**Рожавская Маргарита Павловна. Стратегически ориентированная система бюджетирования организаций морского транспорта : дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Рожавская Маргарита Павловна; [Место защиты: С.-Петерб. гос. ун-т вод. коммуникаций].- Санкт-Петербург, 2007.- 132 с.: ил.**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ВОДНЫХ КОММУНИКАЦИИ**

***На правах рукописи***

**РОЖАВСКАЯ Маргарита Павловна**

**СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННАЯ СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ МОРСКОГО ТРАНСПОРТА**

Специальность

08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами -

транспорт»

ДИССЕРТАЦИЯ  
**на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор **Скобелева Инна Петровна**

**Санкт-Петербург**



**C:\Users\Pavel\AppData\Local\Temp\Rar$DIa0.381\media\image1.png**

**2007**

**Содержание**

Стр.

**Введение 4**

**Глава 1. Бюджетирование в системе внутрифирменного управления.**

1.1 .Содержание и значение бюджетирования в системе управления

деятельности компании 12

1. Проблемы развития бюджетирования в системе

внутрифирменного управления 19

**Глава 2. Теоретические и методические основы формирования стратегически ориентированной системы бюджетирования**

* 1. Цели и инструменты взаимосвязи стратегического и

оперативного управления компанией 33

* 1. Система Сбалансированных Показателей, как эффективная

модель взаимосвязи бюджетирования со стратегическими показателями развития компании 45

* 1. Развитие систем показателей оценки результатов стратегического

планирования деятельности компании 61

* 1. Критерии и «алгоритм» формирования ключевых

показателей в ССП 66

**Глава 3. Методические положения и практические рекомендации по формированию ключевых показателей в системе бюджетирования стивидорной компании как основы эффективной модели стратегически ориентированной системы бюджетирования**

1. Развитие и современное положение ОАО «Балтийский Балкерный Терминал» в группе стивидорных компаний Большого порта «Санкт- Петербург» 7 8
2. Основные параметры стратегического развития стивидорной

компании 83

1. Формирование системы ключевых показателей с использованием ССП для ОАО «ББТ» и ее включение в систему

бюджетов 91

Заключение ИЗ

Список литературы 120

**Введение**

Актуальность темы исследования. В настоящее время бюджетирование как эффективный инструмент и технология управления достаточно широко используется в отечественных компаниях, в том числе на транспорте. Однако действующим системам бюджетирования присущ ряд недостатков, среди которых наиболее существенным является их ориентация на текущее управление и слабая связь со стратегией развития предприятия.

В то же время стабилизация российской экономики, существенные темпы ее роста, высокая инвестиционная активность, процессы интеграции, глобализации и создания единого экономического пространства существенно повышают роль транспорта и обуславливают необходимость качественных изменений в управлении отечественными транспортными компаниями, которые должны адаптироваться к динамично развивающейся экономике России и обострившейся конкурентной борьбе на страновом и международном уровне. Новые тенденции развития российской экономики и ее транспортной отрасли определяют высокую значимость проблем стратегического развития для транспортных компаний. Это обуславливает приоритетность стратегического планирования и управления в рамках менеджмента компаний, необходимость разработки адекватных методов и инструментов реализации стратегий развития компании на основе формирования эффективной системы бюджетирования.

Современная практика стратегического планирования и управления на предприятиях морского транспорта, как правило, не поддерживается текущим (оперативным) бюджетированием. Именно разрыв между текущим и стратегическим управлением является главной причиной низкого уровня реализации стратегических планов, недостижения стратегических целей и фактором потенциального снижения конкурентоспособности отечественных морских портов (стивидорных компаний).

Необходимость разработки научно обоснованных методических положений и практических рекомендаций по формированию системы бюджетирования морских портов России, гармонично сочетающей в себе функции стратегического и текущего (оперативного) управления, определила актуальность диссертационного исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** Вопросы теории и практики внутрифирменного бюджетного планирования и бюджетирования весьма широко освещены в зарубежной литературе в трудах таких авторов, как Г. Андерсон, Р. Брейли, Э. Джонс, Д. Ирвин, Т. Карлин, С. Майерс, А. МакМин, Ш. Миллз, Б. Нидлз, Дж. Сигел, Хан Д., Дж. Шим и др.

В последние годы этим вопросам все большее внимание уделяется в отечественной литературе в работах Е.А. Ананькина, И.А. Баева, И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, В.В. Бочарова, Е.В. Быкова, И.М. Волкова, О.Н. Волковой, В.В. Гамаюнова, Н.Г. Данилочкиной, А.М. Карминского, В.В. Ковалева, Т.Б. Крыловой, Е.Н. Логачева, О.Е. Николаева, Н.И. Оленева, Ю.Б. Пронина, В.Н. Самочкиной, В.М. Семенова, Е.С. Стояновой, С.А. Тереховой, В.Е. Хруцкова, А.В. Чернова, С.М. Шапигузова, А.Д. Шеремета, Т.В. Шишковой, К.В.Щиборщ и др.

Однако в научных и практических разработках этих авторов, в основном, отражены порядок и проблемы постановки внутрифирменного бюджетирования, формирования структуры бюджетов компании, их форматов, организационного и информационного обеспечения бюджетного планирования и в целом инфраструктуры бюджетного процесса, разработки бюджетных регламентов. При этом остается дискуссионным вопрос сущности бюджетирования; бюджетирование преимущественно рассматривается как технология текущего (оперативного) планирования или управления; система целевых установок, отраженная в показателях текущих бюджетов, слабо связана со стратегическими целями и адекватными им индикаторами; системы бюджетирования, как правило, не ориентированы на рост стоимости компании, признанной в настоящее время большинством представителей зарубежной и отечественной науки в качестве доминирующей универсальной цели функционирования компании.

Названные проблемы в полной мере относятся к действующим на практике системам бюджетирования организаций морского транспорта. Следует отметить, что в процессе работы над диссертационным исследованием автор столкнулся с практическим отсутствием комплексных научных исследований, посвященных развитию технологий управления, базирующихся на инструментарии бюджетирования, на предприятиях транспорта.

При разработке научных подходов к формированию эффективной

*I*

системы бюджетирования в морских портах автор использовал труды ученых в области экономики и управления на водном транспорте: А.А. Булова, А.С. Бутова, С.И. Буянова, Л.Н. Буяновой, В.И. Краева, Г.М. Курошевой, Е.А. Лаврентьевой, А.Н. Лазарева, В.Г. Никифорова, Т.А. Пантиной, Г.В. Поварова, Н.Н. Селезневой, И.П. Скобелевой, *Я.Я.* Эглита и

ДР-

Актуальность, дискуссионность и нерешенность важных проблем, связанных с построением эффективной системы бюджетирования и разработкой инструмента взаимосвязи стратегического и оперативного бюджетирования транспортных компаний, обусловили выбор темы диссертации, определили цель и задачи исследования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.**

Целью настоящего исследования являются научное обоснование и разработка методических положений и практических рекомендаций по формированию эффективной модели бюджетирования транспортной компании на основе взаимосвязи текущего бюджетирования со стратегическими целями и ключевыми индикаторами развития компании.

Для достижения указанной цели в диссертационной работе были поставлены и решены следующие задачи, определившие логику исследования и структуру работы:

* исследовать сущность бюджетирования; на основе анализа и обобщения различных точек зрения, представленных в научной литературе, уточнить понятие бюджетирования;
* определить виды внутрифирменного бюджетирования и его роль в обеспечении реализации стратегии развития компании;
* на основе анализа теории и практики бюджетирования в российских компаниях, в том числе на морском транспорте, выявить проблемы формирования и функционирования систем бюджетирования;
* исследовать методы и инструменты взаимосвязи стратегического и текущего управления в системе внутрифирменного менеджмента;
* на основе изучения современных концепций управления обосновать наиболее эффективный инструментарий увязки текущего бюджетирования с целевыми установками и параметрами стратегического развития компании;
* обосновать критерии и алгоритм формирования ключевых показателей для создания стратегически ориентированной системы бюджетирования, нацеленной на рост стоимости;
* осуществить практическое использование разработанных методических положений и выработать рекомендации по формирования ключевых показателей деятельности морского порта (стивидорной компании), обеспечивающих реализацию стратегических целевых установок в системе бюджетирования.

**Предметом исследования** являются теоретические и методические основы формирования системы внутрифирменного бюджетирования как приоритетного фактора эффективной реализации стратегии развития компании.

**Объектом исследования** являются стивидорные компании морских портов.

**Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования** составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области теории управления, стратегического менеджмента, концепции стоимостного менеджмента, бизнес-планирования и бюджетирования, экономики и управления на транспорте. Для решения поставленных задач использовались такие методы научного познания, как системный и логический анализ и синтез, сравнительный и структурный анализ, моделирование.

В диссертационном исследовании использовались законодательно­нормативные акты и методические документы, определяющие экономическое развитие России, стратегии развития транспорта российской Федерации, отдельных видов транспорта, морских портов России. Эмпирическая база исследования включает данные Росстата РФ, Министерства транспорта РФ, данные отчетности и прогнозы развития стивидорной компании ОАО «Балтийский Балкерный Терминал» морского порта «Санкт- Петербург».

**Научная новизна** и наиболее значимые результаты диссертационного исследования заключаются в следующем:

* уточнены содержание понятия бюджетирования и его роль в системе управления компанией;
* предложена модель построения стратегически ориентированной

системы бюджетирования, базирующаяся на инструменте

сбалансированной системы показателей (ССП), связывающей стратегические цели компании с текущим бюджетированием для повышения рыночной стоимости компании;

* обоснована целесообразность использования концепции экономической добавленной стоимости (EVA) в построении эффективной системы внутрифирменного бюджетирования;
* обоснованы критерии отбора и алгоритм формирования ключевых индикаторов бюджета на основе использования инструментария сбалансированной системы показателей;
* с использованием моделей ССП и стратегических карт разработаны методические положения по формированию комплекса ключевых показателей эффективности деятельности стивидорной компании и их включению в систему бюджетирования компании;
* разработаны дерево стратегических целей стивидорной компании, ключевые показатели деятельности, мероприятия по их достижению и связь с конкретными бюджетами, что составляет основу формирования стратегически ориентированной системы бюджетирования компании.

**Практическая значимость диссертационного исследования**

заключается в том, что разработанные методические положения, выводы и рекомендации могут быть использованы в практике совершенствования внутрифирменного менеджмента и формирования эффективной системы бюджетирования в организациях морского и других видах транспорта. Основные научные результаты и методические положения диссертационного исследования внедрены в практику организации системы стратегического управления и текущего (оперативного) бюджетирования ОАО «Балтийский Балкерный Терминал» морского порта «Санкт- Петербург». Теоретические и практические аспекты работы могут быть использованы в учебном процессе.

**Структура и объем работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка из 151 наименования. Материалы диссертационного исследования изложены на 132 страницах, включая 14 рисунков и 18 таблиц.

*Во введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования, его теоретическая и методическая основа, практическая значимость, показана степень разработанности проблемы в научной литературе, сформулированы цель и задачи диссертационного исследования.

*В первой главе диссертации «Бюджетирование в системе внутрифирменного управления»* рассмотрены теоретические подходы к бюджетированию, уточнены понятие, функции, принципы формирования и его роль в системе управления компанией, произведена классификация видов бюджетирования и выявлены приоритетные проблемы развития внутрифирменного бюджетирования.

*Во второй главе «Теоретические и методические основы формирования стратегически ориентированной системы*

*бюджетирования»* проведен анализ современных концепций внутрифирменного управления. Исследовано содержание и развитие систем показателей и методов оценки эффективности деятельности компании, способов достижения взаимосвязи стратегического и текущего управления. Обоснована целесообразность использования инструментария

сбалансированной системы показателей (ССП) для построения эффективной стратегически ориентированной системы бюджетирования. Предложены критерии и алгоритм формирования ключевых индикаторов бюджетного управления на основе ССП и концепции экономической добавленной стоимости (EVA).

*В третьей главе - «Методические положения и практические рекомендации по формированию ключевых показателей в системе бюджетирования стивидорной компании как основы эффективной модели стратегически ориентированной системы бюджетирования»* разработаны методические положения по формированию комплекса ключевых показателей стивидорной компании с использованием инструментария ССП. Предложен механизм их включения в систему бюджетирования компании на

основе стратегических карт. Выявлены основные параметры и построено дерево целей стратегического развития стивидорной компании ОАО «Балтийский Балкерный Терминал». Разработаны система ключевых показателей стивидорной компании и мероприятия по их достижению, формирующие базу эффективной реализации стратегии развития компании в системе текущего бюджетирования. Выполнена оценка повышения стоимости компании на основе модели EVA.

*В заключении* изложены основные выводы, положения и рекомендации по результатам диссертационного исследования.

**Апробация выводов и результатов исследования.** Основные положения и результаты диссертационной работы докладывались, обсуждались и получили одобрение на научно-практических конференциях профессорско-преподавательского состава, аспирантов и докторантов в Санкт-Петербургском государственном университете водных коммуникаций (2005-2007 гг.), 2-ой международной конференции «Финансы, кредит и международные экономические отношения в XXI веке» в Санкт- Петербургском государственном университете экономики и финансов (2007 г.), на Всероссийской научно-практической конференции «Экономический рост: финансовый, управленческий и социальный аспекты» в

Межрегиональном институте экономики и права (2007 г.). Отдельные теоретические выводы и практические рекомендации были использованы в рамках учебных дисциплин «Управление прибылью» и «Инвестиционная стратегия и инвестиционное проектирование» в СПГУВК.

**Публикации.** Теоретические, методические и практические результаты диссертационного исследования опубликованы в семи печатных работах, общим объемом 1.91 п.л.

***Заключение***

В настоящее время многие отечественные компании, в том числе на транспорте, используют целый комплекс инструментов стратегического и оперативного управления, важнейшей составляющей которого является бюджетирование.

Несмотря на достаточно активное использование бюджетирования в практическом менеджменте российских компаний и растущее внимание ученых к проблеме формирования и совершенствования этого инструмента управления, нашедшее отражение в современной экономической литературе, до сих пор не выработана однозначная трактовка содержательного потенциала бюджетирования.

Исследование широкого спектра точек зрения на содержание понятия бюджетирования позволило выделить следующие основные дискуссионные аспекты этой проблемы. Ряд авторов рассматривает бюджетирование как инструмент (технологию) управления; другие - сужают содержание бюджетирования до бюджетного планирования. Многие исследователи и менеджеры-практики считают бюджетирование исключительно инструментом оперативного управления (или планирования); другие - обосновывают необходимость выделения и использования оперативного и стратегического бюджетирования. Некоторые авторы относят бюджетирование к сфере финансового управления, то время как другие специалисты отводят бюджетированию более широкое место в системе управления, считая его инструментом управления производственной (операционной) и финансовой

деятельности, либо операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Не существует единой точки зрения и на формулирование целевых установок, положенных в основу внутрифирменного бюджетирования. В экономической литературе, в основном, преобладает общая целевая установка на повышение эффективности деятельности компании; ряд авторов декларирует ориентацию на стратегические цели организации, не конкретизируя их; в последнее время опубликованы труды отечественных авторов, в которых они опираются при определении доминантной цели бюджетирования на концепцию повышения рыночной стоимости компании, разработанную западными учеными.

В ходе диссертационного исследования было предложено следующее определение бюджетирования, отражающее его содержание. Бюджетирование - это инструмент управления деятельностью компании, включающий разработку, контроль, оценку и анализ исполнения плана функционирования компании, формируемого в виде системы бюджетов, охватывающих все стороны деятельности организации и содержащих стоимостное выражение целей, затрат ресурсов и результатов деятельности на предстоящий период.

В диссертационном исследовании определены функции бюджетирования, которые определяют роль бюджетирования в общей системе управления деятельностью компании, разработаны принципы его построения. При этом основное внимание в соответствии с целью диссертации уделено приоритетной роли бюджетирования в реализации стратегии компании. Система бюджетирования компании как сложно структурированного объекта управления, обеспечивающая активную внутрифирменную координацию деятельности по всем ключевым направлениям и элементам, охватывающим изменение хозяйственных средств и их источников, выявление рисков и снижение их уровня, повышение гибкости функционирования, является главным инструментом реализации стратегических установок организации. Реальное долгосрочное повышение эффективности работы предприятия за счет использования и создания конкурентных преимуществ с целевой ориентацией на повышение стоимости компании возможно только при условии, что текущая деятельность предприятия планируется и контролируется исходя

из стратегических целей и обеспечивающих их выполнение тактических задач, которые воплощаются в конкретных показателях бюджетов.

В диссертационной работе предложена параметрическая характеристика различных уровней качества стратегического и оперативного управления, которая использовалась для ситуационного анализа воздействия качества названных видов управления и их взаимодействия на результаты деятельности компании. Такой подход позволил оценить значимость и влияние бюджетирования на факторы и возможности достижения доминантной цели компании при различных комбинациях распределения приоритетов в системе взаимосвязанных процессов стратегического и оперативного управления.

Теория и практика стратегического менеджмента выработала развитый методический инструментарий формирования и реализации стратегии - организационно-методическую структуру формирования стратегии, стратегический анализ (включая инструментарий SWOT — анализа), стратегическое позиционирование, стратегическое планирование,

реинжиниринг бизнеса. В последние годы признание увеличения стоимости компании в качестве главной стратегической цели ее функционирования привело к созданию концепции управления, основанного на стоимости (Value Based Management - VBM), которая в значительной степени опирается на научный фундамент и инструментарий классического бизнес­стратегического управления и является основным направлением его дальнейшего развития.

Главной проблемой реализации стратегий является формирования системы бюджетирования компании, гармонично сочетающей в себе функции стратегического и оперативного управления. Ее решение требует разработки эффективного инструментария отражения системы стратегических целей и методов их достижения в параметрах текущего бюджета.

Диссертационное исследование содержит анализ развития систем оценки эффективности деятельности компании, как инструмента стратегического управления: интегральных показателей эффективности - рентабельности инвестиций (ROI), активов (ROA), собственного капитала (ROE); экономической добавленной стоимости (EVA); концепции систем измерения достижений, в том числе, бортовое табло и сбалансированную систему показателей эффективности (ССП). Результаты анализа позволили обосновать, что наиболее эффективным с позиции решаемой проблемы является совместное использование инструментов ССП и EVA,

обеспечивающее увязку стратегических целей организации с оперативным управлением для повышения рыночной стоимости компании.

Сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Р.Капланом и Д.Нортоном, - это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, отобранных таким образом, чтобы отразить все существенные с точки зрения стратегии аспекты ее деятельности. Авторами концепции выделяются четыре аспекта - клиенты, финансы, внутренние процессы, обучение инновации и рост. Термин «сбалансированность» подразумевает многоплановость самой концепции, которая основывается на связях между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическими и операционными уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности компании. ССП «транслирует» стратегию компании в систему взаимосвязанных показателей, формализует ее и позволяет перевести на операционный уровень.

Концептуальная модель EVA является важнейшим звеном системы управления стоимостью компании (VBM). Данная система создает единую базу для принятия управленческих решений, основанную на добавлении стоимости к инвестициям акционеров (собственников). Стоимостный подход реализуется на всех уровнях организации и предусматривает, что планирование, организация, мотивация и контроль направлены на идентификацию, формирование и использование основных факторов наращивания стоимости компании.

Исследования автора показали, что нередко концепции Value Based Management на основе EVA и Balanced Scorecard рассматриваются как альтернативы. По нашему мнению, это не вполне корректно, так как они выполняют разные задачи. Концепция VBM направлена на постановку цели бизнеса, определение факторов, влияющих на стоимость, поэтапное измерение создания стоимости на основе индикатора экономической добавленной стоимости (EVA). В свою очередь, Система сбалансированных показателей эффективности организации (ССП) создает механизмы разработки и реализации стратегии для достижений целей бизнеса, обеспечивая объективную базу достоверной оценки эффективности их достижения за счет использования широкого спектра ключевых показателей, в том числе нефинансовых. Таким образом, совместное использование инструментов EVA и ССП, позволяет связать математическую точность и экономическую обоснованность первого с целостностью и системностью второго, что создает фундаментальную научную основу формирования эффективной стратегически ориентированной системы бюджетирования организации.

Центральной задачей формирования системы бюджетирования на основе предложенных инструментов стратегического управления является отбор ключевых индикаторов ССП, определяющих основу текущих операционных и финансовых бюджетов компании.

Отбор ключевых показателей - шаговый процесс, алгоритм которого разработан в диссертационном исследовании. Ключевые показатели в полной мере должны отражать специфику деятельности организации, в данном случае, стивидорной компании, и отвечать ряду критериев, к которым, по нашему мнению, относятся:

* связь со стратегическими целями;
* возможность количественного выражения;
* сбалансированность;
* доступность.

При отборе показателей первоначально следует определять частные оценки их соответствия каждому из требуемых критериев, на основе которых далее необходимо формировать для каждого показателя общую оценку его соответствия всем названным критериям. В диссертационном исследовании проверка на адекватность показателей критериям предлагается осуществлять с применением балльной системы.

Использование предложенного алгоритма и методики отбора ключевых показателей для стивидорной компании ОАО «Балтийский Балкерный терминал» (ББТ), которая является оператором современного крупнейшего перегрузочного комплекса минеральных удобрений, позволило обосновать комплекс сбалансированных показателей эффективности ее деятельности.

Формирование комплекса ключевых показателей деятельности и обоснование их количественных оценок, осуществляемое в рамках стратегического планирования, должно являться базой для разработки текущих бюджетов, обеспечивающих последовательную реализацию стратегии. Методической основой взаимодействия стратегических целей, ключевых показателей и текущего планирования и управления

организацией является разработка мероприятий по достижению ключевых показателей деятельности, определение на их основе параметров текущих операционных и финансовых бюджетов, а также мониторинг их исполнения и корректировка бюджета с целью эффективной практической реализации стратегии.

Для обеспечения доведения разработанной стратегии до конкретных исполнителей и ее реализации в текущих бюджетах в диссертации предлагается использовать метод стратегических карт, которые разрабатываются как в целом для компании, так и для центров ответственности.

В диссертационном исследовании разработана адаптированная к объекту и предмету исследования модель стратегической карты, которая использовалась для формирования стратегических карт по каждому блоку стратегических перспектив стивидорной компании.

Таким образом, в диссертационном исследовании в соответствии с разработанными на основе модели ССП стратегическими целями и ключевыми показателями для каждого аспекта деятельности стивидорной компании обоснованы ведущие мероприятия для их достижения и показана их связь с конкретными бюджетами. Применительно ко всем компонентам ССП названные позиции взаимосвязи стратегического и текущего управления стивидорной компании представлены в фрагментах разработанных в диссертационном исследовании стратегических карт.

Реализация разработанных в диссертационном исследовании методических положений и практических рекомендаций позволит повысить эффективность стратегического и оперативного менеджмента стивидорных компаний морского транспорта как приоритетного фактора обеспечения конкурентоспособности отечественных организаций морского транспорта и в целом - транспортной системы России.

Внедрение разработанных в диссертации моделей, инструментов управления, методических положений и рекомендаций в деятельность стивидорной компании ОАО «Балтийский Балкерный Терминал» морского порта «Санкт- Петербург» позволило уже в первой половине 2007 года увеличить стоимость компании. Так, по расчетам автора экономическая добавленная стоимость за названный период составила 80 млн. руб.

***Заключение***

В настоящее время многие отечественные компании, в том числе на транспорте, используют целый комплекс инструментов стратегического и оперативного управления, важнейшей составляющей которого является бюджетирование.

Несмотря на достаточно активное использование бюджетирования в практическом менеджменте российских компаний и растущее внимание ученых к проблеме формирования и совершенствования этого инструмента управления, нашедшее отражение в современной экономической литературе, до сих пор не выработана однозначная трактовка содержательного потенциала бюджетирования.

Исследование широкого спектра точек зрения на содержание понятия бюджетирования позволило выделить следующие основные дискуссионные аспекты этой проблемы. Ряд авторов рассматривает бюджетирование как инструмент (технологию) управления; другие - сужают содержание бюджетирования до бюджетного планирования. Многие исследователи и менеджеры-практики считают бюджетирование исключительно инструментом оперативного управления (или планирования); другие - обосновывают необходимость выделения и использования оперативного и стратегического бюджетирования. Некоторые авторы относят бюджетирование к сфере финансового управления, то время как другие специалисты отводят бюджетированию более широкое место в системе управления, считая его инструментом управления производственной (операционной) и финансовой

деятельности, либо операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Не существует единой точки зрения и на формулирование целевых установок, положенных в основу внутрифирменного бюджетирования. В экономической литературе, в основном, преобладает общая целевая установка на повышение эффективности деятельности компании; ряд авторов декларирует ориентацию на стратегические цели организации, не конкретизируя их; в последнее время опубликованы труды отечественных авторов, в которых они опираются при определении доминантной цели бюджетирования на концепцию повышения рыночной стоимости компании, разработанную западными учеными.

В ходе диссертационного исследования было предложено следующее определение бюджетирования, отражающее его содержание. Бюджетирование - это инструмент управления деятельностью компании, включающий разработку, контроль, оценку и анализ исполнения плана функционирования компании, формируемого в виде системы бюджетов, охватывающих все стороны деятельности организации и содержащих стоимостное выражение целей, затрат ресурсов и результатов деятельности на предстоящий период.

В диссертационном исследовании определены функции бюджетирования, которые определяют роль бюджетирования в общей системе управления деятельностью компании, разработаны принципы его построения. При этом основное внимание в соответствии с целью диссертации уделено приоритетной роли бюджетирования в реализации стратегии компании. Система бюджетирования компании как сложно структурированного объекта управления, обеспечивающая активную внутрифирменную координацию деятельности по всем ключевым направлениям и элементам, охватывающим изменение хозяйственных средств и их источников, выявление рисков и снижение их уровня, повышение гибкости функционирования, является главным инструментом реализации стратегических установок организации. Реальное долгосрочное повышение эффективности работы предприятия за счет использования и создания конкурентных преимуществ с целевой ориентацией на повышение стоимости компании возможно только при условии, что текущая деятельность предприятия планируется и контролируется исходя

из стратегических целей и обеспечивающих их выполнение тактических задач, которые воплощаются в конкретных показателях бюджетов.

В диссертационной работе предложена параметрическая характеристика различных уровней качества стратегического и оперативного управления, которая использовалась для ситуационного анализа воздействия качества названных видов управления и их взаимодействия на результаты деятельности компании. Такой подход позволил оценить значимость и влияние бюджетирования на факторы и возможности достижения доминантной цели компании при различных комбинациях распределения приоритетов в системе взаимосвязанных процессов стратегического и оперативного управления.

Теория и практика стратегического менеджмента выработала развитый методический инструментарий формирования и реализации стратегии - организационно-методическую структуру формирования стратегии, стратегический анализ (включая инструментарий SWOT — анализа), стратегическое позиционирование, стратегическое планирование,

реинжиниринг бизнеса. В последние годы признание увеличения стоимости компании в качестве главной стратегической цели ее функционирования привело к созданию концепции управления, основанного на стоимости (Value Based Management - VBM), которая в значительной степени опирается на научный фундамент и инструментарий классического бизнес­стратегического управления и является основным направлением его дальнейшего развития.

Главной проблемой реализации стратегий является формирования системы бюджетирования компании, гармонично сочетающей в себе функции стратегического и оперативного управления. Ее решение требует разработки эффективного инструментария отражения системы стратегических целей и методов их достижения в параметрах текущего бюджета.

Диссертационное исследование содержит анализ развития систем оценки эффективности деятельности компании, как инструмента стратегического управления: интегральных показателей эффективности - рентабельности инвестиций (ROI), активов (ROA), собственного капитала (ROE); экономической добавленной стоимости (EVA); концепции систем измерения достижений, в том числе, бортовое табло и сбалансированную систему показателей эффективности (ССП). Результаты анализа позволили обосновать, что наиболее эффективным с позиции решаемой проблемы является совместное использование инструментов ССП и EVA,

обеспечивающее увязку стратегических целей организации с оперативным управлением для повышения рыночной стоимости компании.

Сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Р.Капланом и Д.Нортоном, - это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, отобранных таким образом, чтобы отразить все существенные с точки зрения стратегии аспекты ее деятельности. Авторами концепции выделяются четыре аспекта - клиенты, финансы, внутренние процессы, обучение инновации и рост. Термин «сбалансированность» подразумевает многоплановость самой концепции, которая основывается на связях между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическими и операционными уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности компании. ССП «транслирует» стратегию компании в систему взаимосвязанных показателей, формализует ее и позволяет перевести на операционный уровень.

Концептуальная модель EVA является важнейшим звеном системы управления стоимостью компании (VBM). Данная система создает единую базу для принятия управленческих решений, основанную на добавлении стоимости к инвестициям акционеров (собственников). Стоимостный подход реализуется на всех уровнях организации и предусматривает, что планирование, организация, мотивация и контроль направлены на идентификацию, формирование и использование основных факторов наращивания стоимости компании.

Исследования автора показали, что нередко концепции Value Based Management на основе EVA и Balanced Scorecard рассматриваются как альтернативы. По нашему мнению, это не вполне корректно, так как они выполняют разные задачи. Концепция VBM направлена на постановку цели бизнеса, определение факторов, влияющих на стоимость, поэтапное измерение создания стоимости на основе индикатора экономической добавленной стоимости (EVA). В свою очередь, Система сбалансированных показателей эффективности организации (ССП) создает механизмы разработки и реализации стратегии для достижений целей бизнеса, обеспечивая объективную базу достоверной оценки эффективности их достижения за счет использования широкого спектра ключевых показателей, в том числе нефинансовых. Таким образом, совместное использование инструментов EVA и ССП, позволяет связать математическую точность и экономическую обоснованность первого с целостностью и системностью второго, что создает фундаментальную научную основу формирования эффективной стратегически ориентированной системы бюджетирования организации.

Центральной задачей формирования системы бюджетирования на основе предложенных инструментов стратегического управления является отбор ключевых индикаторов ССП, определяющих основу текущих операционных и финансовых бюджетов компании.

Отбор ключевых показателей - шаговый процесс, алгоритм которого разработан в диссертационном исследовании. Ключевые показатели в полной мере должны отражать специфику деятельности организации, в данном случае, стивидорной компании, и отвечать ряду критериев, к которым, по нашему мнению, относятся:

* связь со стратегическими целями;
* возможность количественного выражения;
* сбалансированность;
* доступность.

При отборе показателей первоначально следует определять частные оценки их соответствия каждому из требуемых критериев, на основе которых далее необходимо формировать для каждого показателя общую оценку его соответствия всем названным критериям. В диссертационном исследовании проверка на адекватность показателей критериям предлагается осуществлять с применением балльной системы.

Использование предложенного алгоритма и методики отбора ключевых показателей для стивидорной компании ОАО «Балтийский Балкерный терминал» (ББТ), которая является оператором современного крупнейшего перегрузочного комплекса минеральных удобрений, позволило обосновать комплекс сбалансированных показателей эффективности ее деятельности.

Формирование комплекса ключевых показателей деятельности и обоснование их количественных оценок, осуществляемое в рамках стратегического планирования, должно являться базой для разработки текущих бюджетов, обеспечивающих последовательную реализацию стратегии. Методической основой взаимодействия стратегических целей, ключевых показателей и текущего планирования и управления

организацией является разработка мероприятий по достижению ключевых показателей деятельности, определение на их основе параметров текущих операционных и финансовых бюджетов, а также мониторинг их исполнения и корректировка бюджета с целью эффективной практической реализации стратегии.

Для обеспечения доведения разработанной стратегии до конкретных исполнителей и ее реализации в текущих бюджетах в диссертации предлагается использовать метод стратегических карт, которые разрабатываются как в целом для компании, так и для центров ответственности.

В диссертационном исследовании разработана адаптированная к объекту и предмету исследования модель стратегической карты, которая использовалась для формирования стратегических карт по каждому блоку стратегических перспектив стивидорной компании.

Таким образом, в диссертационном исследовании в соответствии с разработанными на основе модели ССП стратегическими целями и ключевыми показателями для каждого аспекта деятельности стивидорной компании обоснованы ведущие мероприятия для их достижения и показана их связь с конкретными бюджетами. Применительно ко всем компонентам ССП названные позиции взаимосвязи стратегического и текущего управления стивидорной компании представлены в фрагментах разработанных в диссертационном исследовании стратегических карт.

Реализация разработанных в диссертационном исследовании методических положений и практических рекомендаций позволит повысить эффективность стратегического и оперативного менеджмента стивидорных компаний морского транспорта как приоритетного фактора обеспечения конкурентоспособности отечественных организаций морского транспорта и в целом - транспортной системы России.

Внедрение разработанных в диссертации моделей, инструментов управления, методических положений и рекомендаций в деятельность стивидорной компании ОАО «Балтийский Балкерный Терминал» морского порта «Санкт- Петербург» позволило уже в первой половине 2007 года увеличить стоимость компании. Так, по расчетам автора экономическая добавленная стоимость за названный период составила 80 млн. руб.