергетических ресурсов, контроль за несанкционированным доступом к проходящим через территорию регионов магистральным системам;
- создание не противоречащей федеральному законодательству нормативно-правовой базы, обеспечивающей условия для эффективного развития ТЭК [4].

Важным объектом исследований должна стать тенденция к структурной перестройке предприятий, являющихся основными потребителями топливно-энергетических ресурсов в регионе.

Под структурой предприятия как системы понимается состав и связь следующих элементов: ассортимента выпускаемой продукции, технологии и основных фондов, организации и управления, социальной составляющей (в первую очередь, профессионально-квалификационного состояния работников). Согласованное взаимодействие

элементов структуры между собой и с параметрами внешней среды (платежеспособный спрос, конкуренция, динамика цен на материалы, энергию, рабочую силу, государственные, местные и иные платежи) проявляется в непрерывности воспроизводственного процесса на предприятии. Нарушения в согласовании вызывают те или иные сбои в воспроизводстве, ухудшение показателей функционирования предприятия.

Эволюция российских предприятий диктуется природой и содержанием переживаемого ими экономического кризиса. Главное его отличие в том, что он вызван не естественным ходом развития, а субъективными факторами – действиями реформаторских сил. Поэтому структурная перестройка российских предприятий как реакция на окружающую внешнюю среду может иметь две цели: ближнюю и дальнюю. Ближняя – изменение элементов структуры, направленное на решение задачи выживания в искусственно созданных условиях, которые носят временный характер и не согласуются с мировыми тенденциями развития. Дальняя цель структурной перестройки ориентирует на современные инновационные процессы. Нововведения рассчитаны на перспективу, на достижение устойчивого, эффективного функционирования. Последние могут решать и задачи ближней цели. Однако в процессе выживания они не всегда реализуемы из-за низкого уровня платежеспособного спроса и ограниченных инвестиционных ресурсов.

Перестройка организационной структуры российских предприятий несет две противоречивые тенденции: выделение из состава крупных предприятий юридически самостоятельных фирм, с одной стороны, и объединение связанных горизонтальной, вертикальной кооперацией или однопрофильных предприятий в крупные структуры различных финансово-производственно-управленческих форм, с другой.

Образование самостоятельных фирм на базе структурных подразделений предприятия вызвано, в первую очередь, проблемой выживания. Самостоятельные фирмы или материнская компания, освобожденные от кредиторской и дебиторской задолженности, способны восстановить производство,

осуществлять инновации, расширять ассортимент продукции, опираясь на потребности рынка. Самостоятельной фирмой может стать, не разрушая предприятие, только то его подразделение, которое способно выпускать конечную продукцию и имеет относительно замкнутый цикл производства. Обобщив опыт их создания, можно выделить три формы образования самостоятельных фирм [3]:

1. На основе заключения договора аренды. В этом случае имущество предприятия остается в его собственности. Предприятие может координировать деятельность независимой фирмы путем периодической корректировки договоров аренды, препятствуя выходу ее из состава предприятия. У структурного подразделения, получившего статус самостоятельной фирмы, резко усиливается мотивация в повышении эффективности своей деятельности, поиске путей адаптации к условиям рыночного спроса.

2. Создание дочерних фирм при сохранении контрольного пакета акций или соответствующей доли в уставном капитале у материнской компании. Преобразование структурного подразделения, слабо технологически связанного с основным производством, в дочернюю фирму существенно повышает его оперативно-хозяйственную самостоятельность, заинтересованность в достижении рыночного успеха.

3. Преобразование крупного предприятия в холдинговую компанию. Ее структура состоит из управляющей компании (холдинга) – собственника пакета акций самостоятельных предприятий, как правило, расположенных на различных производственных площадках, специализированных на выпуске определенных видов продукции, выполнении работ или предоставлении услуг. Данный вариант перестройки структуры предприятия, помимо предоставления высокой степени самостоятельности отдельным производствам, обеспечивает сохранение целостности производственной системы, позволяющей в случае необходимости объединить усилия в решении общих задач компании.

Хотя предоставление хозяйственной самостоятельности структурным подразделениям предприятия вызвано экстремальными условиями внешней среды и поэтому

может рассматриваться в качестве временной тенденции, тем не менее, приобретаемая предприятием гибкость в реагировании на требования рынка, увеличение числа работников, заинтересованных в результатах деятельности предприятия, объективно носят прогрессивный, долговременный характер.

Нельзя, однако, не обратить внимание на случаи недобросовестных действий некоторых руководителей предприятий, которые при структурной реорганизации производства учреждают торгово-посреднические фирмы с целью перекачки прибыли предприятия учредителям этой фирмы, которая приобретает продукцию предприятия по ценам, близким к себестоимости, а реализует по рыночным.

В процессе реструктуризации предприятий нередко ставится задача освобождения их от неиспользуемых мощностей, оборудования, земли и снижения таким образом суммы начисляемого на них налога на имущество и занимаемую землю. В кризисной ситуации реструктуризация не должна противоречить возможности консолидации производственного потенциала предприятия на этапе преодоления экономического кризиса. Механизмом реализации этого принципа может стать формирование дочерних фирм с контрольным пакетом акций, который держит материнское предприятие. Для выживания и адаптации к внешним условиям можно изменять структуру крупного предприятия в зависимости от требований момента, сохраняя в целом рычаги управления.

Мировой опыт свидетельствует об устойчивой тенденции объединения, слияния компаний в крупные корпорации, обусловленной глобализацией рынка и обострением на нем конкуренции [1]. Для России тенденция роста концентрации производства в крупных предприятиях и объединениях — естественный процесс возрождения разрушенных отраслевых комплексов в новой форме финансово-промышленных групп, соответствующей условиям рыночного хозяйствования в современном мире.

Переход предприятия на новую ступень развития путем перестройки его структуры не может быть результатом механического копирования чужого опыта или подражания.

Успех структурной перестройки российского предприятия будет в немалой степени определяться тем, насколько намечаемые на предприятии изменения соответствуют его особенностям как хозяйственного субъекта.

Не вызывает сомнений, что предстоящая структурная перестройка региональных предприятий является важным инструментом формирования региональной энергетической политики и должна учитываться при составлении региональной энергетической программы, которая должна включать следующие разделы:

- Анализ современного состояния энергетики региона.
- Сценарии развития экономики региона.
- Оценка энергопотребления в регионе с учетом реализации энергосберегающих мероприятий.
- Варианты развития топливно-энергетического комплекса региона.
- Формирование инвестиционных проектов.
- Финансовое обеспечение инвестиционной программы региональной энергетической политики.
- Экологические аспекты реализации региональной энергетической политики
- Управление региональной энергетической политикой и ее нормативно-правовое обеспечение.

При реализации новой региональной энергетической стратегии предприятию ООО «Петербургрегионгаз» как основному поставщику газа в регионе придется работать в условиях возрастающей конкуренции.

Исходя из важнейших монетарных целей предприятия, которые сами одновременно являются предметом и результатом процесса принятия решения или планирования, можно сформировать единую плановую систему целевых показателей результата и ликвидности для различных объектов планирования. Если в рамках этой системы показателей определять также и фактические значения контролируемых показателей (и их отклонения от плановых), то можно построить систему ориентированных на результат и ликвидность планово-контрольных расчетов. Эти расчеты охватывают построение

плановой и контрольной информации на базе стоимостных категорий и методов управленческого и финансового учета, а также методов исследования операций. В идеальном случае такие расчеты должны быть взаимоувязаны со всеми значимыми для предприятия качественными и количественными немонетарными показателями. Совокупность показателей, содержащих в концентрированной форме особо значимую для принятия управленческих решений информацию, образует систему показателей планирования и контроля [2]. Речь идет об интегрированных планово-контрольных расчетах, которые позволяют координировать все частные планы с точки зрения результата и ликвидности. Отдельные планы увязываются в общую систему при помощи блока показателей расчетного и балансового результата и блока финансовых расчетов.

Блок планово-контрольных показателей позволяет на определенные момент и период учитывать воздействие стратегического и оперативного планирования на общие монетарные цели и разрабатывать соответствующие поставленным монетарным целям стратегические и оперативные планы (к оперативному планированию относятся также мероприятия балансовой и финансовой политики).

Отдельные планы на предприятии увязываются один с другим посредством односторонних и многосторонних информационных потоков. Процесс взаимной увязки и интеграции отдельных планов может осуществляться во времени синхронно или последовательно.

Базовая система абсолютных и относительных плановых и фактических показателей планирования и контроля рассматривается в дальнейшем для случая последовательного планирования на период.

Исходными пунктами планирования являются планы оборота (реализации), издержек, сумм покрытия в разрезе продуктовых программ. Их разрабатывают на основе взаимосвязанных планов снабжения, производства и сбыта, а в особых случаях – на основе комплексных планов интегрирования функций (маркетинг, социальная сфера). На базе нормативов сумм покрытия по продук-

там или производственным программам и нормативов накладных расходов (только постоянных) сначала по подсистемам предприятия определяют плановый расчетный результат, а затем в целом и плановый производственный результат (применяя метод учета по полным издержкам, можно считать изменение запасов равным нулю). В дальнейшем можно исчислять издержки, а в необходимых случаях выручку и суммы покрытия в разрезе проектов, операций и объектов.

Если интерес представляет рентабельность капитала, то находят показатель рентабельности имущества (в оценке по текущей или восстановительной стоимости). Показатели рентабельности капитала при определенных условиях можно исчислять в разрезе продуктов и продуктовых групп, а также отдельных средств производства, инвестиционных объектов.

Исходя из расчетного (калькуляционного) результата, можно планировать балансовый результат предприятия в целом и его подсистем путем разработки плана прибылей и убытков, в частности плана нейтральной (внепроизводственной и чрезвычайной) прибыли и планового баланса. Запланированное распределение прибыли (балансовой прибыли и дивидендов), сформированная на этой основе политика в области амортизации, образования резервов и налогообложения вместе с запланированными перед этим показателями производственного и нейтрального результатов являются важнейшими условиями определения валового балансового или финансового результата (годового сальдо). После этого становится возможным планирование рентабельности собственного капитала предприятия в целом как соотношения годового сальдо и собственного капитала. Исходя из годового сальдо, скорректированного на величину перенесенной с прошлого года прибыли (убытка), следует рассчитать и установить в качестве плановых величину изменения резервов и показатели чистого балансового результата или балансовой прибыли (убытка).

Одним из самых важных показателей для оценки дальнейшего развития предприятия является в этой связи соотношение вновь созданной стоимости и затрат на за-

работную плату и социальные выплаты (показатель вновь созданной стоимости на единицу затрат на персонал).

Если увеличить валовый балансовый результат (результат деятельности предприятия) на величину амортизации и некоторых корректирующих величин, то можно получить для предприятия в целом, а в некоторых случаях и для его подсистем, показатель денежного потока как выражение внутреннего потенциала финансирования и потенциальной доходности. Выведенный в данном случае косвенным образом из данных плана прибылей и убытков и планового баланса показатель денежного потока может быть рассчитан и прямо путем вычитания затрат (равных выплатам) из доходов (равных поступлениям) либо по данным частных оперативных планов и плана инвестирования и финансирования.

На базе прямо или косвенно рассчитанной величины денежного потока для предприятия в целом можно разработать финансовый план, содержащий данные о выплатах и поступлениях соответствующего периода с учетом фактического состояния платежных средств на начало периода и желательного состояния платежных средств на его конец. Финансовый план наряду с данными о денежном потоке содержит информацию о поступлениях от дезинвестиционных мероприятий (например, продажи оборудования), а также выплатах, связанных с инвестициями и дефинансированием (погашением кредитов). С учетом фактического и желаемого состояния денежных средств, т.е. соответствующего показателя ликвидности или ликвидных резервов, выявляют дефицит ликвидных средств, который должен быть покрыт за счет внешнего финансирования, или их излишек, который может быть использован. Границы возможностей внешнего финансирования обуславливаются в конечном счете допустимой с точки зрения риска степени задолженности. Сведения об инвестициях и дезинвестициях образуют компоненты периодического инвестиционного плана, а сведения о финансировании и дефинансировании – компоненты периодического плана внешнего финансирования, т.е. плана финансовых инвестиций (участий) и кредитного плана. Совокупность планов

внешнего финансирования и денежных потоков можно назвать планом финансирования.

Ценность капитала предприятия в целом должна в принципе рассчитываться на базе блока показателей финансовых планов на несколько периодов или на базе плановых балансов. В качестве высшей монетарной цели, к которой необходимо стремиться, принимается максимизация чистой (остаточной) ценности предприятия или ценности собственного (акционерного) капитала. Ее величина обуславливается поступлениями и выплатами в будущих периодах в соответствии со стратегическими и оперативными планами и с учетом процентных ставок, отражающих приемлемый для предприятия уровень риска. Прежде всего, показатели ценности капитала необходимо рассчитать по инвестиционным программам, выходящим за рамки одного периода, и отдельным крупным инвестиционным проектам, чтобы определить их влияние на показатели годовых планов, а также обусловленные этими инвестициями изменения ценности капитала предприятия в целом.

При помощи показателей планирования и контроля все элементы механизма технико-экономических расчетов и все частные планы предприятия связываются в единой концепции планирования и контроля, которая обеспечивает реализацию как главной монетарной цели предприятия – стремления к результату, так и дополнительной цели – гарантированной ликвидности. Благодаря ориентированному на прибыль и ликвидность планово-контрольным расчетам в центр планово-аналитической работы на предприятии становятся, с одной стороны, цели получения финансового результата и обеспечения ликвидности, а с другой стороны, идеи планирования и контроля, когда для сбора и обработки плановой и отчетной информации, наряду с традиционными методами производственного и финансового учета, используются современные методы исследования операций. Концепция интегрированного планирования и контроля связывает известные в теории и практике расчетные методы планирования и контроля и показатели в один инструмент управления с многосторонними возможностями использования и развития.

Если в течение одного или нескольких периодов запланированные цели по обороту, результату и (или) ликвидности не достигнуты, то при помощи планирования и контроля можно выявить или разработать соответствующие предпринимательские альтернативы, которые приведут к достижению целей. К таким альтернативам относят, например, изменение производственной программы, структуры потенциала, процессов и ресурсов, сбытовых и закупочных цен с соответствующими расчетами их влияния на показатели оборота, издержек и ликвидности; проведение мероприятий балансовой политики, включая изменение дивидендной, кредитной и инвестиционной политики. Если запланированная на определенный момент цель не достигнута, то, применяя базовую систему планирования и контроля, можно найти подходы к изменению ситуации.

Планово-контрольные расчеты являются инструментом достижения более высоких результатов деятельности предприятия через улучшение процесса управления. Они позволяют количественно описывать будущие и фактически произошедшие события во взаимосвязи с процессами на самом предприятии. Поэтому необходимо качественное осмысление и количественное описание собственных целей, действий и реакций и таковых у партнеров по рынку и других групп во внешней среде предприятия.

Использование концепции управления посредством согласования и задания целей и организации соответствующего контроля за их достижением является эффективным инструментом управления при определении курса развития предприятия и корректировки этого курса в ходе реализации.

С учетом изменений плановых предпосылок и возможности разграничения показателей, на которые можно или нельзя оказывать управленческое воздействие, возможна текущая оценка руководителей по степени достижения поставленных перед ними целей. Это касается всех объектов планирования.

В последнее время появляется все больше методик, которые связывают переменную часть оплаты труда (процент от прибыли предприятия) руководителей высшего и среднего уровня управления с качеством

планирования на предприятии. Размер переменной части оплаты труда при определенных предпосылках ставят в зависимость от степени достижения согласованных целей. При этом речь может идти, с одной стороны, об оперативных целях, т.е., как правило, о показателях финансового результата или его компонентах (например, обороте, издержках по оплате труда персонала, состоянии запасов и т.д.) на один плановый год (бюджет). С другой стороны, для некоторых руководителей в качестве базы оплаты труда могут служить согласованные с ними стратегические цели или отдельные цели и мероприятия на долгосрочный плановый период.

Рассмотренная система планирования и контроля с ориентированными на результат и ликвидность планово-контрольными расчетами позволяет осуществлять целеориентированное руководство на всех уровнях управления и использовать систему материального стимулирования руководителей, увязанную с уровнем планирования на предприятии.

Использование ориентированных на результат и ликвидность планово-контрольных расчетов в рамках системы планирования и контроля, а также формирование самой системы планирования и контроля с интегрированными планово-контрольными расчетами является главной задачей контроллинга.

Таким образом, предприятие ООО «Петербург-регионгаз», как и другие предприятия топливно-энергетического комплекса, находится в центре действий, интересов и договоров, и его можно определить как социально-техническую систему, в которой в целях максимизации ценности капитала или, в крайнем случае, расчетной прибыли (стоимостные, монетарные цели) с учетом целей социальной сферы и прочих требований внутренней и внешней среды (рамочные условия), производятся товары и услуги, удовлетворяющие спрос со стороны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Власов П., Быков П. // Эксперт. 1998. № 37.
2. Дитгер Х. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 1977.
3. Никологорский Д. // Вопросы экономики. 1997. № 9.
4. ТЭК: Проблемы энергетической стратегии // Петербургский экономический форум: Информационный вестник / СПГПИ (ТУ). 2000. № 2.