



003 170078

На правах рукописи

Гарбузов Виталий Викторович

**Методические основы эффективного стратегического
управления распределительно-сетевыми
электроэнергетическими предприятиями с использованием
каскадного бюджетирования**

Специальности

08 00 05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)

08 00 10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

29 МАЯ 2008

Москва - 2008

Работа выполнена в Международном институте логистики
ресурсосбережения и технологической инноватики Российского химико-
технологического университета им. Д.И. Менделеева

Научные руководители:

Член-корреспондент РАН, доктор технических наук, профессор по
специально-сти 08 00 05, заслуженный деятель науки РФ Мешалкин
Валерий Павлович

Доктор экономических наук Кравченко Кирилл Альбертович

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук профессор Хачатуров-Тавризян Александр
Евгеньевич

Доктор экономических наук, профессор Шумасв Вигалий Андреевич

Ведущая организация.

Филиал Московского энергетического института (технического
университета) в
г. Смоленске

Защита состоится « 16 » июня 2008 г в 11-00 часов на
заседании диссертационного совета Д 212 204 10 при РХТУ им. Д.И.
Менделеева по адресу 125047, Москва Мясуская пл., д. 9, конференц-
зал (ауд. 443)

С диссертацией можно ознакомиться в Научно-информационном центре
РХТУ им. Д.И. Менделеева

Автореферат разослан ' ___15___ ' мая 2008г

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д 212 204 10
д.ф.-м.н., профессор



В.М. Арислов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертации В условиях реализации последнего организационного этапа реформирования электроэнергетической отрасли России, предусматривающего реструктуризацию РАО «ЕЭС России» с целью выделения самостоятельных компаний по различным видам деятельности и формирования конкурентного рынка электроэнергии особое внимание уделяется повышению эффективности управленческой деятельности на вновь создаваемых при реструктуризации электроэнергетических предприятиях. Важнейшую роль в создаваемой инфраструктуре электроэнергетики будут играть распределительно-сетевые предприятия. Стоимость основных фондов которых в структуре электроэнергетики составила в 2007 г. около 30%. Очевидно, что эффективность управления предприятиями распределительно-сетевым электроэнергетического комплекса (РСЭК) зависит от эффективности управления создаваемых холдингов – межрегиональных распределительных сетевых компаний (МРСК), которые, реализуя стратегию горизонтальной интеграции, постепенно становятся жестко интегрированными объединениями.

Непрерывная трансформация предприятий РСЭК предъявляет особые требования к организации процедуры стратегического и тактического планирования и контроля на различных уровнях управления МРСК, которые позволяют повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности распределительно-сетевых предприятий на основе тесного взаимодействия всех электроэнергетических предприятий при организации материальных и финансовых потоков.

Проблемы повышения эффективности электроэнергетических предприятий нашли отражение в трудах Авдашева С.Б., Борнсова Е.И., Воропан Н.И., Гиттьмана Л.Д., Дьякова А.Ф., Лозенко В.К., Максимова Б.К., Мешалкина В.П., Можасовой С.В., Петровского Г.С., Семенова В.А., Кавченкова В.П., Кутовой Г.П., Раппопорта А.Н., Эдельмана В.И., Роголева Н.Д., Уринсона Я.М., Фомина В.Н.

В данных работах указывается на необходимость разработки эффективных инструментов управления вновь создаваемыми компаниями. Разделение РАО «ЕЭС России» на множество независимых предприятий по видам деятельности и создание межрегиональных холдингов требует реорганизации существующей системы бюджетного управления, как ключевого инструмента планирования и контроля деятельности компаний распределительно-сетевым электроэнергетического комплекса. Во вновь создающемся межрегиональном сетевом комплексе успех деятельности компаний определяется степенью обоснованности поставленных перед ними целей, показателями их финансово-экономической устойчивости, а также зависит от утверждения экономически обоснованных тарифов на передачу электроэнергии. Обеспечение выполнения перечисленных требований является одной из основных задач бюджетного управления МРСК.

Задачам управления предприятием на основе бюджетного подхода за последние годы рассмотрены в трудах отечественных ученых И.А. Анашкина, М.А. Баева, Е.В. Быкова, О.Н. Волкова, И. Бухаткова, Н.Г. Данилючкина, С.Н. Колесникова, Г.А. Краюхина, Н.П. Лебединского, Ю.А. Львова, Ю.П. Морозова, В.Н. Мосина, К.А. Раицкого, Е.К. Смирницкого, С.А. Соколицына, И.М. Сыроежина, Ф.Е. Удалова, Г.А. Уткина, а также зарубежных экономистов Г.

Андерсона Р Брейли,
И Ворста К Друри, Э Ю Долана ТГ Коно, А Кузьмана Д Морсера Я Мондена,
РС Пиндайка, Я А Лейманца, ДН Хаймана, ДК Шим, МИ Швайтчера и др

В последние годы передовые электроэнергетические предприятия распределительно-сетевых комплексов достаточно активно внедряют системы бюджетного управления. В тоже время создание интегрированных распределительно-сетевых холдингов в виде МРСК предполагает тесную увязку процедур бюджетирования на различных уровнях управления компаниями. При этом в условиях реструктуризации электроэнергетической отрасли России и создания практически монопольного сектора услуг по передаче электроэнергии, система бюджетирования может стать не только инструментом тактического но и стратегического управления распределительно-сетевыми предприятиями который может использоваться также для обоснования рационального тарифа на передачу электроэнергии.

Реализации указанных функций системы бюджетирования в определенной степени препятствуют разнородность применяемых методов и средств планирования которые используют энергокомпании, отсутствие единого стандарта их внедрения, недостаточный учет стратегических аспектов консолидации бюджетов различных уровней при реализации стратегии развития МРСК. Очевидно, что эффективная система бюджетного управления должна включать не только функции управления денежными потоками, но и функции планирования, контроля целевых показателей доходов, расходов, закупок и инвестиций в электроэнергетике.

В связи с этим решаемая в диссертации задача разработки каскадного метода повышения экономической эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями с использованием бюджетирования на основе согласования вертикальных и горизонтальных связей между формируемыми бюджетами в соответствие с основными и вспомогательными бизнес-процессами МРСК является актуальной научной задачей имеющей существенное значение для развития методических подходов к организации управления электроэнергетическими предприятиями в условиях реформирования отрасли, а также инструментария внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях.

Выбор темы диссертационного исследования также во многом был определен многолетним опытом автора по разработке и внедрению автоматизированной системы бюджетного управления в ОАО "ФСК ЕЭС" ОАО "Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Северного Кавказа", ОАО "Астраханьэнерго", ОАО "Белгородэнерго", ОАО "Брянскэнерго", ОАО "Владимирэнерго", ОАО "Волгоградэнерго", ОАО "Вологдаэнерго", ОАО "Воронежэнерго", ОАО "Ивэнерго", ОАО "Калугаэнерго", ОАО "Костромаэнерго", ОАО "Курскэнерго", ОАО "Ли-пецкэнерго", ОАО "Нижегородэнерго", ОАО "Орелэнерго", ОАО "Ростовэнерго", ОАО "Рязаньэнерго", ОАО "Смоленскэнерго", ОАО "Тамбовэнерго", ОАО "Тверьэнерго", ОАО "Тулаэнерго", ОАО "Ярэнерго", ОАО "Кубаньэнерго", ОАО "ЮСК", ОАО "КЭУК", ОАО "Дагэнерго", ОАО "Калмэнерго", ОАО "Ставропольэнерго", ОАО МРСК Северо-Запада, ОАО "Архэнерго", ОАО "Каретэнерго", ОАО "Колэнерго", ОАО АЭК "Комизэнерго", ОАО "Повгородэнерго", ОАО "Псковэнерго", ОАО "Янгартэнерго", ОАО "ВоМРК".

Цель диссертационного исследования Разработать методические основы повышения эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми энергетическими предприятиями на основе применения системы каскадного бюджетирования и учета специфики бизнес-процессов реформирования электроэнергетической отрасли России, а также предложить методику внедрения системы внутрифирменного бюджетирования, которая включает создание проектно-матричной структуры организации и ее трансформации в штабное подразделение крупного предприятия

Практически применить разработанные методические основы процедур повышения эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми энергетическими предприятиями на основе применения системы каскадного бюджетирования для повышения эффективности деятельности ОАО «Белгородэнерго» в условиях реформирования электроэнергетики России

Цель исследования обусловила необходимость постановки и решения следующих взаимосвязанных задач:

1 Проведение организационно-экономического анализа бизнес-процессов рыночно-структурного реформирования электроэнергетической отрасли РФ

2 Исследование современных концепций бюджетного управления промышленными компаниями, а также процедур стратегического управления электроэнергетическими предприятиями с использованием системы бюджетирования

3 Разработка каскадного метода бюджетирования для повышения эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями

4 Разработка стандартизированной процедуры и методики применения системы внутрифирменного бюджетирования электроэнергетических предприятия с использованием ключевых показателей эффективности

5 Разработка логико-информационных моделей бизнес-процессов межрегиональных распределительно-сетевых энергетических компаний для оценки эффективности стратегического управления

6 Разработка методики оценки эффективности разработанной системы бюджетирования на распределительно-сетевых электроэнергетических предприятиях

7 Организационно-экономический анализ ОАО «Белгородэнерго» как объекта стратегического управления с использованием метода каскадного бюджетирования

8 Практическое применение метода каскадного бюджетирования для повышения экономической эффективности стратегического управления ОАО «Белгородэнерго» в условиях реформирования электроэнергетики России

Методы исследования в диссертации

При выполнении работы использовались методы финансового и экономического анализа, системного анализа, теории стратегического и операционного менеджмента, логико-информационного моделирования бизнес-процессов, экономического анализа электроэнергетики, теории организации и управления предприятием

Обоснованность теоретических разработок определяется корректным применением методов теории экономики и управления промышленными предприятиями, стратегического операционного и финансового менеджмента, управления электроэнергетическими предприятиями

Достоверность научных результатов, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, подтверждена положительными результатами их практического использования для повышения экономической эффективности ОАО Белгородэнерго" на основе использования системы каскадного бюджетирования

Научная новизна

К наиболее существенным научным результатам, полученным лично соискателем, относятся следующие

1 Уточнена и дополнена существующая концепция бюджетного управления предприятиями с учетом реформирования и специфики формируемой конкурентной среды электроэнергетики, а также необходимости ориентации системы внутрифирменного и стратегического бюджетирования на реализацию стратегии развития, что позволяет повысить экономическую эффективность системы управления электроэнергетическими предприятиями в тактической и стратегической перспективе

2 Предложен каскадный метод повышения эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями на основе бюджетирования отличающийся от известных наличием согласования вертикальных и горизонтальных связей между формируемыми бюджетами в соответствие с основными и вспомогательными бизнес-процессами межрегиональной распределительно-сетевой компании (МРСК) что позволяет разрабатывать рациональную структуру взаимосвязи бюджетов разных уровней и функциональных блоков системы внутрифирменного и стратегического бюджетирования

3 Предложена модифицированная система стратегических целей бюджетирования корпоративного уровня для МРСК, которая, в отличие от известных, имеет структуру каскадного «дерева целей», отображающих формализованные сбалансированные количественные показатели и ориентированных на обеспечение предложенных ключевых показателей эффективности что позволяет на основе декомпозиции бизнес-процессов при помощи инструментальной информационной системы ARIS эффективно распределять финансовые ресурсы входящих в состав МРСК электроэнергетических предприятий и осуществлять контроль за их расходованием

4 Предложена стандартизированная методика разработки и внедрения системы внутрифирменного каскадного бюджетирования которая отличается наличием этапов создания проектно-матричной структуры организации и ее трансформации в штатное подразделение крупных предприятий, что позволяет сократить сроки разработки бюджетов различных уровней и повысить эффективность системы оперативного и стратегического планирования на электроэнергетических предприятиях МРСК

5 Предложена методика оценки эффективности системы бюджетирования на электроэнергетических предприятиях распределительно-сетевого комплекса, как компонента системы стратегического управления, отличающаяся наличием процедуры оценки комплексного влияния бизнес-процессов на достижение стратегических целей электроэнергетических предприятий МРСК, что позволяет снизить непроизводственные издержки электроэнергетических предприятий, а также повысить степень обоснованности определения величины тарифа на передачу электроэнергии

Практическая значимость результатов исследования

1 Разработанные в диссертации каскадный метод повышения экономической эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми

электроэнергетическими предприятиями на основе бюджетирования и модифицированная система стратегических целей бюджетирования корпоративного уровня могут найти практическое применение при построении системы бюджетирования МРСК с учетом этапов реформирования электроэнергетики РФ

2 Предложенная стандартизированная методика разработки и внедрения системы внутрифирменного бюджетирования может быть практически использована для повышения экономической эффективности крупных интегрированных предприятий различных отраслей промышленности за счет сокращения сроков разработки бюджетов разных уровней и повышения обоснованности решений по оперативному и стратегическому планированию

3 Разработанные логико-информационные модели бизнес-процессов распределительно-сетевых электроэнергетических предприятий могут применяться в качестве программно-информационной компоненты корпоративных информационных систем МРСК для повышения эффективности принятия решений по рационализации системы бюджетного управления и организации процедур оперативного и стратегического планирования и контроля

Реализация результатов работы.

Разработанная в соответствии с рекомендациями, сформулированными в диссертации каскадная система бюджетирования практически используется в ОАО «Белгородэнерго» (входящего в структуру ОАО «МРСК Центра») что позволяет повысить экономическую эффективность предприятия на основе рационализации процессов принятия решений по оперативному и стратегическому планированию и контролю использования финансовых и материально-технических ресурсов

Апробация работы.

Основные результаты диссертационной работы докладывались и обсуждались на Международных научных конференциях «Наука и инновации» (Белгород, 2005), «Совершенствование механизма хозяйствования в современных условиях» (Белгород, 2006), «Управление энергетическими системами» (Новочеркасск, 2008), а также на научных семинарах в РХТУ им. Д.И. Менделеева и РАО «ЕС России»

Публикации.

По теме диссертации опубликовано 7 печатных работ, общим объемом 2,1 п.л. Лично автору принадлежит 1,9 п.л.

Структура и объем работы.

Диссертация состоит из введения, трех глав заключения, списка литературы включающего 148 наименований, и 3 приложений. Диссертация содержит 192 стр. машинописного текста, 46 рисунка и 18 таблиц.

Оглавление диссертации.

Введение

1 Система бюджетирования как инструмент эффективного стратегического управления электроэнергетическими предприятиями

1.1 Особенности современного этапа реформирования электроэнергетического комплекса России

1.2 Современные концепции бюджетного управления промышленными компаниями

1.3 Процедура стратегического управления электроэнергетическими предприятиями с использованием системы бюджетирования

1.4 Организационно-экономический анализ системы бюджетирования на распределительно-сетевых электроэнергетических предприятиях России

1.5 Выводы

2. Метод и процедуры каскадного бюджетирования для повышения эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями

2.1 Анализ влияния системы внутрифирменного бюджетирования на эффективность стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями в условиях реформирования электроэнергетики России

2.2 Модернизация и развитие системы бюджетирования на распределительно-сетевых электроэнергетических предприятиях для различных этапов реформирования отрасли

2.3 Каскадный метод бюджетирования для повышения эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями

2.4 Стандартизированная процедура и методика применения системы внутрифирменного бюджетирования электроэнергетических предприятий с использованием ключевых показателей эффективности

2.5 Выводы

3. Разработка и практическая реализация научно-обоснованных рекомендаций по повышению эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями Белгородской области

3.1 Методика разработки логико-информационных моделей бизнес-процессов межрегиональных распределительно-сетевых энергетических предприятий для оценки эффективности стратегического управления

3.2 Методика оценки эффективности разработанной системы бюджетирования на распределительно-сетевых электроэнергетических предприятиях

3.3 Организационно-экономический анализ ОАО «Белгородэнерго» как объекта стратегического управления с использованием метода каскадного бюджетирования

3.4 Практические результаты использования метода каскадного бюджетирования для стратегического управления ОАО «Белгородэнерго»

3.5 Выводы

Заключение

Список литературы

Приложения

Приложение 1. Блок-схемы логико-информационных бизнес-процессов распределительно-сетевых электроэнергетических предприятий

Приложение 2. Статистическая информация о финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Белгородэнерго»

Приложение 3. Справка о практической реализации результатов диссертации в ОАО «Белгородэнерго»

Содержание работы

Во введении обоснована актуальность решаемой в диссертации научной задачи, определены цели и задачи исследования, приведены основные теоретические и практические результаты

В первой главе «Система бюджетирования как инструмент

эффективного стратегического управления электроэнергетическими предприятиями» рассмотрены особенности современного этапа реформирования электроэнергетического комплекса России, современные концепции бюджетного управления промышленными компаниями, современные процедуры стратегического управления электроэнергетическими предприятиями с использованием системы бюджетирования, изложены результаты организационно-экономического анализа системы бюджетирования на распределительно-сетевых электроэнергетических предприятиях России

Современный этап реформирования электроэнергетической отрасли характеризуется завершением процесса преобразования РАО «ЕЭС России» с выделением самостоятельных региональных сетевых электроэнергетических компаний (РСЭК), входящих в конфигурацию МРСК. Поэтапная реструктуризация сетевого распределительного электроэнергетического комплекса с выделением самостоятельных РСЭК привела к изменению системы бюджетного управления, которое выражается в выделении отдельных систем бюджетирования. Для обеспечения устойчивого экономического роста в условиях создания независимых энергетических предприятий, занимающихся различными видами деятельности, и формирования межрегиональных холдингов, требуется разработка новых подходов и реорганизация системы бюджетного управления как ключевого инструмента планирования и контроля деятельности компании распределительно-сетевого электроэнергетического комплекса.

Во вновь создающемся межрегиональном сетевом электроэнергетическом комплексе успех деятельности компаний распределительно-сетевого комплекса полностью зависит от выполнения поставленных перед ними целей, их финансово-экономической устойчивости, а также от разработки и утверждения экономически обоснованных тарифов на передачу электроэнергии. Обеспечение выполнения перечисленных требований является одной из основных задач бюджетного управления МРСК. В целях решения указанных проблем межрегиональным распределительно-сетевым комплексом начаты работы по модернизации существующих методов и средств планирования и контроля на основе бюджетного управления. Однако при этом возникают определенные трудности как практического, так и теоретико-методического характера. К указанным трудностям можно отнести отсутствие детально проработанных методических основ построения системы бюджетного управления как инструмента реализации функций стратегического управления и разработки единого нормативно-справочного обеспечения, а также отсутствие единого стандарта внедрения эффективных систем бюджетирования в электро-энергетике.

На основе анализа современных подходов к внедрению системы бюджетного управления на предприятиях распределительно-электросетевого комплекса автором определены основные направления изменения существующих технологий бюджетного управления:

- создание новых структур и перераспределение полномочий между уровнями управления РСЭК, что требует модернизации системы бюджетного управления, как инструмента реализации новых стратегических целей;
- система бюджетного управления должна стать средством достижения стратегических целей, которые измеряются на основе использования сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard- BSC), при этом должна обеспечиваться

тесная связь бюджетного управления со стратегическим планированием,

- эффективная система бюджетного управления должна охватывать не только функции управления денежными потоками, но и функции планирования и контроля показателей доходов расходов, закупок и инвестиций, по набору функций проектируемая система бюджетного планирования должна охватывать процессы бюджетирования и бизнес-планирование РАО «ЕЭС России» Все показатели планируются на основе четкой взаимосвязи друг с другом а принцип «двойной записи» гарантирует отсутствие методических ошибок при планировании,

- проектируемая система бюджетирования должна основываться на единстве методов планирования показателей и учета их исполнения единстве аналитических справочников, что позволит обеспечить сопоставимость плановых и фактических данных, проводить анализ отклонений и определять меру ответственности,

- система бюджетирования как инструмент планирования и контроля должна опираться на единую и детально проработанную нормативную базу положения, формы, методики, инструкции и др. Все регламенты и методики должны быть детализированы и формализованы,

- методики планирования и учета показателей должны быть едины для всех структурных бизнес-единиц РСЭК для возможности их консолидации и сопоставления показателей между различными структурными подразделениями одного уровня (например между различными РСК)

Показано, что одним из наиболее перспективных направлений совершенствования системы стратегического управления на предприятиях распределительно-сетового комплекса, является соединение долгосрочной стратегии предприятия с операционным бюджетированием на основе системы Balanced Scorecard для обеспечения ориентации стратегического и тактического управления на формирование ключевых показателей эффективности предприятий KPI (Key Performance Indicator)

В диссертации предлагается определение системы бюджетного управления для предприятий РЭС как инструмента управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающего достижение ее стратегических целей с помощью совокупности согласованных между собой отдельных бюджетов, на основе сбалансированной системы показателей

Во второй главе «Метод и процедуры каскадного бюджетирования для повышения эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями» проведен анализ влияния системы внутрифирменного бюджетирования на эффективность стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями России, предложено развитие системы бюджетирования на распределительно-сетевых электроэнергетических предприятиях для различных этапов реформирования отрасли изложен каскадный метод бюджетирования для повышения эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями

В результате исследования были сформулированы следующие основные требования к интеграции системы оперативного и стратегического управления электроэнергетическими предприятиями на основе использования бюджетирования

1 Процесс бюджетирования по статьям, не относящимся к стратегическим целям, необходимо организовать «снизу вверх», а затем проводить корректировку

«сверху вниз» Бюджетирование по стратегическим проектам целесообразно осуществлять «сверху вниз» Перечень стратегических проектов и необходимые стратегические затраты определяются в рамках стратегической составляющей бюджета а затем передаются на оперативный уровень бюджетирования в виде ограничений по статьям бюджета

2 Для успешной реализации стратегического проекта необходимо сформировать четкие механизмы бюджетных заявок и определить их связь со стратегией предприятия, при этом используемые стратегические проформы бюджетирования должны базироваться на агрегированных статьях оперативной модели

3 Необходимо предусмотреть схемы перераспределения сумм в рамках бюджетов, определить блокировки и ограничения при превышении сумм в оперативной модели а также дополнительные переходные форматы оценки качества планирования

Анализ влияния системы бюджетирования на показатели эффективности деятельности электроэнергетических предприятий позволит сформировать следующие основные задачи трансформации с учетом этапов реформирования электроэнергетики, к которым относятся разработка унифицированной бюджетной модели на основе построения и анализа логико-информационной модели бизнес-процессов для предприятий РСЭК, учитывающей как оперативные так и стратегические цели, принятие собственных региональных регламентов бюджетного процесса для РСК, существенное увеличение детализации бюджетов, установление четкой взаимосвязи между бюджетами и бизнес-планами, создание единой информационной системы бизнес-планирования и бюджетирования Указанные задачи могут быть реализованы с использованием предложенной автором системы каскадного бюджетирования блок-схема которой показана на рис 1

Реализация предложенного каскадного метода бюджетирования на распределительно-сетевых электроэнергетических предприятиях предполагает тесную увязку бюджетов бизнес-процессов РСК и системы стратегических ключевых индикаторов производственных показателей SKPI (Strategy Key Performance Indicator), включающей ориентированные на реализацию стратегии стратегические и тактические показатели BSC с бюджетами горизонтальных и вертикальных бизнес-процессов МРСК а также ее индикаторами SKPI

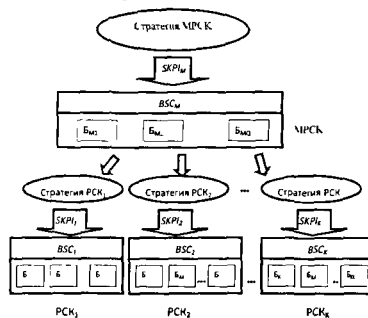


Рисунок 1- Блок-схема системы каскадного бюджетирования

Показано, что реализация предложенного каскадного метода бюджетирования затруднена вследствие использования недостаточно эффективной системы бизнес-планирования на предприятия РСЖК. Так, разрабатываемые бизнес-планы не всегда обеспечивают экономическую прозрачность видов деятельности и слабо связаны с программами холдинга и внутрифирменными планами компаний распределительно-электросетевого комплекса. Требуется изменения также положения стандартов бизнес-планирования, разрешающих неограниченное количество корректировок показателей бизнес-плана. В диссертации рекомендуется допускать корректировку в бизнес-плане только однократно по итогам квартала для предусмотренного ограниченного числа ключевых индикаторов производственных показателей КРП по инициативе менеджмента.

Предложена процедура консолидации бизнес-планов и бюджетов РСЖК, входящих в структуру МРСК, блок-схема которой приведена на рис. 2. Консолидацию необходимо проводить, прежде всего, в целях повышения стоимости акции компании, роста ее капитализации, повышения доверия со стороны потенциальных инвесторов (в т.ч. зарубежных).

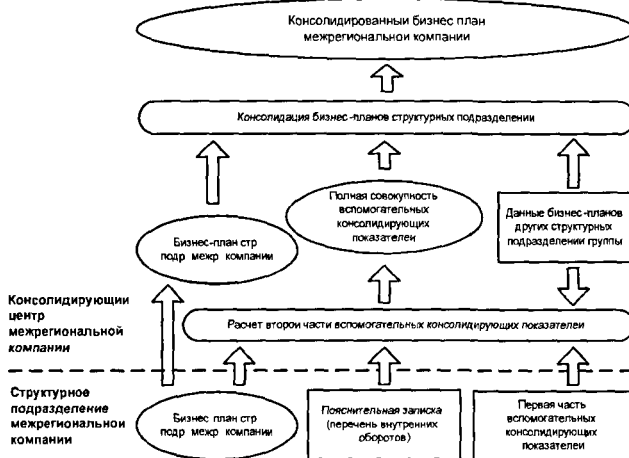


Рисунок 2- Блок-схема процедуры консолидации бизнес-планов РСЖК в зоне МРСК

Предложенная процедура консолидации бизнес-планов, необходимая для реализации каскадного метода бюджетирования, основана на учете следующих требований: консолидированный бизнес-план отражает финансовое состояние и результаты деятельности МРСК в целом, разрабатывается, исходя из представления о деятельности межрегиональной компании как единой организации, и предоставляет пользователям более достоверную информацию о межрегиональной компании, чем совокупность отдельных бизнес-планов РСЖК и финансов входящих в межрегиональную

сетевую компанию, осуществляется путем построчного суммирования значений статей бюджетных форм бизнес-планов подразделений МРСК с исключением внутренних по отношению к РСК оборотов, вычисляемых на основе значений вспомогательных показателей

Состав вспомогательных консолидирующих показателей определяется для каждой бюджетной формы бизнес-плана в зависимости от следующих факторов вид бюджета (бюджет реализации, бюджет затрат и т.д.), тип компании (МРСК, РСК) вид бизнес-плана (бизнес-план управляющей компании, бизнес-план компании, сдающей активы в аренду и т.д.)

Предложена модифицированная система стратегических целей бюджетирования корпоративного уровня для МРСК, которая, представлена в виде каскадного «дерева целей» отображающего форматизованные сбалансированные количественные показатели и ориентирована на обеспечение предложенных значений SKPI. В качестве источников информации при разработке «дерева целей» МРСК используются экспертные оценки топ-менеджеров и анкетирование специалистов Центрального аппарата МРСК, результаты SWOT-анализа, нормативные документы, определяющие процедуры функционирования конкурентного рынка электроэнергетики

При построении «дерева целей» предлагается рассматривать стратегию бизнеса предприятия РЭС по пяти основным видам деятельности предприятия: финансы, внешнее окружение, внутренние бизнес-процессы, система управления, персонал, обучение и развитие, что, в целом, соответствует модифицированной системе BSC учитывающей специфику бизнес-процессов в электроэнергетике. Путем декомпозиции стратегических целей первого уровня и последовательного создания иерархии целей сверху вниз можно сформировать каскадно-иерархическую модель «дерева целей» каждого отдельного предприятия РЭС. При этом каскадирование целей по уровням управления распределительного электросетевого комплекса позволит филиалам МРСК и распределительным сетевым компаниям разрабатывать направления развития и систему операционных показателей связанные с общими стратегическими целями РЭС.

В диссертации было выделено шесть основных свойств которым должна соответствовать система SKPI, являющаяся основой для формирования и контроля степени достижения показателей BSC электроэнергетических предприятий: сравнимость (для обеспечения возможности сравнения показателей деятельности РСК в составе МРСК) сбалансированность (SKPI должны оценивать операционную и финансово-экономическую эффективность технологическую надежность, ход реформирования), стабильность (перечень и значения SKPI для РСК утверждаются до начала оцениваемого периода и могут быть скорректированы не более чем один раз в год и только в исключительных случаях в установленном порядке) индивидуальность (устанавливаются индивидуально для каждой РСК), обязательность (в любой период времени должны существовать SKPI обязательные для исполнения), мотивация (система мотивации персонала должна полностью определяться степенью достижения SKPI). На основе указанных свойств был предложен набор оценок системы SKPI для МРСК.

Предложена стандартизированная методика разработки и внедрения системы внутрифирменного бюджетирования основанная на интеграции оперативного бюджетирования и стратегии МРСК и реализации процедуры перехода от стратегии

высшего уровня к бюджету локальных операций, которая включает следующие этапы

Этап 1. Определение для выбранной стратегии оценок системы SKPI, формализация взаимосвязей между ними (которая позволяет на этапе контроля постоянно проводить их верификацию)

Этап 2. Перевод оценок системы SKPI в показатели BSC и формулировка долгосрочных задач по достижению данных показателей. Построение матрицы значимости показателей SKPI для реализуемого этапа реформирования электроэнергетики. При установлении значимости нефинансовых факторов определяется их количественное влияние на определенный финансовый фактор и на главную стратегическую цель, отраженную в модели стратегического развития МРСК в виде «дерева целей». Модель в виде «дерева целей» строится по принципу определения корневых узлов (показателей) и подчиненности им финансовых и нефинансовых SKPI. При необходимости для детализации конкретного показателя можно строить подмодели с подчиненными факторами, при этом каждый показатель описывается формулой для расчета его значения и степенью влияния на другие показатели. Для правильной настройки подчиненности показателей необходимо, чтобы их значения представляли собой уровни стратегического сценарного моделирования основного показателя SKPI, размещенного в корневом узле «дерева целей».

Этап 3. Определение стратегических мероприятий (проектов) и оценка потребностей в ресурсах, отражение этих потребностей в стратегическом и годовом бюджетах. Годовой бюджет состоит из двух компонентов стратегического бюджета для управления программой развития и операционного бюджета.

Этап 4. Распределение стратегической составляющей бюджета компании между различными стратегическими целями, отраженными при помощи системы оценок SKPI и детализированными на основе BSC, при этом любая бюджетная заявка или бюджетная статья должна быть привязана к той или иной стратегической цели и соответственно проекту. На практике к каждой бюджетной заявке, кроме назначения статьи «расходы», следует указать стратегическую цель и проект, с которым связана данная заявка, а также показатель, который уточнится в результате ее выполнения. Таким образом, можно оценить, сколько ресурсов необходимо затратить на достижение той или иной стратегической цели.

Этап 5. Создание проектно-матричной организационной структуры для разработки и внедрения системы каскадного бюджетирования и утверждение процедуры ее трансформации в штабное подразделение предприятия при реализации проекта.

Этап 6. Формулировка краткосрочных задач для реализации оперативного управления, распределение оперативной составляющей бюджета по статьям расходов.

В третьей главе «Разработка и практическая реализация научно-обоснованных рекомендаций по повышению эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями Белгородской области» приведены предложенные автором методики разработки логико-информационных моделей бизнес-процессов межрегиональных распределительно-сетевых энергетических компаний и оценки эффективности разработанной системы каскадного бюджетирования на распределительно-сетевых электроэнергетических предприятиях, а также практические результаты

использования метода каскадного бюджетирования для стратегического управления ОАО «Белгородэнерго»

Бюджетирование в МРСК рассматривается как один из бизнес-процессов предприятия для оценки эффективности которого автором предложены методики разработки логико-информационных моделей бизнес-процессов межрегиональных распределительно-сетевых энергетических предприятия, предусматривающие использование инструментальной информационной системы ARIS и возможность применения полученных результатов при построении систем поддержки принятия решения по управлению предприятиями электроэнергетики, в том числе систем на основе технологии процедуры и средств оперативной аналитической обработки данных (On-line Analytical Processing –OLAP) В качестве таких систем могут рассматриваться системы финансового анализа OFA (Oracle Financial Analyzer) и системы прикладных программ SAP (BW- Business Information Warehouse +SEM) которые в значительной степени учитывают специфику бизнес-процессов электроэнергетических предприятий

Предложена методика оценки эффективности системы бюджетирования на электроэнергетических предприятиях распределительно-сетевого комплекса как компонента системы стратегического управления которая предполагает определение и анализ таких показателей как сокращение сроков подготовки бюджетов, повышение качества бюджетного планирования, уровень защиты тарифа по передаче электроэнергии, адекватность системы бюджетного управления показателям внешней и внутренней среды

Для определения степени сокращения сроков составления бюджетов при прочих равных условиях, предлагается использовать коэффициент К с б п учитывающий как сокращение времени осуществления процесса, так и сокращение количества функций в процессе

$$K_{с.б.п} = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^L t_{j0} * x_{j0}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^L f_{j1} * x_{j1}} \quad (1)$$

где К с б п – коэффициент «сжатия» бизнес-процесса бюджетирования во времени, j=1 – условный номер функции, входящей в бизнес-процесс, i=1 – соответственно временные характеристики функций бизнес-процесса, t_{j0} – соответствующая временная характеристика функции, входящей в бизнес-процесс, в предыдущем периоде, x_{j0} – соответствующая функция бизнес-процесса в предыдущем периоде, f_{j1} – соответствующая временная характеристика функции, входящей в бизнес-процесс, в настоящий период, x_{j1} – соответствующая функция бизнес-процесса в настоящий период

Многолетний практический опыт проектной работы автора по внедрению бюджетирования в электроэнергетике показал что эффективная система бюджетного управления на предприятиях РСЭК создает прозрачную связь между эффективностью бизнеса и размером тарифов на передачу электроэнергии, как основной источник плановых данных для доказательства их обоснованности

при утверждении С учетом данного обстоятельства, показатель уровня защиты тарифов по передаче электроэнергии как один из критериев оценки эффективности системы бюджетного управления можно представить в виде

$$K_{ТПЭ} = \frac{HBB_{УТВ}}{HBB_{РЕГ}} \quad (2)$$

где КТПЭ – уровень защиты тарифа РСК, HBB_{УТВ} – необходимая валовая выручка РСК в соответствии с утвержденным тарифным решением, HBB_{РЕГ} – необходимая валовая выручка РСК предоставленная РСК в материалах к регулированию

Для анализа адекватности системы бюджетного управления условиям внешней и внутренней среды предприятия предлагается использовать экспертный метод, предусматривающий единый порядок количественной оценки эффективности функционирования системы бюджетного управления при помощи коэффициента адекватности системы бюджетирования (Кадеб), который характеризует степень соответствия разрабатываемых бюджетов реальным возможностям и условиям внешней среды отдельных операционных бюджетов общей системе стратегического управления компанией

Коэффициент адекватности системы бюджетного управления можно представить в виде среднестатистической количественной оценки адекватности планирования операционных бюджетов

$$K_{адоби} = \frac{\sum_{i=1}^N P_{\phi_i}}{N \cdot A} \quad (3)$$

где P_φ – фактическая оценка планирования i-го операционного бюджета в баллах, высказанная одним экспертом, А – максимально допустимая оценка бюджета в баллах (А=10), N – количество экспертов, Кадоб_и – коэффициент адекватности формирования i-го операционного бюджета

Соответственно коэффициент адекватности формирования операционных бюджетов в целом по системе бюджетирования за период планирования определяется как среднеарифметическое значение по всем операционным бюджетам в заданном i - том периоде цикла бюджетирования

Для общей оценки эффективности системы бюджетирования предприятий РСЭК автором предложен интегральный показатель (коэффициент) оценки эффективности системы бюджетирования, для определения которого рассчитывается каждый из вышеперечисленных показателей эффективности функционирования системы бюджетного управления (1) – (3) определяется общая сумма их значений в баллах, каждому показателю присваивается определенный вес

В зависимости от величины каждого из указанных коэффициентов (1) – (3),

оцененный показатель относится к одной из четырех групп каждой из которых присваивается определенное количество баллов в соответствии с таблицей 1

Интегральный показатель эффективности системы бюджетирования равен

$$K_{исб} = \sum B_j \times V_j \quad (4)$$

где B_j – балл j -того показателя эффективности функционирования системы бюджетного управления, V_j – вес j -того показателя эффективности функционирования системы бюджетного управления

Разработанная автором каскадная система бюджетирования практически используется в ОАО «Белгородэнерго» входившего в структуру МРСК «Центр и Северный Кавказ» (в настоящее время ОАО «МРСК Центра»), которая в свою очередь, объединяет 11 РСК

Таблица 1 – Группы показателей эффективности функционирования системы бюджетного управления

Показатель	I группа (4 балла)	II группа (3 балла)	III группа (2 балла)	IV группа (1 балла)
теплосокращение сроков подготовки бюджетов	<0,25	0,25-0,4	0,4-0,95	>0,95
коэффициент адекватности системы бюджетирования	0,9-1	0,8-0,9	0,5-0,8	>0,5
показатель уровня защиты тарифов по передаче электроэнергии	>0,95	0,9-0,95	0,85-0,9	<0,85

ОАО «Белгородэнерго» – региональная распределительная сетевая компания осуществляющая передачу электрической энергии по распределительным сетям 0,4-110 кВ на территории Белгородской области площадью 271 тыс кв км. Общая протяженность линий электропередачи – 41 400 км объем передаваемой электроэнергии – более 10 000 млн кВт*ч общая мощность подстанций 110 кВ – около 1 965 МВт

Анализ финансового состояния предприятия показал, что в 2006 г рентабельность продаж снизилась до 8,6% (в 2005 г – 17,28%), рентабельность собственного капитала – до 7,4% (в 2005 г – 7,8%) рентабельность совокупных активов – до 10,2% (в 2005 г- 10,9%) Ухудшение финансового состояния ОАО «Белгородэнерго» было вызвано, в том числе использованием недостаточно эффективной системы бюджетирования которая не учитывала специфику этапов реформирования электроэнергетики. В конце 2006 г на предприятии была внедрена предложенная автором система каскадного бюджетирования, учитывающая стратегические аспекты взаимодействия ОАО «Белгородэнерго» и МРСК «Центр и Северного Кавказа» и реализованная как расширение используемой ERP-системы SAP R/3, а также модификации программного продукта SEM, работающего независимо от системы SAP R/3 благодаря универсальному хранилищу деловой информации Business Infor-

mation Warehouse (BW)

В 2007 г результаты финансово-экономической деятельности ОАО «Бетгородэнерго» значительно улучшились: рентабельность продаж увеличилась до 9,1%, рентабельность собственного капитала – до 17,4%, рентабельность совокупных активов – до 12,82%. Анализ показывает, что улучшение показателей деятельности организации обусловлено внедрением системы каскадного бюджетирования. Полученный положительный опыт позволил руководству МРСК «Центр и Северный Кавказ» предложить распространить систему каскадного бюджетирования на все предприятия холдинга.

В приложениях приведены блок-схемы бизнес-процессов распределительно-сетевых электроэнергетических предприятий, организационная структура и статистическая информация о производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Бетгородэнерго», справка о практической реализации результатов диссертационной работы в ОАО «Бетгородэнерго».

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1 Проведены организационно-экономический анализ процессов рыночно-структурного реформирования электроэнергетической отрасли РФ, а также исследование современных концепции бюджетного управления промышленными компаниями, результаты которых позволили уточнить и дополнить существующую концепцию бюджетного управления с учетом формируемой конкурентной среды электроэнергетики, а также необходимости ориентации системы внутрифирменного и стратегического бюджетирования на реализуемую стратегию развития предприятий в условиях формирования и функционирования МРСК.

2 Предложен каскадный метод бюджетирования как инструмент повышения эффективности стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями, обеспечивающий согласование вертикальных и горизонтальных связей между формируемыми бюджетами в соответствии с основными и вспомогательными бизнес-процессами МРСК и входящими в зону их ответственности РСК, что позволяет разрабатывать рациональную структуру взаимосвязи бюджетов и обеспечивать их прозрачность.

3 Предложена модифицированная система стратегических целей бюджетирования для МРСК, которая представлена в виде каскадно-иерархического «дерева целей», построенного на основе декомпозиции бизнес-процессов при помощи инструментальной информационной системы ARIS и отражающего формализованные сбалансированные количественные показатели, что позволяет эффективно распределять финансовые ресурсы электроэнергетических предприятий, входящих в состав МРСК, и осуществлять контроль за их расходованием.

4 Предложена стандартизированная методика разработки и внедрения системы внутрифирменного бюджетирования, которая включает этап создания проектно-матричной организационной структуры и ее трансформации в штабное подразделение предприятия, что позволяет значительно сократить сроки разработки бюджетов различных уровней и повысить эффективность системы оперативного и стратегического планирования на электроэнергетических предприятиях МРСК.

5 Разработана методика оценки эффективности системы бюджетирования на электроэнергетических предприятиях распределительно- сетевого комплекса как

компонента системы стратегического управления, которая включает показатели сокращения сроков подготовки бюджетов, повышения качества бюджетного планирования, уровня защиты тарифа по передаче электроэнергии, адекватности системы бюджетного управления показателям внешней и внутренней среды, что также позволяет повысить степень обоснованности определения величины тарифа на передачу электроэнергии

6 Разработана научно-обоснованная каскадная система бюджетирования, которая практически используется в ОАО «Белгородэнерго» (входящего в конфигурацию МРСК Центра и Северного Кавказа), что позволяет повысить экономическую эффективность предприятия на основе рационализации процессов принятия решений по оперативному и стратегическому планированию и контролю использования финансовых и материально-технических ресурсов. Руководство МРСК «Центр и Северный Кавказ» приняло решение о распространении системы каскадного бюджетирования на все другие предприятия холдинга

Результаты диссертации опубликованы в следующих работах

В журналах перечня ВАК

1 Гарбузов В В , Полтавцев Д В Формирование системы управленческого учета на предприятиях распределительно-электросетевого комплекса // Российское предпринимательство -2007-№2 –С 34-37

В других изданиях

2 Мешалкин В П , Гарбузов В В Метод построения системы каскадного бюджетирования распределительно-сетевого электроэнергетического предприятия // Управление энергетическими системами Сб тр Межд науч конф - Новочеркасск ЮРГТУ (НПИ)- 2008 – С 18-28

3 Гарбузов В В Методика оценки системы бюджетирования распределительно-сетевого электроэнергетического предприятия // Управление энергетическими системами Сб тр Межд науч конф - Новочеркасск ЮРГТУ (НПИ)- 2008 – С 29-37

4 Гарбузов В В Методология связи оперативного бюджетирования и стратегии разработанной на основе ССП //Актуальные проблемы реформирования экономики Сб науч тр (часть 10) – Белгород БелГТУ- 2006 – С 54-59

5 Гарбузов В В Стратегическое управление на основе системного подхода // Экономика Право Статистика Информатика- 2005 - №2-3 – С 57-66

6 Гарбузов В В Выбор средства проектирования при постановке системы бюджетного управления // Наука и инновации Сб тр Межд науч - практ конф Белгород – 2005- С 30-36

7 Гарбузов В В Проектный метод при внедрении системы бюджетирования // Совершенствование механизма хозяйствования в современных условиях Сб тр Межд науч - практ конф Белгород БГТУ – 2006 –С 13-16

В работах, написанных в соавторстве Гарбузову В В принадлежат следующие результаты В работе [1] предложена система бюджетирования электроэнергетического предприятия, ориентированная на достижение стратегических целей, в работе [2] предложена модифицированная система стратегических целей бюджетирования для МРСК, которая представлена в виде каскадного «дерева целей»

В заключении автор считает своим приятным долгом выразить глубокую благодарность научному руководителю - члену -корреспонденту РАН, профессору Мешалкину Валерию Павловичу

Автор признателен профессорам и преподавателям кафедры Логистики и экономической информатики РХТУ им Д И Менделеева Особую благодарность автор выражает работникам ОАО «МРСК Центра» и ОАО «Белгородэнерго» за предоставленную организационно-экономическую информацию и участие в реализации научных результатов диссертации

Подп в печ 14 05 2008

Формат 60*90 16

Объем 1 пл

Тираж 120 экз

Заказ №

ООО «Дизайн» г Москва, пр-т Мира д 56