

На правах рукописи



РАРИЦКАЯ Надежда Владимировна

**ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЯНЫМИ И
ГАЗОВЫМИ ХОЛДИНГАМИ: планирование и контроль в дочерних
обществах**

Специальности: 08.00.05 «Экономика и
управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)»;
08.00.10 «Финансы, денежное
обращение и кредит»

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Москва – 2008



Работа выполнена на кафедре экономики и менеджмента Академии труда и социальных отношений

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук, доцент Тхоржевская Тамара Алексеевна.

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук, профессор Хохлов Борис Васильевич

Кандидат экономических наук Шановалов Владимир Владимирович

Ведущая организация:

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики

Защита состоится «10» декабря 2008 г. в 14.00 часов на заседании Диссертационного совета Д 602.001.02 в Академии труда и социальных отношений по адресу: 119454, Москва, ул. Лобачевского, д. 90, аудитория № 222.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии труда и социальных отношений.

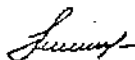
Автореферат разослан « 08 » ноября 2008 г.

Ученый секретарь

Диссертационного совета

Д602.001.02,

кандидат экономических наук, доцент



Т.А. Тхоржевская

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования в принципиальном плане определена, во-первых, значимостью нефтегазового комплекса России (НГК) как важнейшего сектора национальной экономики. НГК обеспечивает более 70% общего потребления первичных энергоресурсов, а крупные нефтегазодобывающие компании являются главными источниками налоговых поступлений в Федеральный бюджет. НГК России удовлетворяет запросы населения, способствует функционированию всех отраслей народного хозяйства, вносит решающий вклад в формирование основных финансово-экономических показателей страны, усиливает экономическую интеграцию субъектов Российской Федерации.

В свою очередь, во-вторых, ведущую роль в функционировании НГК играют интегрированные нефтяные и газовые компании, существующие, как правило, в форме мощных холдинговых структур. Высокая ликвидность производимой продукции, значительные основные фонды, общественная значимость крупных предприятий НГК и другие факторы являются предпосылкой того, что государство уделяет их стратегическим решениям особое внимание.

В-третьих, в процессе управления холдингами приходится решать проблемы привлечения капитала, оптимизации организационной структуры, создания непрерывных технологических цепочек и т.п., одними из ключевых сегодня являются вопросы финансового планирования и контроля в корпоративном центре холдинга и его дочерних предприятиях, наблюдения за денежными и товарными потоками, инвестициями. Все это требует более глубокого понимания особенностей управления холдингами НГК и создания систем непрерывного мониторинга их деятельности.

В-четвертых, большие размеры холдингов, обеспечивающие рыночную устойчивость, часто приводят к сложности стратегического и оперативного управления их хозяйственной деятельностью, а сами модели такого управления и внутрикорпоративных отношений требуют дополнительного изучения и научного обоснования. Эффективная система планирования и контроля дочерних обществ (ДО) в холдинге должна опираться на современную методологическую базу, соз-

дание которой далеко от завершения. Данные обстоятельства, а также необходимость скорейшего формирования благоприятной среды для повышения финансовой устойчивости холдингов НГК обусловили выбор темы настоящего исследования.

В этой связи целью диссертационного исследования стала разработка теоретического обоснования и методических рекомендаций по совершенствованию управления нефтяными и газовыми холдингами за счет повышения эффективности финансового планирования и контроля в дочерних предприятиях.

В соответствии с этой целью, в работе решаются следующие задачи:

- проанализировать сформировавшиеся особенности финансового управления холдингами НГК, в том числе с использованием ключевых показателей эффективности (КПЭ);

- рассмотреть существующие и сформировать новые модели контроля финансовых и материальных потоков вертикально-интегрированного нефтяного холдинга, в том числе при изменении его организационной структуры;

- предложить направления и способы дальнейшего развития планирования и контроля в нефтяных холдингах с использованием КПЭ и способы расчета дополнительных показателей;

- разработать методологические основы функционирования системы планирования и контроля ДО газового холдинга;

- предложить методики расчета и анализа финансово-экономических показателей деятельности ДО газового холдинга.

Объектом исследования избраны российские нефтяные и газовые холдинги, а предметом – построение систем планирования и контроля для эффективного взаимодействия корпоративного центра с менеджментом ДО в процессе стратегического и оперативного управления.

Теоретической и методологической основой исследования явились: а) системный подход к исследуемому объекту и предмету; б) положения трудов отечественных и зарубежных учёных по теории и практике функционирования промышленных объединений, проблемам финансового планирования и бюджетирования,

построения систем управления и снижения хозяйственных рисков; в) концептуальные подходы, воплощенные в законодательных актах России и ряда развитых стран, а также нормативно-методических документах соответствующих органов.

Тема управления финансами холдингов, в том числе нефтяных и газовых, достаточно широко рассматривается в российской и зарубежной экономической литературе. Значительный вклад в исследование этих вопросов внесли работы в области управления вертикально-интегрированными компаниями; совершенствования хозяйственного механизма; риск-менеджмента; развития финансового анализа; регулирования деятельности корпораций следующих ученых: Басовского Л.Е., Винслава Ю.Б., Володина А.А., Голубева М.П., Гончарова В.В., Данилина В.И., Жилкина А.Н., Забелина П.В., Золотарева С.Н., Мильнера Б.З., Негашева Е.В., Носова С.К., Паламарчука А.С., Савицкой Г.В., Сайфулина Р.С., Самсонова Н.Ф., Суслина А.В., Фельдмана А.Б., Чувашина Е.П., Шеремета А.Д., а также зарубежных специалистов: Ансоффа И., Брейли Р., Каплана Р., Ковени М., Майерса С., Мерсера Д., Мондена Я., Стюарт Б., Уильямсона О., Хорна В. и других.

Фактологической и статистической базой послужили материалы Министерства промышленности и торговли РФ, данные Росстата РФ, Министерства экономического развития РФ, региональных органов управления и статистики, прогнозы социально-экономического развития страны, данные научно-исследовательских институтов нефтяной и газовой промышленности, внутренние методологические материалы и данные управленческой отчетности ОАО НК «Роснефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Газпром», ООО «Межрегионгаз» и их дочерних обществ, а также отечественные и зарубежные периодические источники и материалы научно-технических совещаний, конференций и симпозиумов по исследуемым вопросам, авторские аналитические разработки.

Нормативно-правовой базой работы явились Законы РФ, Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ, методические и инструктивные документы федерального, регионального и отраслевого уровней.

Научная новизна диссертации определяется тем, что она представляет собой разработку методического подхода к повышению эффективности управления финансами холдингов за счет контроля деятельности ДО, в том числе с помощью уточненной и расширенной системы ключевых показателей, информирующих о степени достижения стратегических целей компаний НГК.

На защиту выносятся следующие основные научные результаты, раскрывающие конкретный личный вклад соискателя в разработку данной проблематики.

1. На основе проведенного анализа деятельности российских холдинговых структур установлено, что во многих из них ослаблена координация денежных потоков внутри холдинга и управление платежеспособностью и ликвидностью группы компаний. В значительной степени это является следствием отсутствия управления по целям, вследствие чего финансовые службы не ориентированы на целевой уровень прибыльности и ликвидности. Важным направлением развития управления финансами холдингов, на взгляд соискателя, является интегрированный контроль корпоративного центра за реализацией стратегии, распределением ресурсов, оперативным планированием и бюджетированием.

2. Автором предложено дополнить такой финансовый инструмент, как бюджетирование, управлением по КПЭ, используя для этого концепцию «стратегического бюджета» холдинга. В этом случае, за счет связи системы КПЭ с системой бюджетирования, холдинг получает возможность существенного снижения риска невыполнения поставленных стратегических задач. Более того, при таком подходе «сверху вниз» утверждается часть бюджетов ДО, необходимая для выполнения текущих функций холдинга, но не затрагивающая изменение значений стратегических КПЭ, а «снизу вверх», соответственно, инициативы ДО влияют на формирование текущего бюджета холдинга.

3. Диссертантом обоснована точка зрения, что вертикально-интегрированным нефтяным компаниям (ВИНК) целесообразно централизовать оперативное управление важнейшими бизнес-функциями холдинга, что позволяет руководству ДО сконцентрироваться на производственных вопросах. В частности, для контроля финансовых потоков с этой целью могут формироваться региональные учетные центры (РУЦ), создаваемые на основе бухгалтерий ДО и получающие статус филиалов ВИНК, подчиняющихся только корпоративному центру. РУЦ позволяют внедрить единый корпоративный план счетов, унифицировать учетные методики, создать систему ежемесячной корпоративной управленческой отчетности и ежеквартальной отчетности в международных форматах (МФСО, GAAP).

4. Для ВИНК автором предложена схема консолидации материальных и финансовых потоков, целями которой является: контроль за финансовой деятельностью ДО; создание прозрачной структуры финансовых потоков; возможность проведения единой финансовой стратегии компании; консолидация инвестиционных ресурсов и возможность их использования в соответствии со стратегическими задачами развития ВИНК; оптимизация налоговых платежей. В частности, в соответствии с этой схемой по договорам подряда холдинг передает нефть (купленную у добывающих ДО) на переработку на НПЗ и получает обратно нефтепродукты, оставаясь их собственником (процессинг); по договорам комиссии нефть и нефтепродукты и по агентским договорам с НПЗ и добывающими компаниями передаются на реализацию в сбытовые ДО.

5. Как полагает диссертант, существенно отличным от описанного выше является планирование финансовых и материальных потоков при переходе на дивизиональную организацию управления нефтяным холдингом. Так, при удаленности дивизиона от корпоративного центра и необходимости решения на уровне региона широкого спектра управленческих задач целесообразно создание управляющей компании как отдельного юридического лица, что показано на примере Дальневосточного дивизиона ОАО НК «Роснефть», наряду с представленной в диссертации схемой движения материальных и финансовых ресурсов.

6. Автор считает актуальным для ВИНК дальнейшее развитие управления с помощью системы сбалансированных показателей (ССП) и оценки степени достижения целей на основе измеряемых КПЭ. Показана связь системы КПЭ со спецификой деятельности структурного подразделения на примере управляющей компании и нефтедобывающего ДО, разработаны расчетные формулы для финансовых КПЭ холдинга и их экономическая интерпретация. В конечном счете, в холдинге должна быть выстроена пирамида КПЭ, охватывающая (за счет декомпозиции КПЭ) цели и показатели сверху вниз как для высшего менеджмента ВИНК, так и для ДО. По мнению диссертанта, важное направление совершенствования системы КПЭ в ВИНК – мотивация руководителей ДО на интенсивную работу по повышению инвестиционной привлекательности компаний.

7. Для газового холдинга ООО «Межрегионгаз» (МРГ) автором разработана система показателей (сходных с классическими КПЭ), позволяющих эффективно планировать и контролировать деятельность ДО – региональных компаний по

реализации газа (РГК). По аналогии с системой КПЭ, внедряемой в ОАО «Газпром», предложено использовать двухуровневый подход к формированию показателей, что подразумевает наличие двух уровней глубины их проработки – более общие целевые показатели детализируются по структуре и/или влияющим факторам в контрольные показатели и являются базой для проведения план-факт анализа и принятия управленческих решений по его результатам.

8. На основе системы планирования и контроля деятельности ДО МРГ, диссертант предлагает алгоритм расчета показателей и унифицированные формы проведения такого расчета. Следующим этапом управленческого цикла является анализ результатов деятельности ДО за отчетный период по каждому целевому и контрольному показателю, также подробно описанный в диссертации. По мнению соискателя, обновленная система планирования и контроля в МРГ может рассматриваться как основа решения холдингом в перспективе задач автоматизации бюджетного управления, управления бизнес-процессами, долгосрочными инвестиционными проектами.

Практическая значимость работы выражается в разработке конкретных предложений, позволяющих повысить эффективность управления финансами холдингов НК за счет улучшения планирования и контроля в ДО, снизить как прямые, так и косвенные потери (упущенную выгоду), а также уменьшить управленческие расходы. Кроме того, материал, изложенный в диссертации, полезен для применения в учебном процессе при подготовке и чтении курсов по различным экономическим дисциплинам, в частности, «Управление корпоративными структурами», «Финансовый менеджмент», «Стратегическое и оперативное планирование».

Апробация. Выводы и рекомендации, сформулированные соискателем в процессе исследования, использовались при консультировании финансовых служб ОАО НК «Роснефть», ОАО «Сургутнефтегаз» и ООО «Межрегионгаз», результаты работы докладывались и получили одобрение на ряде научно-практических конференций, семинаров и совещаний и круглых столов, в частности, на Международных Плехановских Чтениях. Выводы и рекомендации диссертации изложены в 5 печатных работах общим объемом более 1,5 п.л., в том числе в одной публикации в издании, содержащемся в перечне ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованном ВАК РФ.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Оглавление выглядит следующим образом:

Введение.

Глава 1. Проблемы управления финансами отраслевых холдингов

1.1. Холдинговые структуры и их финансовые службы

1.2. Координация и интеграция планирования и бюджетирования 1.3. Повышение эффективности бюджетирования при использовании ключевых показателей эффективности

Глава 2. Инструменты стратегического финансового планирования в нефтяном холдинге и их развитие

2.1. Состояние финансового планирования и контроля в российских нефтяных холдингах

2.2. Особенности организации и консолидации финансовых и материальных потоков в нефтяном холдинге в зависимости от его организационной структуры

2.3. КПЭ и стратегическое управление нефтяными холдингами

Глава 3. Планирование, контроль и анализ деятельности дочерних организаций в газовом холдинге

3.1. Методологические основы построения системы планирования и контроля дочерних обществ газового холдинга

3.2. Расчет и анализ финансово-экономических показателей деятельности дочерних обществ ООО «Межрегионгаз»

Заключение

Библиография

Приложения

Приложение А. Параметры расчета финансово-экономических показателей деятельности РГК.

Приложение Б. Перечень мероприятий по развитию и совершенствованию планово-бюджетной системы ООО «Межрегионгаз».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении дается общая характеристика работы по параметрам: актуальности ее темы; цели, объекта и предмета исследования; его научной новизны, практической значимости и апробированности результатов.

Глава I «Проблемы управления финансами отраслевых холдингов» открывается анализом понятия «холдинг» и его роли в российской экономике. Автор акцентирует внимание на том, что в отраслевом холдинге финансовая служба должна планировать и оптимизировать денежные потоки группы компаний, управлять себестоимостью производства и даже оценивать целесообразность дальнейшей инте-

грации. Для таких холдингов наиболее характерно централизованное управление финансами из корпоративного центра. Представлена организация работы финансовых служб централизованного и децентрализованного типов, отмечено, что в децентрализованной структуре финансовый департамент головной компании занимается общими вопросами, а ответственность за оперативное финансовое планирование полностью ложится на ДО, от которых, как правило, требуется достижение установленных центром финансовых показателей.

Автором рассмотрено построение в холдинге многоуровневой системы планирования целей и стратегий, действий по достижению целей, а также стоимости данных действий по схеме «стратегическое планирование – бизнес-планирование – бюджетирование». Диссертант обращает внимание на то, что во многих холдингах контроль за реализацией стратегии, распределением ресурсов, оперативным планированием и бюджетированием не интегрирован и неkoordinирован и реализуется руководителями разных служб, а не корпоративным центром. В значительной степени это является следствием отсутствия управления по целям, в результате чего финансовые службы не ориентированы на целевой уровень прибыльности и ликвидности.

Автором предложено дополнить такой финансовый инструмент, как бюджетирование, управлением по КПЭ, используя для этого концепцию «стратегического бюджета» холдинга. Основными функциями управления, которые присутствуют и в системе КПЭ, и в системе бюджетирования, являются планирование, координация, мотивация, контроль. Планирование начинается с целеполагания и составления соответствующей карты КПЭ уровня холдинга. Затем происходит распределение показателей по центрам ответственности с учетом их функциональной специфики, составляются карты КПЭ руководителей подразделений для дальнейшей выработки подразделениями затратных инициатив, направленных на достижение КПЭ. После формирования инициатив под конкретные целевые значения КПЭ происходит формирование «стратегического бюджета», в котором затраты на инициативы сопоставляются с эффектом от их реализации в долгосрочном периоде, формируются годовой бюджет компании, годовой бюджет подразделения

и скорректированная карта КПЭ руководителей центров ответственности. В таком случае, за счет связи системы КПЭ с бюджетированием, холдинг получают возможность существенного снижения риска невыполнения поставленных стратегических задач. Это обусловлено тем, что «сверху вниз» утверждается часть бюджетов ДО, необходимая для выполнения текущих функций холдинга, но не затрагивающая изменение значений стратегических КПЭ, а «снизу вверх», соответственно, инициативы ДО влияют на формирование текущего бюджета холдинга.

В главе 2 «Инструменты стратегического финансового планирования в нефтяном холдинге и их развитие» диссертантом представлен анализ эволюции структур управления ВИНК и обоснована точка зрения, что вертикально-интегрированным нефтяным компаниям целесообразно централизовать оперативное управление важнейшими бизнес-функциями холдинга, что позволяет руководству ДО сконцентрироваться на производственных вопросах. В частности, для контроля финансовых потоков с этой целью могут формироваться региональные учетные центры (РУЦ), создаваемые на основе бухгалтерий ДО и получающие статус филиалов ВИНК, подчиняющихся только корпоративному центру. РУЦ позволяют внедрить единый корпоративный план счетов, унифицировать учетные методики, создать систему ежемесячной корпоративной управленческой отчетности и ежеквартальной отчетности в формате GAAP.

На примере ОАО НК «Роснефть» автором рассмотрена схема консолидации материальных и финансовых потоков, которая должна быть завершающей для этапа построения ВИНК (рисунок 1).

Проведенные экспертные оценки эффекта консолидации финансовых и материальных потоков указывают на возможность уменьшения финансовых потерь на 10–15% от суммы оборота.

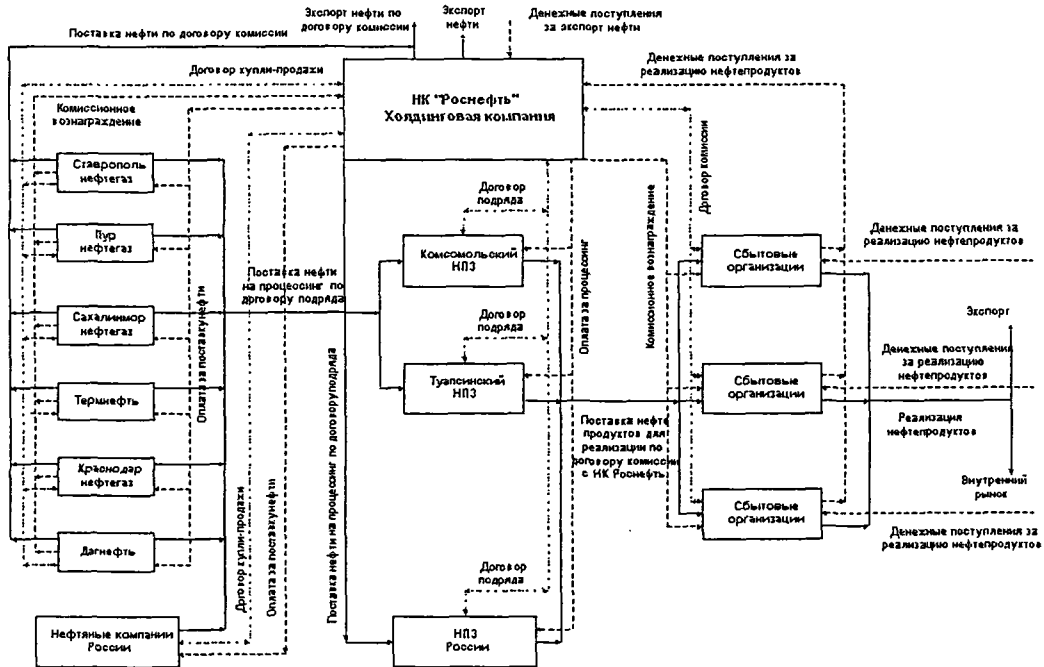


Рисунок 1 – Схема организации материальных и финансовых потоков при построении ВИНК

С точки зрения размещения производственных подразделений, спецификой многих крупных российских ВИНК является значительная географическая распределенность добывающих и перерабатывающих предприятий, а также предприятий нефтепродуктообеспечения. Перспективным вариантом организации эффективного управления территориально разобшенными предприятиями является создание дивизиональной структуры управления.

Как полагает диссертант, существенно отличным от описанного выше должно быть планирование финансовых и материальных потоков при переходе на дивизиональную организацию управления нефтяным холдингом. Так, при удаленности дивизиона от корпоративного центра и необходимости решения на уровне региона широкого спектра управленческих задач целесообразно создание управляющей компании как отдельного юридического лица, что показано на примере Дальневосточного дивизиона ОАО НК «Роснефть» (рисунок 2).

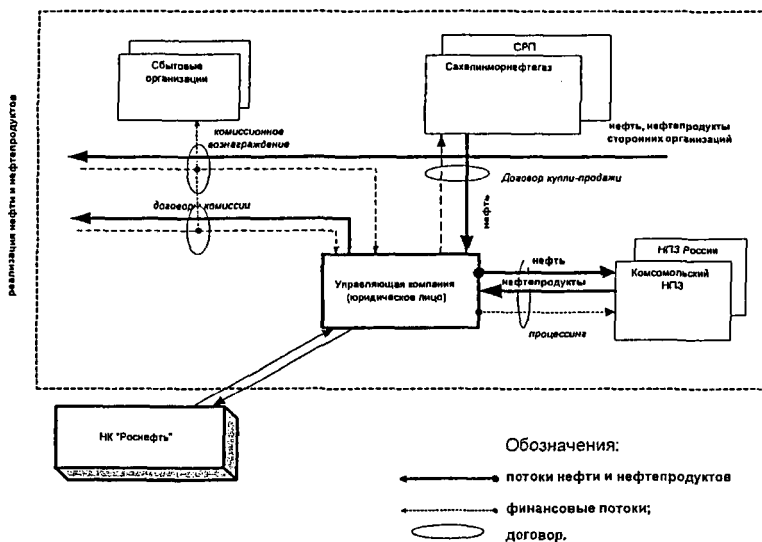


Рисунок 2 – Схема организации материальных и финансовых потоков в Дальневосточном дивизионе ОАО НК «Роснефть»

Автор считает актуальным для ВИНК дальнейшее развитие управления с помощью системы сбалансированных показателей (ССП) и оценки степени достижения целей на основе измеряемых КПЭ. Анализ практики наиболее успешных ВИНК указывает на существование общих принципов создания систем КПЭ: связь КПЭ со стоимостью компании, взаимосвязь КПЭ с различными уровнями организации, адаптация КПЭ к конкретным целям и задачам каждого подразделения, простота и прозрачность системы показателей, итеративность. Соискателем продемонстрирована органическая связь системы КПЭ со спецификой деятельности структурного подразделения на примере управляющей компании и нефтедобывающего ДО, разработаны расчетные формулы для финансовых КПЭ холдинга и их экономическая интерпретация. В конечном счете, в холдинге должна быть выстроена пирамида КПЭ, охватывающая (за счет декомпозиции КПЭ) цели и показатели сверху вниз как для высшего менеджмента ВИНК, так и для ДО. По мнению диссертанта, важное направление следующей фазы совершенствования системы КПЭ в ВИНК - мотивация руководителей ДО на интенсивную работу по повышению инвестиционной привлекательности компаний.

Поскольку важным стимулом формирования российскими ВИНК дивизиональной структуры является расширение их деятельности на смежные отрасли (в первую очередь – газовую), логичным представляется анализ проблем, с которыми нефтяники могут столкнуться в ближайшем будущем, а именно - особенностями планирования и контроля ДО в газовых холдингах, чему и посвящен следующий раздел диссертации.

В главе 3 «Планирование и контроль деятельности дочерних организаций в газовом холдинге» автор указывает на то, что с учетом передового зарубежного опыта, в газовом холдинге ОАО «Газпром» внедряются КПЭ, на которых, как предполагается, будет базироваться долго-, средне- и краткосрочное планирование, обеспечиваться их взаимосвязь. В настоящее время в холдинге продолжается детализация системы КПЭ, ведется работа по ее распространению на ДО.

Преобразование ООО «Межрегионгаз» (МРГ) в холдинговую структуру также потребовало перехода к новым методам и технологиям управления. В частности, необходимо было повысить оперативность учета поставок газа, усилить контроль деятельности региональных компаний (РГК), обеспечить прозрачность их бизне-

са. Для этого, в свою очередь, необходимо унифицировать учетные политики РГК и создать единое информационное пространство, позволяющее регулярно снабжать корпоративный центр холдинга объективной оперативной информацией о состоянии дел в РГК.

По результатам проведенного обследования (диагностики) были выделены следующие основные проблемы, существующие в системе контроля и анализа деятельности РГК:

- Большой объем предоставляемой информации по РГК и связанные с этим высокие трудозатраты МРГ на осуществление контроля и анализа.

- Существенный временной лаг между завершением отчетного периода и получением информации от РГК, т.е. получение «устаревшей» информации.

- Недостаточная достоверность данных, необходимость их перепроверки со стороны сотрудников МРГ.

- Отсутствие формализованных процедур использования результатов контроля и анализа показателей деятельности ДО при принятии управленческих решений.

Для МРГ автором разработана система финансово-экономических показателей, позволяющих эффективно планировать и контролировать деятельность РГК. По аналогии с системой КПЭ, внедряемой в ОАО «Газпром», предложено использовать двухуровневый подход к формированию показателей, что подразумевает наличие двух уровней глубины их проработки – более общие целевые показатели детализируются по структуре и/или влияющим факторам в контрольные показатели и являются базой для проведения план-факт анализа и принятия управленческих решений по его результатам.

Основные критерии выбора показателей:

- измеримость для всех контролируемых предприятий;
- возможность сравнения результатов работы предприятий;
- независимость от особенностей учетных систем (учетной политики управленческого учета);
- возможность расчета на основе имеющейся управленческой информации.

Целью созданной системы контроля является обеспечение контролирующих сторон эффективным инструментом, используемым для принятия обоснованных управленческих решений в отношении ДО путем контроля степени отклонений ограниченного комплекса целевых и контрольных показателей.

Предложенные автором целевые, контрольные и справочные показатели деятельности РГК приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Финансово-экономические показатели деятельности РГК

№	Задача	Показатели		
		Целевые	Контрольные	Справочные
1	2	3	4	5
1.	Выполнение планов по реализации газа потребителям	Объем реализации газа (млн. м ³ , млн. руб.)	Объем реализации газа в разрезе групп потребителей (млн. м ³ , млн. руб.): <ul style="list-style-type: none"> ➢ Население; ➢ Промышленность. 	
			Доля поставок газа сверх договора в общих поставках газа промышленным потребителям (%)	
			Объем поставок газа сверх договора (млн. м ³)	
			Увеличение выручки от применения повышающих коэффициентов (млн. руб.)	
		Объем закупки газа (млн. м ³ , млн. руб.)	-	Средняя цена закупки газа у МРГ (руб./тыс. м ³)
-	-	Доля газа независимых поставщиков (%)		
-	-	Средняя цена закупки газа у независимых поставщиков (руб./тыс. м ³)		
-	-	«Разбаланс» газа (млн. руб., млн. м ³ , %)		
2.	Оптимизация дебиторской задолженности	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (ед.)	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в разрезе групп потребителей (ед.): <ul style="list-style-type: none"> ➢ Население; ➢ Промышленность; ➢ Предприятия ЖКХ; ➢ Предприятия, финансируемые из бюджета. 	

1	2	3	4	5
		Объем задолженности потребителей (млн. руб.)	Объем задолженности в разрезе групп потребителей (млн. руб.): > Население; > Промышленность; > Предприятия ЖСХ; > Предприятия, финансируемые из бюджета.	
3.	Полное и своевременное выполнение обязательств перед МРГ и другими кредиторами	Оплата поставок газа МРГ (млн. руб.)	-	
		Объем кредиторской задолженности РГК перед МРГ (млн. руб.)	Объем кредиторской задолженности РГК перед МРГ по видам задолженности (млн. руб., доля в общем объеме задолженности перед МРГ (%)): > По договорам поставки газа текущего года; > По договорам поставки газа прошлых лет; > По агентским договорам; > По договорам цессии; > По выданным векселям Доля просроченной кредиторской задолженности МРГ (млн. руб., доля в общем объеме задолженности перед МРГ (%))	Общий объем кредиторской задолженности РГК по выданным векселям (млн. руб.)
		Объем кредиторской задолженности перед прочими контрагентами в разрезе групп контрагентов (млн. руб.): > Перед независимыми поставщиками газа; По транспортировке газа;	Доля просроченной кредиторской задолженности перед прочими контрагентами в разрезе групп контрагентов (млн.руб., %): > Перед независимыми поставщиками газа; По транспортировке газа;	
		Соотношение объемов привлечения кредитов и выручки (%)	Объем привлеченных кредитов (млн. руб.) Объем задолженности по кредитам на конец отчетного периода (млн. руб.) Средняя ставка по привлеченным кредитам (%) Коэффициент покрытия процентных выплат (%)	

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
		Коэффициент абсолютной ликвидности (ед.)	Объем денежных средств на конец периода (млн.руб.)	Коэффициент оборачиваемости денежных средств (ед.)
		Объем финансирования капитальных вложений (по оплате) (млн.руб.)	Объем финансирования капитальных вложений в разрезе видов капитальных вложений (по оплате) (млн.руб.): <ul style="list-style-type: none"> ➤ Оборудование, не входящее в смету строек; ➤ Стройки и реконструкции; ➤ Приобретение основных фондов; ➤ Передаваемые инвестиции; ➤ Нематериальные активы 	
4.	Управление затратами для обеспечения приемлемого уровня рентабельности	Рентабельность по прибыли от реализации (%)	Рентабельность по чистой прибыли (%)	
		Удельные затраты на кубометр реализованного газа МРГ (включая операционные и внереализационные расходы) (руб./тыс. м ³)	Удельные затраты на кубометр реализованного газа МРГ (без операционных и внереализационных расходов) (руб./тыс. м ³)	
		Объем затрат (включая операционные и внереализационные расходы) (млн. руб.)	Объем затрат (без операционных и внереализационных расходов) (млн. руб.)	
		Доход на 1 занятого (млн. руб./чел.)	-	
		Объем капитальных вложений (по освоению) (млн. руб.)	Объем капитальных вложений в разрезе источников финансирования (по освоению) (млн. руб.): <ul style="list-style-type: none"> ➤ Собственные средства; ➤ Заемные средства; ➤ Целевое финансирование 	
			Объем капитальных вложений в разрезе видов инвестиций (по освоению) (млн. руб.): <ul style="list-style-type: none"> ➤ Оборудование, не входящее в смету строек; ➤ Стройки и реконструкции; 	

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5
			<ul style="list-style-type: none"> > Приобретение основных фондов; > Передаваемые инвестиции; > Нематериальные активы 	
			-	Ввод объектов в эксплуатацию (млн. руб.)
			-	Объем незавершенного строительства на конец периода (млн. руб.)
			-	Объем выручки, не связанной с реализацией газа (млн. руб.)
			-	Покрытие затрат доходами от прочей деятельности (%)
5.	Обеспечение доходности (инвестиционной привлекательности) для акционеров (участников)	-	-	Объем долгосрочных финансовых вложений РГК за период (млн. руб.)
		Стоимость чистых активов (млн. руб.)	-	Объем долгосрочных финансовых вложений РГК на конец периода (млн. руб.)
		Чистая прибыль (млн. руб.)	-	Доля участия МРГ в РГК (%)
		-	-	Динамика чистых активов по сравнению с предыдущим периодом (%)
		-	-	Стоимость доли МРГ в чистых активах (млн. руб.)
-	-	Достаточность собственных средств для финансирования капитальных вложений и долгосрочных финансовых вложений (млн.руб.)		

Представленный комплекс показателей используется в качестве инструмента бюджетного контроля для решения следующих управленческих задач:

- контроль деятельности ДО путем количественного измерения достижения целей деятельности (в области экономики и финансов);
- мотивация и стимулирование персонала ДО.

На основе созданной системы планирования и контроля деятельности ДО МРГ, диссертант предлагает алгоритм расчета показателей и унифицированные формы проведения такого расчета. Параметры расчета финансово-экономических показателей деятельности РГК приведены в **Приложении А** диссертации.

Следующим этапом управленческого цикла является анализ результатов деятельности ДО за отчетный период по каждому целевому и контрольному показателю. Основной целью проведения анализа показателей является структурирование и выделение наиболее существенной для принятия управленческих решений информации о результатах деятельности ДО за отчетный период и о динамике показателей по сравнению с предшествующими периодами. Для достижения поставленной цели в процессе анализа решаются следующие задачи:

- анализ фактических значений показателей и их отклонений от плановых значений за отчетный период;
- анализ динамики показателей (изменение по отношению к предшествующим периодам);
- интерпретация результатов анализа показателей (определение причин выявленных отклонений);
- разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности ДО.

Анализ применяется для разработки и контроля мероприятий по повышению эффективности деятельности ДО, а именно:

- для оценки уровня финансово-экономического состояния и тенденций развития РГК;
- для принятия решений об основных направлениях воздействия на РГК;
- для выявления наиболее проблемных и наиболее успешных РГК.

Анализ результатов деятельности по каждому ДО за отчетный период следует выполнять в соответствии со следующим алгоритмом:

- сравнить величину и направление отклонений фактических значений показателей, рассчитанных в соответствии с методикой расчета, от плановых значений с граничными значениями, определяющими степень отклонения (нормальное /значительное);

- выполнить факторный анализ причин отклонения, то есть выявить факторы, которые в наибольшей степени повлияли на значение показателя (примерный перечень влияющих факторов для каждого показателя приведен в диссертации).

Результаты деятельности ДО по выполнению каждой задачи описываются одной из следующих интегральных характеристик (каждой характеристике поставлен в соответствие определенный балл, который может быть использован для построения рейтинга ДО).

Таблица 2 – Критерии оценки выполнения задачи дочерним обществом

Оценка выполнения задачи	Результаты по целевым показателям	Результаты по контрольным показателям	Балл (для рейтинга ДО)
Успешное развитие	Значения показателей в пределах нормального отклонения от планового значения, динамика положительная	Некоторые показатели могут иметь значительное отклонение от планового значения, динамика преимущественно положительная	4
Снижение результатов	Значения показателей в пределах нормального отклонения от планового значения, динамика отрицательная	Некоторые показатели могут иметь значительное отклонение от планового значения, динамика преимущественно отрицательная	3
Выход из кризиса	Значительное отклонение от планового значения, динамика положительная	Значительное, по некоторым показателям возможно критичное, отклонение от планового значения, динамика преимущественно положительная	2
Кризис	Значительное отклонение от планового значения, динамика отрицательная	Значительное или критичное отклонение от планового значения, динамика преимущественно отрицательная	1

По результатам анализа результатов деятельности ДО за отчетный период, анализа динамики показателей и сводного анализа выполнения задач целесообразно разработать комплекс мероприятий, направленных на улучшение деятельности ДО. По мнению соискателя, обновленная система планирования и контроля в МРГ может рассматриваться как основа решения холдингом в перспективе за-

дач автоматизации бюджетного управления, управления бизнес-процессами, долгосрочными инвестиционными проектами.

В **Приложении Б** диссертации представлен план мероприятий по развитию и совершенствованию планово-бюджетной системы ООО «Межрегионгаз».

В **заключении** к диссертации изложены основные выводы и предложения, вытекающие из логики и результатов исследования.

ПУБЛИКАЦИИ

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

Публикация в издании, содержащемся в Перечне ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованном ВАК РФ:

1. Н. Рарицкая. Совершенствование планирования и контроля в газовом холдинге с помощью КПЭ // Труд и социальные отношения. – 2008. - № 11. (0,3 п.л.).

Публикации в других изданиях:

2. Н. Рарицкая. Анализ состояния финансового планирования в российских нефтяных холдингах. В сб.: Управление экономической и социальной сферой: вопросы теории и практики. – М.: Издательство «Перспектива», 2007. (0,5 п.л.).

3. Н. Рарицкая. Ключевые показатели эффективности и стратегическое управление нефтяными холдингами. В сб.: Управление экономической и социальной сферой: вопросы теории и практики. – М.: Издательство «Перспектива», 2007. (0,4 п.л.).

4. Н. Рарицкая. Проблемы управления финансами отраслевых холдингов. В сб. Экономика и управление в современных российских условиях. - М.: Издательство «Перспектива», 2008. (0,3 п.л.).

5. Н. Рарицкая. Особенности организации и планирования финансовых и материальных потоков в нефтяном холдинге. В сб.: Современные технологии управления: социоэкономические аспекты. – М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2008. (0,3 п.л.)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Рарицкая Надежда Владимировна

Тема диссертационного исследования:
«Финансовые аспекты управления нефтяными и газовыми холдингами:
планирование и контроль в дочерних обществах»

Научный руководитель:
Тхоржевская Тамара Алексеевна

Изготовление оригинала макета:
Рарицкая Надежда Владимировна

Подписано в печать 5 ноября 2008 г. Тираж 100 экз.

Усл. п.л. – 1,2

Типография ИД АТиСО