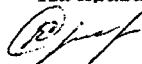


На правах рукописи



КРИВОНОСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛЬЕВНА

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДСИСТЕМЫ
КОНТРОЛЛИНГА ЗАТРАТ В
ЭЛЕКТРОСЕТЕВЫХ КОМПАНИЯХ**

Специальность 08.00.05. - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами: промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой
степени кандидата экономических наук

30 ЯНВ 2009

Омск - 2009

Работа выполнена в филиале ГОУ ВПО «Всероссийский заочный финансово-экономический институт» в г.Омске

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Карпов Валерий Васильевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Ковалев Александр Иванович кандидат
экономических наук, доцент Евсеенко
Сергей Викторович

Ведущая организация: ГОУ ВПО Алтайский государственный технический
университет им. ИИ. Ползунова.

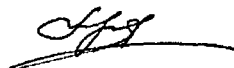
Защита состоится 24 февраля 2009 г. в 14.00 часов на заседании
Диссертационного Совета Д 212.179.01 в ГОУ ВПО «Омский
государственный университет» им. Ф.М. Достоевского по адресу: 644053,
Омск, пл. Лицкевича, 1.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Омский
государственный университет» им. Ф.М. Достоевского.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2009 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
кандидат экономических наук, доцент

Л.Н. Иванова



ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Несмотря на официальное окончание процесса реформирования электроэнергетики России и, входящих в ее состав электросетевых компаний, достижение цели повышения эффективности деятельности и инвестиционной привлекательности невозможно без реструктуризации внутренней среды этих компаний. В условиях регулируемого Федеральной службой по тарифам РФ и Региональными энергетическими комиссиями ценообразования, основной задачей указанной реструктуризации должно стать повышение прозрачности электросетевых компаний и поиск резервов снижения себестоимости. Учитывая вертикально-интегрированный характер структур управления и территориально-распределенную технологическую систему электросетевого комплекса, последнее целесообразно осуществлять путем внедрения современных инструментов контроллинга затрат, который позволяет осуществлять информационную поддержку менеджмента электросетевых компаний с целью адаптации принимаемых ими решений к институциональным преобразованиям рынков электроэнергии и изменению корпоративной структуры управления.

Это обуславливает необходимость разработки контроллинга затрат в электросетевых компаниях, включающей выбор современного инструментария, моделирование эффективных процессов управления, формирование подсистемы управления затратами, а также создание подразделений по контроллингу в организационной структуре предприятий отрасли.

Научные исследования различных аспектов контроллинга нашли отражение в трудах зарубежных и отечественных ученых и экономистов.

Теоретические научные предпосылки контроллинга, как системы управления затратами, основанной на информационном обеспечении, были заложены в трудах Дайле А., Манна Р., Майера Э., Скоуна Т., Фольмута Х., Глушченко В.В. и Глушченко И.И.

Дальнейшее развитие концепции контроллинга получили в трудах: Рейхмана Т., Прайсслера П., Шеффера У., Броггемейера М., Берра Х., Ореховского П.А., Кюппера Х.-Ю., Шмидта А., Вебера Й., Цунда А., Рора У., Долгова С., Хаиа Д., Хорварта П., Шнайдера Д., Ивашкевича В.Б., Градова А.П., Кузина Б.И., Федотова А.А.

Начало системного подхода к изучению и практическому внедрению контроллинга для описания бизнес-процессов было положено в конце 90-х годов такими учеными и экономистами, как Штайнманн Х., Шрайогг И., Сьюрц И., Ньюман В., Рассел К.А., Ананьина Е.А., Данилочкина Н.Г., Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г., Мальшева Л.А. Развитие данный подход получил в концепции контроллинга, как координирующего инструмента в процессе принятия решений, в работах Пича Г., Шерма Э., Штайнманна Х., Кустермана В., Ортмана Г., Сидоу Д., Винделера А., Гидденса А., Беккера А.

Проблемы реформирования отрасли описываются в трудах Уринсона Я.М., Синюгина В.Ю., Зубакина В.А., Гительмана Л.Д., Ратникова Б.Е., Горбатова А., Ясина Е.Г. и др. Вопросы реинжиниринга бизнес-процессов затрагиваются в работах Тельнова Ю.Ф., Робсона М., Уллаха Ф. и др. В настоящее время процессы отраслевой реструктуризации и процессы эффективного функционирования электросетевых компаний в новых условиях в большинстве публикаций рассматриваются с макроэкономической точки зрения, не затрагивая вопросы микроэкономического уровня, связанные с изменением структуры управления затратами и бизнес-процессов субъектов отрасли. Поэтому, несмотря на большое количество работ по контроллингу и реформированию электроэнергетики, методические подходы к построению контроллинга затрат в электросетевых компаниях разработаны недостаточно и существует необходимость организации адаптированной к российским условиям подсистемы контроллинга затрат в электросетевых компаниях.

Актуальность обозначенной проблемы и необходимость углубленного изучения отдельных ее аспектов обусловили постановку цели и основных задач исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в разработке методических положений по организации подсистемы контроллинга затрат в созданных в результате реформы электроэнергетики электросетевых компаниях.

Достижение указанной цели потребовало необходимость решения **следующих задач:**

1. Обосновать целесообразность применения подсистемы контроллинга затрат в электросетевых компаниях.
2. Определить рациональный состав, функции и задачи организационного звена контроллинга в структуре электросетевой компании.
3. Адаптировать сбалансированную систему показателей контроллинга затрат к условиям электросетевых компаний.
4. Разработать отраслевые классификаторы затрат электросетевых компаний.
5. Разработать методику организации подсистемы контроллинга затрат типовой электросетевой компании.

Объектом исследования являются электросетевые компании, созданные в процессе реформирования электроэнергетики Российской Федерации.

Предметом исследования являются теоретические, методические и практические аспекты организации подсистемы контроллинга затрат в электросетевых компаниях.

Методологическими и теоретическими основами диссертационного исследования послужили фундаментальные и прикладные исследования с ориентацией на общеуправленческую систему, на системный подход в контроллинге, на механизмы регулирования деятельности естественных монополий, на эконометрические методы, методы прогнозирования, аналитические методы. В процессе исследования использовались

общенаучные методы исследования: анализ и синтез, обобщение, сравнение и группировка.

Информационную основу работы составили законодательная, методическая, аналитическая, учетная и отчетная документация отраслевого характера, а также статистическая и прогнозная документация.

Эмпирической базой является практический материал региональных и российских статистических сборников по основным показателям развития электроэнергетики, внутрикорпоративные документы РАО «ЕЭС России», ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «МРСК Центра», ОАО «МРСК Северо-Запада», ОАО «МРСК Центра и Приволжья», ОАО «МРСК Сибири», ОАО «МРСК Юга», ОАО «МРСК Волги» и ОАО «МРСК Урала», материалы монографий, периодических изданий и сети Internet.

Научная новизна полученных и представленных к защите результатов состоит в следующем:

- обоснована целесообразность применения в электросетевых компаниях концепции контроллинга с ориентацией на систему управления предприятием, которая в рамках системного подхода координирует деятельность всех подсистем управления путем применения сбалансированной системы показателей на установление оптимального соотношения затрат и прибыли;

- определен рациональный состав, подчиненность, функции и задачи типового организационного звена контроллинга электросетевой компании, выступающего в виде линейной функции с подчинением непосредственно руководителю предприятия;

- адаптирована система сбалансированных показателей применительно к особенностям контроллинга затрат в электроэнергетике путем разработки базового перечня ключевых показателей результативности деятельности электросетевых компаний, взаимоувязывающего стратегические цели субъектов отрасли со всеми факторами, влияющими на формирование структуры и уровня затрат: ввод мощностей, технологическое присоединение, потери электроэнергии, ремонт и техническое обслуживание, бюджетное задание, система управления;

- предложены отраслевые классификаторы затрат, существенные для принятия управленческих решений и повышающие эффективность процессов планирования, контроля, учета, информационного обмена и анализа деятельности применительно к особенностям функционирования электросетевых компаний в современных условиях;

- разработана методика организации подсистемы контроллинга затрат в электросетевых компаниях на основе внедрения подразделений контроллинга в организационную, финансовую и бюджетную структуры, направляющих деятельность предприятия на выявление приоритетных направлений развития, установление и реализацию согласованных целей и задач на всех этапах цикла управления через укрупненные бюджетные показатели, взаимосвязанные с системой сбалансированных показателей контроллинга.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применения разработанного методического инструментария при

организации подсистемы контроллинга затрат в электросетевых компаниях с целью повышения экономической эффективности их деятельности.

Содержащиеся в диссертации положения доведены до уровня методических разработок, что позволило использовать их для организации подсистемы контроллинга затрат в филиале ОАО «ФСК ЕЭС» - Омское предприятие магистральных электрических сетей.

Отдельные положения исследования использованы в процессе преподавания дисциплин «Экономика предприятия» и «Производственный менеджмент» в филиале Всероссийского заочного финансово-экономического института в г. Омске.

Апробация результатов исследования проводилась на международных научно-практических конференциях: «Перспективы и пути развития экономики региона» (Омск, 2006 г.); «Конкурентоспособность региональной экономики: опыт, проблемы, перспективы» (Омск, ноябрь 2007 г.); «Апрельские экономические чтения» (Омск, апрель 2008 г.); «Шестые торгово-экономические чтения «Повышение конкурентоспособности российской экономики в современных условиях: управленческий, финансовый, коммерческий аспект» (Омск, ноябрь 2008 г.), «Инновационное развитие экономики региона: опыт и перспективы» (Омск, декабрь 2008 г.), а также в форме докладов и обсуждений на заседаниях кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» филиала ВЗФЭИ в г.Омске и на научных семинарах Омской экономической лаборатории ИЭОПП СО РАН (2005 - 2008 г.).

Публикации. По материалам диссертации опубликованы 6 печатных работ, одна из которых опубликована в журнале, включенном в список ВАК.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии по теме исследования (225 наименований) и приложений. Работа выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 (п.п. 15.22 и 15.27).

II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Обоснована целесообразность применения в электросетевых компаниях концепции контроллинга с ориентацией на систему управления предприятием, которая в рамках системного подхода координирует деятельность всех подсистем управления путем применения сбалансированной системы показателей на установление оптимального соотношения затрат и прибыли.

Исследования автора показали, что наиболее перспективным направлением в разработке современных подходов к управлению электросетевыми компаниями с учетом их специфики, соединяющим теории принятия решений, информационного обеспечения и организационного моделирования, является контроллинг. Кроме того, внедрение контроллинга обеспечивает «прозрачность» подсистемы учета затрат, позволяющей установить причины их возникновения и определить их хозяйственно-оправданную величину; повышает уровень ответственности и мотивации

персонала, проводя его ориентацию на снижение уровня затрат и повышение эффективности деятельности предприятия; усиливает финансовую дисциплину линейных подразделений и отлаживает подсистемы внутренней финансовой отчетности и документооборота, что, в конечном итоге, приводит к росту конкурентоспособности компании и интереса к ней со стороны реальных и потенциальных инвесторов.

Таким образом, однотипность задач, стоящих перед электросетевыми компаниями, и проблем, которые способен решать контроллинг, позволила подтвердить целесообразность его применения на современном этапе.

Проведенное в диссертационной работе исследование интерпретаций понятия «контроллинг», позволило обосновать в качестве наиболее гибкой в трактовке и адекватной современным условиям развития электроэнергетики концепцию с ориентацией на общеуправленческую систему. Здесь контроллинг представляет собой подсистему управления, которая включает в себя функции контроллинга и субъект контроллинга - совокупность специалистов в области контроллинга.

Учитывая целостный характер проводимого исследования деятельности электросетевых компаний, был применен системный подход, в рамках которого обоснована целесообразность выбора в качестве объекта контроллинга любой электросетевой компании ее бизнес-процессов, конечной целью которых служит оказание услуг по передаче электрической энергии.

В качестве основного предмета контроллинга обоснован выбор затрат, так как ни одна из функций менеджмента не может быть реализована без несения предприятием затрат. Кроме того, исследование показало, что подсистема контроллинга затрат в процессе функционирования в первую очередь затрагивает функции планирования, учета, контроля и информационного обеспечения. Так как, указанные функции выполняются в различных подразделениях разными исполнителями, информационно-аналитическое связующее пространство должно быть построено путем применения комплексного инструментария, т.е. инструментов контроллинга затрат.

Наиболее оптимальным инструментом контроллинга затрат, позволяющим совместить стратегический и тактический аспекты управления признана система сбалансированных показателей (ССП), так как она дает возможность анализировать процессы управления, установить причинно-следственные связи между целями компании и обеспечить сбалансированное развитие всех ее подсистем на всех уровнях управления. Но, при этом, обоснована необходимость адаптации СПП к особенностям функционирования вертикально-интегрированных электросетевых компаний, имеющих сложную территориально распределенную технологическую систему, путем разработки ключевых показателей результативности (КПР), формирующих основу данного инструментария.

В рамках внедрения СПП и организации подсистемы контроллинга затрат в электросетевых компаниях для перехода со стратегического уровня управления целями, определенными в виде контрольных значений КПР, на оперативный уровень задач, обоснована целесообразность применения

бюджетирования, позволяющего количественно детализировать планы организации, выразив их в форме укрупненных бюджетных показателей (УБП). Отсюда, для успешного внедрения бюджетирования в электросетевых компаниях, обоснована необходимость разработки минимально необходимого и достаточного состава УБП для объективного и полного описания деятельности предприятий отрасли с точки зрения особенностей технологии и обоснованности величины затрат. Также указана необходимость обеспечения однозначной расчетной взаимосвязи УБП с КТР.

Кроме того, для поиска резервов снижения себестоимости в условиях жестко регулируемой государством тарифной политики рекомендовано применение в электросетевых компаниях систем учета таргет-костинг (target costing) и кайзен-костинг (kaizen costing).

Следовательно, стратегическая цель повышения инвестиционной привлекательности современной электросетевой компании была интерпретирована в задачу построения регулярного оперативного контроллинга: на основе исследования отклонений от плана и факторов, их вызывающих, постоянно корректировать текущие расходы, добиваясь оптимального соотношения затрат и прибыли.

2. Определен рациональный состав, подчиненность, функции и задачи типового организационного звена контроллинга электросетевой компании, выступающего в виде линейной функции с подчинением непосредственно руководителю предприятия.

Исследование функций организационных структур, участвующих в управлении затратами электросетевых компаний, позволило выявить фактическое отсутствие или переориентацию на контрольно-ревизионные функции организационных звеньев по контроллингу (ОЗК). Под организационными звеньями понимаются структурные подразделения, формируемые для организации работы сотрудников и управления ими в соответствии со спецификой бизнеса и поставленными целями.

Анализ списочного состава организационных структур электросетевых компаний показал, что Департамент учета и отчетности типовой электросетевой компании, как правило, одновременно имеет двойное подчинение, что ведет к несогласованности и отсутствию эффективного контроля за уровнем и структурой затрат.

На уровне территориально распределенных филиалов электросетевых компаний подразделения ОЗК отсутствуют и запросы подразделений исполнительного аппарата в филиалы о предоставлении информации по составу, размеру или структуре затрат, как правило, поступают в планово-экономический отдел предприятия, который выступает одновременно в роли планирующего и контролирующего лица, что на практике приводит к сокрытию просчетов и нарушениям.

В качестве выхода из сложившейся ситуации предложено формирование ОЗК по всей вертикали управления, которые должны вводиться в электросетевой компании в виде линейной функции, т.е. иметь такой же

статус, как и другие подразделения, но подчинение имеет непосредственно генеральному директору (рис.1).

При такой иерархии подчинения, руководитель ОЗК получит более высокий статус и независимость от начальников других финансово-экономических служб. Кроме того, эффективность достижения целей и задач ОЗК в большей степени, чем у других структурных подразделений, зависит от его позиционирования в структуре предприятия, а также характера взаимодействия с вышестоящими руководителями и руководителями подразделений этого же уровня управления.

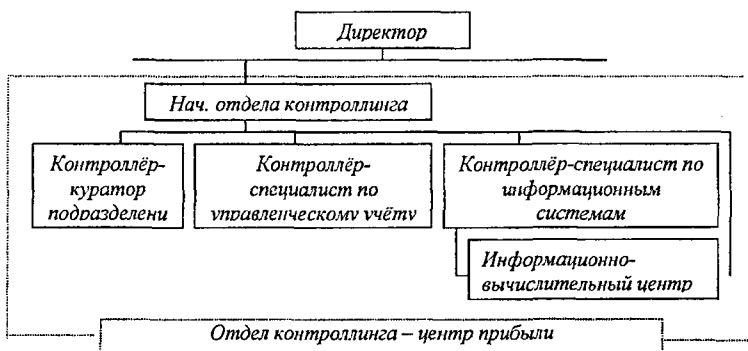


Рис. 1. Отдел контроллинга в филиале электросетевой компании.

Обоснован рациональный состав ОЗК электросетевой компании: руководитель организационного звена, контролер (группа контролеров) по функциональным направлениям, контролер по управленческому учету, контролер по информационным системам. Структурирование ОЗК по функциям менеджмента потребует наличия специалистов достаточно узкого профиля, которые могут быть переведены в ОЗК из функциональных отделов с учетом перераспределения обязанностей, что наряду с формированием Информационно-вычислительного центра позволит значительно сократить затраты времени на обмен данными, снизить трудоемкость учетно-аналитических процедур, увеличить объемы перерабатываемой информации и, в конечном итоге, избежать роста численности персонала.

Определены функции и задачи персонала ОЗК, которые должны проводить методическую, организационную, координационную и консультационную поддержку процессов планирования, учета, контроля и анализа с целью обеспечения руководства информацией для эффективного управления электросетевой компанией и ее структурными подразделениями.

В качестве основных задач ОЗК электросетевой компании выделены следующие: организация, координация и методическая поддержка процессов планирования, бюджетирования и системы учета затрат и доходов на предприятии; разработка, поддержание и совершенствование системы диагностирования и анализа отклонений; предоставление аналитической

информации руководителям всех рангов для обеспечения эффективного управления предприятием в целом и его структурными подразделениями; информационно-аналитическая и методическая поддержка реализации инвестиционных проектов и инновационных процессов.

Исходя из опыта организации ОЗК на предприятиях других отраслей, характер взаимодействия ОЗК электросетевой компании с другими подразделениями соотнесен со степенью их участия в осуществлении процесса управления затратами. Однако, вне зависимости от вышесказанного, основными правами работников ОЗК следует считать право получать информацию от руководителей и сотрудников подразделений компании, необходимую для выполнения своих должностных обязанностей; осуществлять связь с другими предприятиями и фирмами по вопросам, входящим в компетенцию организационного звена; давать обязательные для подразделений указания по вопросам методик планирования, учета затрат и анализа; вносить предложения руководству компании о критериях и методах расчета вознаграждения работников за активную работу по улучшению показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Наряду с предоставлением широкого перечня прав на ОЗК в электросетевых компаниях должна возлагаться основная ответственность за искажение, необъективное или несвоевременное предоставление информации руководству, что должно фиксироваться в должностных инструкциях персонала подразделения и положении об оплате и стимулировании труда.

3. Адаптирована система сбалансированных показателей применительно к особенностям контроллинга затрат в электроэнергетике путем разработки базового перечня ключевых показателей результативности деятельности электросетевых компаний, взаимоувязывающего стратегические цели субъектов отрасли со всеми факторами, влияющими на формирование структуры и уровня затрат: ввод мощностей, технологическое присоединение, потери электроэнергии, ремонт и техническое обслуживание, бюджетное задание, система управления.

Система сбалансированных показателей (ССП) пока не получила широкого распространения в России по причине необходимости ее адаптации к условиям конкретной отрасли или группы компаний и технической сложности реализации. Для внедрения ССП, являющейся инструментом стратегического управления на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, в электросетевые компании в работе разработан базовый перечень численно измеряемых ключевых показателей результативности (КПР), влияющих на уровень и структуру затрат. При этом, предлагаемые КПР охватывают все существенные, с точки зрения формирования цепи затрат, направления деятельности предприятий отрасли, что создает взаимосвязь ССП, как комплексного инструмента управления, с подсистемой контроллинга затрат электросетевых компаний (ПКЗ ЭСК).

Разработанный в работе базовый перечень КПР деятельности электросетевых компаний представляет собой систему взаимоувязанных целей

предприятий отрасли и их подразделений, отражающих наряду с экономическими оценками аспекты деятельности, касающиеся взаимоотношений с клиентами, организации бизнес-процессов, а также способности к накоплению знаний и развитию, при этом использованы показатели контроллинга двух видов: 1. обладающие численным целевым значением и контролируемые со стороны вышестоящих уровней управления в соответствии с установленной периодичностью; 2. индикативные показатели - показатель эффективности, в отношении которого установление целевых значений невозможно или нецелесообразно в силу недостаточности статистической базы его фактических значений либо в связи с необходимостью предварительного выполнения условий, предусмотренных методикой расчета показателя.

На основе анализа типовых показателей результативности и с учетом особенностей деятельности электросетевых компаний, в качестве базового перечня КПП предложены следующие коэффициенты: коэффициент исполнения планов ввода мощностей; коэффициент выполнения бюджетных заданий (ключевых бюджетных показателей); коэффициент качества работы по заключению договоров на технологическое присоединение; относительный уровень потерь электроэнергии; коэффициент выполнения плана ремонтов электрооборудования (ЭО) и линий электропередачи (ЛЭП) по номенклатуре; коэффициент эффективности системы управления.

В целях сопоставимости различных типов вводимого в эксплуатацию оборудования в рамках капитального строительства в соответствии со сложившейся отраслевой классификацией коэффициент исполнения планов ввода мощностей $K_{вв_мощн}$ рассчитывается отдельно для введенных в эксплуатацию линий электропередачи ($V_{факт}$ и $V_{план}$, км), трансформаторной мощности и реакторной мощности (МВА, Мвар) по формуле:

$$K_{вв_мощн} = \frac{V_{факт}}{V_{план}} \times 100\%, \quad (1)$$

где $V_{факт}$ и $V_{план}$ - соответственно фактические и плановые объемы вводимых по капитальному строительству мощностей.

Целевое значение сводного показателя считается достигнутым, в случае достижения (либо превышения) такого значения по каждому из типов вводимых мощностей.

При расчете коэффициента выполнения бюджетных заданий учитываются все ключевые бюджетные показатели:

$$K_{бюдж_задан} = \frac{N_{задан_выполнено}}{N_{задан_общ}} \times 100\%, \quad (2)$$

где $N_{задан_выполнено}$ - число ключевых бюджетных показателей, по которым соблюдены утвержденные плановые лимиты, ед.;

$N_{задан_общ}$ - общее число контролируемых при расчете показателя ключевых бюджетных показателей, ед.

В случае принятия руководством компании решения об утверждении бюджетных заданий в поквартальной детализации при расчете фактического

значения годового коэффициента выполнения бюджетных заданий оценивается выполнение бюджетных показателей в каждом из кварталов отчетного года нарастающим итогом. Коэффициент качества работы по заключению договоров на технологическое присоединение рассчитывается по формуле:

$$K_{тп} = \frac{P_{дог} \times N_{дог}}{P_{заяв} \times N_{заяв}} \times 100\%, \quad (3)$$

где $P_{заяв}$, $N_{заяв}$ - соответственно суммарная мощность (МВт) по зарегистрированным заявкам на технологическое присоединение и число (ед.) таких заявок;

$P_{дог}$, $N_{дог}$ - соответственно суммарная мощность (МВт) по заявкам на технологическое присоединение, по которым своевременно реализованы этапы заключения договора на технологическое присоединение и число таких заявок.

Показатель считается выполненным, если его фактическое значение больше или равно установленному плановому значению.

Относительный уровень потерь электроэнергии

$$\Delta W = \frac{W_{вх} - W_{исх}}{W_{исх}} \times 100\%, \quad (4)$$

где $W_{вх}$ - отпуск электроэнергии в сеть, МВт*ч.;

$W_{исх}$ - отпуск электроэнергии из сети, МВт*ч.;

Целевые значения устанавливаются дифференцированно для каждого филиала и подразделения с учетом установленного регионального норматива потерь и ожидаемого эффекта от реализации мероприятий по сокращению потерь в планируемом году.

Показатель выполнения плана ремонтов ЭО и ЛЭП по номенклатуре определяется по формуле:

$$K_{рем} = \frac{N_{рем_факт}}{N_{рем_план}} \times 100\%, \quad (5)$$

где $N_{рем_факт}$ - объем фактического выполнения плана ремонтов в разрезе основных видов работ ед.;

$N_{рем_план}$ - плановый объем ремонтов в разрезе основных видов работ, ед.

Порядок расчета коэффициента эффективности системы управления: из общего состава показателей функциональных областей выделяются показатели, характеризующие качество обеспечения системы управления, в отношении которых рассчитывается сводный индекс степени их выполнения.

$$K_{эсу} = \frac{\sum PC_{факт}}{N}, \quad (6)$$

где $PC_{факт}$ - фактический процент достижения целевого значения по каждому из показателей, участвующих в расчете $K_{эсу}$, %;

N - общее число показателей, участвующих в расчете $K_{эсу}$, ед.

Состав показателей функциональных областей строго не регламентирован и формируется предприятием самостоятельно.

В целях применения разработанных КИР для оценки эффективности работы руководства компании в системе мотивации могут устанавливаться

удельные веса каждого коэффициента с точки зрения влияния на определение интегрального размера премии каждого из руководителей. При этом удельные веса должны устанавливаться на основании значимости той или иной задачи филиала или подразделения компании в соответствии с приоритетами деятельности и степенью влияния каждой задачи на цели верхнего уровня компании.

4. Предложены отраслевые классификаторы затрат, существенные для принятия управленческих решений и повышающие эффективность процессов планирования, контроля, учета, информационного обмена и анализа деятельности применительно к особенностям функционирования электросетевых компаний в современных условиях.

Привлечение инвестиций в электросетевые компании невозможно осуществить без построения эффективной подсистемы контроллинга затрат, для формирования которой необходима разработка отраслевых классификаторов затрат, учитывающих особенности электросетевого бизнеса.

Анализ действующих законодательных актов РФ, уставов электросетевых компаний и технологии передачи электрической энергии позволил выявить следующие основные особенности сетевого бизнеса в электроэнергетике: разделение видов деятельности электросетевых компаний на регулируемые и нерегулируемые; необходимость постоянного технологического управления сетями; планирование и контроль расходов на техническое обслуживание и ремонт с соблюдением сроков финансирования и выполнения работ; ведение и учет большого количества видов деятельности; большая фондоемкость предприятий; недостаточная устойчивость к колебаниям рыночного спроса на услуги по транспортировке электроэнергии; неэластичность кривой спроса на электроэнергию и неотделимость процессов производства, передачи и потребления электроэнергии; большая территориальная распределенность.

Выявленные особенности функционирования электросетевых компаний позволили разработать состав отраслевых классификаторов затрат, а их большое количество – подтвердить необходимость применения системного подхода. Отсюда, понятие «отраслевой классификатор затрат» (табл. 1) в работе определяется как система группировки плановых и фактических показателей деятельности электросетевых компаний по существенным для принятия управленческих решений критериям, среди которых выделены следующие: по функциональным направлениям; по экономическому содержанию, включаемых в них показателей; по ответственным за планирование и исполнение бюджета; по видам получаемых и расходуемых экономических ресурсов; по видам объектов, где осуществляется та или иная деятельность; по целям и задачам; по номенклатуре оказываемых услуг.

При этом, свод затрат по каждому из критериев должен составлять отдельный бюджет расходов, представляющий собой упорядоченный по классификаторам информационный массив плановых или фактических показателей, отражающий экономическое состояние электросетевой компании во всех существенных для управления аспектах. Бюджет, как информационный

массив, хранится и обрабатывается в ходе процесса формирования себестоимости.

Таблица 1

Отраслевые классификаторы затрат

Классификатор затрат	Цель, назначение
Классификатор центров ответственности	Определение вклада каждого центра ответственности в конечный результат деятельности компании.
Классификатор проектов	Определение пропорций доходов и расходов компании по направлениям развития (проектам, стратегиям, процессам, целям и задачам) для выбора приоритетов и оценки результативности.
Классификатор функциональных бюджетов (видов деятельности)	Определение пропорций доходов и расходов компании и конкретных центров ответственности по функциональным направлениям деятельности в целях обеспечения прибыльности.
Классификатор статей (по всем видам бюджетов)	Группировка получаемых и расходуемых экономических ресурсов (элементов доходов и элементов затрат) по видам. Применяется для планирования и анализа целей расходования ресурсов, а также обоснования экономической целесообразности при сопоставлении с доходами.
Классификатор мест возникновения затрат	Определение пропорций расходов компании по электросетевым объектам (прямые расходы) и организационным центрам управления, детализируемым до уровня подразделений (накладные расходы) в соответствии с организационной структурой управления.
Классификатор видов работ по техническому обслуживанию, ремонту и эксплуатации электросетевых объектов	Группировка доходов и расходов в разрезе видов ремонтно-эксплуатационных работ в целях формирования экономически обоснованной стоимости их выполнения и недопущения убытков по каждому из видов.

Учитывая действующие нормативные акты и решения регулирующих органов по установлению тарифов на комплекс услуг по передаче электроэнергии, в работе предложена классификация затрат по функциональным бюджетам. Определено, что функциональные бюджеты по передаче электрической энергии и по технологическому присоединению являются функциональными бюджетами прямых расходов, так как и доходы, и расходы, включаемые в них, непосредственно связаны с выполнением основных производственных функций. По каждому функциональному направлению функциональный бюджет состоит из соответствующих экономических бюджетов. Для контроля затрат по центрам ответственности по всем функциональным направлениям и всем экономическим бюджетам предлагается использовать операционный бюджет.

В целях обеспечения планирования, учета результатов и анализа результатов исполнения бюджетов по различным критериям управления, показатели каждого бюджета группируются в разрезе следующих отраслевых классификаторов электросетевых компаний (табл. 1).

Порядок включения плановых и фактических показателей статей доходов и расходов в те или иные функциональные бюджеты, перечень мест возникновения затрат и работ, а также иные регламенты согласования предлагаемых структур и отраслевых классификаторов затрат, уточняются индивидуально каждой электросетевой компанией в зависимости от принятой системы учета.

5. Разработана методика организации подсистемы контроллинга затрат в электросетевых компаниях на основе внедрения подразделений контроллинга в организационную, финансовую и бюджетную структуры, направляющих деятельность предприятия на выявление приоритетных направлений развития, установление и реализацию согласованных целей и задач на всех этапах цикла управления через укрупненные бюджетные показатели, взаимосвязанные с системой сбалансированных показателей контроллинга.

Внедрение ОЗК обуславливает необходимость выделения из общей системы управления предприятием подсистемы контроллинга затрат электросетевой компании (ПКЗ ЭСК). ПКЗ ЭСК охватывает полный цикл процесса управления, начиная от постановки целей до анализа исполнения планов и формирования управленческих воздействий по их корректировке. Для формирования базиса подсистемы необходимо разработать или скорректировать общую структуру управления предприятием, состоящую из трех основных составляющих: организационной, финансовой и бюджетной.

Так как основой ПКЗ ЭСК является организационная структура, автором выведены основные принципы формирования организационных звеньев компании. Обоснованы критерии распределения организационных звеньев по центрам ответственности при разработке финансовой структуры управления. Для разработки бюджетной структуры предприятия определены основные принципы распределения бюджетов по центрам ответственности.

Организационные звенья контроллинга встраиваются в структуру управления компанией по всей вертикали управления, что позволяет, осуществляя повседневную деятельность по исполнению планов, реализовывать долгосрочную стратегию развития.

Организация ПКЗ ЭСК начинается с анализа потенциала компании (рис. 2). В качестве методов анализа могут применяться любые известные методики анализа и синтеза, графоаналитического, сравнительного, технико-экономического, экономико-математического, расчетно-аналитического и экспертного исследования.

На основании анализа данных, полученных на первом этапе алгоритма, производится либо выявление приоритетных направлений развития компании и расчет ключевых показателей результативности (КПР), либо анализ соответствия фактических значений показателей установленным ранее стратегическим значениям и их последующая корректировка. На данном этапе производится согласование ПКЗ ЭСК с ССП (КПР).

На третьем этапе производится переход со стратегического на тактический уровень управления затратами путем детализации целей и формулировки

задач, на реализацию которых и будет направлена вся дальнейшая деятельность предприятия.

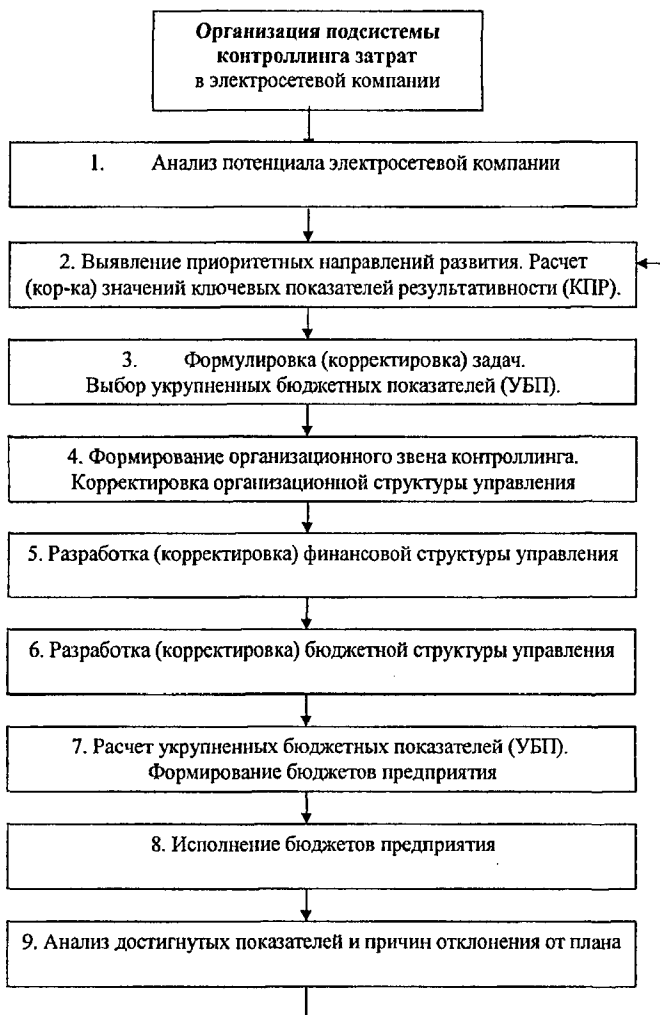


Рис. 2. Методика организации ПКЗ в электросетевой компании.

Для математической конкретизации, а также организации процессов исполнения и контроля достижения поставленных задач в области управления затратами осуществляется выбор укрупненных бюджетных показателей (УБП). Конкретизацию задач рекомендуется проводить, опираясь на стадию

инвестиционного цикла, на которой находится предприятие: вложение средств, сопровождающееся ускоренным развитием предприятия; выход на точку безубыточности; стадия самофинансирования; стадия генерирования свободного денежного потока.

Анализ критериев обоснованности тех или иных расходов, определенных федеральным и отраслевым законодательством по тарифному регулированию услуг по передаче электрической энергии и услуг по технологическому подключению, с учетом обоснованных ранее видов классификаторов затрат, позволил автору разработать состав и методику расчета УБП, включающие: общий лимит затрат на сети 1150кВ, 500кВ, 330кВ, 220кВ, 110кВ, 35кВ и т.д. (классификация по номинальному напряжению); минимальный лимит затрат на техобслуживание и ремонт сетей (классификация по номинальному напряжению); соотношение затрат на техобслуживание и ремонт (классификация по видам работ); уровень (лимит) административно-управленческих и общехозяйственных затрат; лимит закупки основных средств и иных капитальных вложений; лимит общего фонда оплаты труда (ФОТ); лимит ФОТ аппарата управления компании или филиала; уровень принимаемых для налогообложения расходов; рентабельность нерегулируемой деятельности. При этом в рамках ПКЗ ЭСК определена однозначная расчетная взаимосвязь оперативных значений УБП со стратегическими величинами ССП через интегральный коэффициент выполнения бюджетного задания.

На четвертом этапе методики определяется состав ОЗК электросетевой компании и, при необходимости, проводится корректировка состава остальных структурных подразделений в соответствии со спецификой бизнеса и поставленными целями. Обязательным условием формирования ОЗК является пропорциональное наделение его обязанностями и правами в части реализации стратегии по управлению издержками предприятия.

На пятом этапе разрабатывается или корректируется финансовая структура управления предприятием. Финансовая структура управления — это организация центров ответственности, определяющая их подчиненность, полномочия и ответственность и предназначенная для управления финансово-экономическими показателями деятельности компании.

Далее формируется бюджетная структура управления как система функциональных бюджетов предприятия, в соответствии с которой происходит последовательное планирование и учет результатов хозяйственной деятельности всей компании, в соответствии с обоснованным ранее отраслевым классификатором затрат.

На седьмом этапе организации ПКЗ ЭСК производится расчет УБП и формирование бюджетов предприятия. Расчет значений плановых бюджетов компании, выраженных в форме операционных и функциональных бюджетов, представляет собой прикладную задачу, методы решения которой широко освещены в литературе.

Последним этапом организации ПКЗ ЭСК является анализ достигнутых показателей и причин отклонения от плана. Получаемые на данном этапе

данные являются основой для принятия управленческих решений по корректировке планов и КИР ССП. Представленная автором методика организации ПКЗ ЭСК определяет принципиальную методику построения подсистемы контроллинга затрат в электросетевых компаниях, формируя взаимосвязь целей и показателей с организационной структурой, а также методами и средствами управления и контроля, с учетом обратной связи.

Использование результатов проведенного исследования в Филиале ОАО ФСК ЕЭС Омское предприятие магистральных электрических сетей путем внедрения ПКЗ ЭСК позволило установить и рационально распределить ответственность между подразделениями, повысить уровень исполнительской дисциплины, взаимно увязать показатели деятельности предприятия, усовершенствовать бизнес-процессы управления затратами, организовать контроль за всеми аспектами деятельности в разрезе показателей и аналитик (классификаторов), что привело к снижению затрат на 10 994 т.руб. (6%), выявлению резервов себестоимости при сохранении уровня расходов на проведение ремонта и технического обслуживания оборудования.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Статьи в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1. Кривоносенко О.В. Методика построения системы контроллинга затрат в электросетевых компаниях. [Текст]/ О.В. Кривоносенко //Вестник экономической интеграции. - 2008. - № 4. – С. 110-117.- 0,95 п.л.

Статьи, материалы конференций в прочих изданиях

2. Карпов В.В., Кривоносенко О.В. Контроллинг как инструмент повышения конкурентоспособности электросетевых компаний. [Текст]/ Карпов В.В. Кривоносенко О.В. // «Конкурентоспособность региональной экономики: опыт, проблемы, перспективы»: Матер. междунар. науч.- практ. конф. – Омск: ВЗФЭИ, 2007. - № 8. - С. 254-258. – 0.4 п.л.

3. Кривоносенко О.В. Особенности контроллинга деятельности электросетевых компаний. [Текст] / О.В. Кривоносенко // Тринадцатые «Апрельские экономические чтения»: Сб. трудов междунар. науч.- практ. конф. «Экономика. Образование». – Омск: ОмГУ, 2008. - С.500-508. – 0.62 п.л.

4. Кривоносенко О.В., Карпов М.В. Общеотраслевые классификаторы затрат в электросетевом бизнесе. [Текст]/ Кривоносенко О.В., Карпов М.В. // «Инновационное развитие экономики региона, опыт и перспективы»: Матер. междунар. науч.- практ. конф. – Омск: ВЗФЭИ, 2008. - С.102-110. – 1.25 п.л.

5. Кривоносенко О.В. Сбалансированная система показателей контроллинга затрат электросетевых компаний. [Текст]/ О.В. Кривоносенко // «Инновационное развитие экономики региона, опыт и перспективы»: Матер. междунар. науч.- практ. конф. – Омск: ВЗФЭИ, 2008. - С.306-312. – 0.75 п.л.

6. Кривоносенко О.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления затратами. Шестые торгово-экономические чтения «Повышение конкурентоспособности российской экономики в современных условиях: управленческий, финансовый, коммерческий аспект» Матер. междунар. науч.- практ. конф. – Омск: РГТЭУ, 2008.- С.254-258. – 0.75 п.л.

Подписано в печать 15.01.09
Уч.-изд. л. 1,1 Тираж 100 экз.
Заказ 320

Отпечатано в Центре полиграфии «Пульсар-98» (ИП Сергеев Д.В.),
г. Омск, ул. Герцена, 65 а
тел. (3812) 24-78-67, 24-27-58, факс: (3812) 247-923