

ПРИМЕНЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рассмотрены вопросы совершенствования стратегического менеджмента с помощью ССП.

Трансформация экономической системы России, ее интеграция в мировое хозяйство привели к необходимости совершенствования управления предприятиями. Чтобы выжить в долгосрочной перспективе, российские предприятия стали более стратегически ориентированными. Руководители многих предприятий, в том числе и государственных, пришли к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Однако внедрение стратегического менеджмента в практику управления предприятиями столкнулось с рядом трудностей, связанных с неготовностью предприятий грамотно и эффективно обеспечить процесс стратегического менеджмента.

Как известно, «стратегический менеджмент представляет собой комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятий на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития» (1).

В обобщенном виде модель стратегического менеджмента представляет собой замкнутый управленческий процесс с обязательной и значимой обратной связью (рис. 1). В целом модель отражает основные этапы стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент – это сложный творческий процесс, требующий ресурсов: времени, финансов, подготовки персонала и пр. Руководители западных фирм тратят значительные средства на разработку и внедрение стратегий. Они поняли, что даже самое идеальное оперативное управление не в состоянии обеспечить успех и выживаемость в долгосрочной перспективе. Кроме того, выбор именно эффективной стратегии определяет дальнейшую судьбу компании. В управленческой практике можно найти немало примеров, подтверждающих это. Известно, что фирма IBM из-за стратегических просчетов утратила лидирующие позиции на рынке персональных компьютеров, потеряв 90 миллиардов долларов на капитализации активов. Исследования показывают, что 70% деловых неудач компаний было результатом не плохой стратегии, а плохой ее реализации.

На наш взгляд, все сложности или проблемы использования стратегического менеджмента в практике управления целесообразно разделить на две группы: 1 группа – общие или организационные, 2 группа – специфические, связанные с научно-методическим обеспечением процесса стратегического менеджмента.

К общим проблемам можно отнести следующие:

1. Как известно, стратегический менеджмент начинается с руководителя организации. Многое зависит от его стратегического видения, умения формулировать миссию и цели организации, от его желания заниматься стратегическими проблемами и финансировать их решение. К сожалению, многие руководители предпочитают больше заниматься оперативным управлением, вспоминая о стратегическом аспекте, когда предприятие приближается к состоянию кризиса.

2. Для внедрения стратегического менеджмента необходимо наличие на предприятии структур, занимающихся стратегиями, для того, чтобы не было конфликта интересов оперативного и стратегического менеджмента. Представляется интересным опыт зарубежных фирм, имеющих двойную структуру управления. Первая часть структуры отвечает за решение оперативных вопросов, вторая часть структуры отвечает за решение стратегических проблем.

тодами. Кроме того, для проведения перманентного стратегического анализа необходимо наличие профессиональных аналитиков (как, например, в каждой японской фирме), которые будут доносить до руководителей результаты стратегического анализа с учетом постоянно меняющихся факторов внешней и внутренней среды.

2 этап – разработка стратегии.

Этот этап требует разработки общей (или корпоративной) стратегии, бизнес-стратегий (для отдельных направлений деятельности), а также функциональных стратегий (продуктивно-маркетинговой, производственной, финансовой и управления персоналом). В качестве инструментария на этом этапе используются матрицы БКГ, Мак-Кинси и другие. Однако существует проблема балансировки стратегий между собой. Например, все функциональные стратегии связаны с корпоративной и бизнес – стратегиями, а также связаны друг с другом.

3 этап – реализация стратегии.

Процесс реализации стратегии представляет собой одну из ключевых проблем стратегического менеджмента. К числу основных сложностей этого этапа можно отнести следующие:

- перевод сформулированных стратегий в конкретные измеримые показатели и мероприятия;

- успешная реализация стратегий предполагает объединение усилий разных подразделений; если же каждый отдел будет сконцентрирован только на себе, а не на достижении общих целей, то об успешной реализации стратегии можно забыть;

- менеджмент среднего уровня после объявления стратегии зачастую не понимает, какой конкретный вклад он может внести в реализацию стратегии и за какие аспекты реализации стратегии он несет ответственность;

- персонал предприятия, как правило, имеет слабое представление о стратегии и зачастую даже противодействует ее внедрению.

4 этап – стратегический контроллинг.

Данный этап требует разработки системы стратегических индикаторов (показателей) на основе использования различных форм контроля.

Одним из способов решения указанных проблем является применение сбалансированной системы показателей (ССП).

Впервые концепция СПП была разработана в США Р. Капланом и Д. Нортон в 1990 году. После выхода основополагающей работы (3) СПП приобрела широкую популярность в деловом мире. Исследования показывают, что СПП внедрена почти в половине компаний, входящих в список Fortune 1000 в Северной Америке; в Европе их число составляет 40-45%. СПП применяют такие известные компании, как АВВ, Соса – Cola, Electrolux, British Telecom, Nat West, Skandia, Volvo.

Понимание эффективности данной системы приходит и к российским менеджерам и СПП в настоящее время применяют крупные компании, находящиеся в стадии зрелости.

Одна из основных идей СПП заключалась в дополнении традиционных финансовых показателей нефинансовыми.

Как правило, компании формируют свою стратегию слишком односторонне и соответственно принадлежат к одному из следующих типов:

1. Клиенто-ориентированные.
2. Финансово-ориентированные.
3. Процессно-ориентированные (т. е. «зациклены на своих внутренних бизнес-процессах).
4. Инновационно-ориентированные.

Руководителям свойственно присваивать отдельным перспективным направлениям различные веса и соответственно одной перспективе уделять больше внимания, чем другим. Отдельные руководители как бы закрепляют за собой отдельные перспективы. Например, финансовый директор курирует перспективу «финансы». Кстати, как правило, российские компании принадлежат к финансо-

во-ориентированному типу, т. е. при разработке стратегии делают акцент на финансах.

Конечно, финансовые показатели говорят о многом, но не обо всем. Они не могут представить информацию о том, какие действия компании необходимо предпринять в будущем и как их контролировать. Таким образом, наблюдается отсутствие целостного подхода к рассмотрению деятельности компании.

Применение ССП позволит реализовать сбалансированный подход. Именно равноправное рассмотрение четырех перспектив позволит избежать несбалансированности.

ССП в классическом варианте должна содержать четыре составляющих (перспективы), отражающих стратегически важные аспекты деятельности предприятия (4):

1. Финансы.
2. Клиенты (потребители).
3. Внутренние бизнес-процессы.
4. Обучение и развитие.

На рис.2 показана модель ССП. Иначе ССП называют моделью стратегических карт. Стратегические карты дают полное представление о положении компании, отражая не только ее финансовые возможности, но и другие аспекты деятельности.

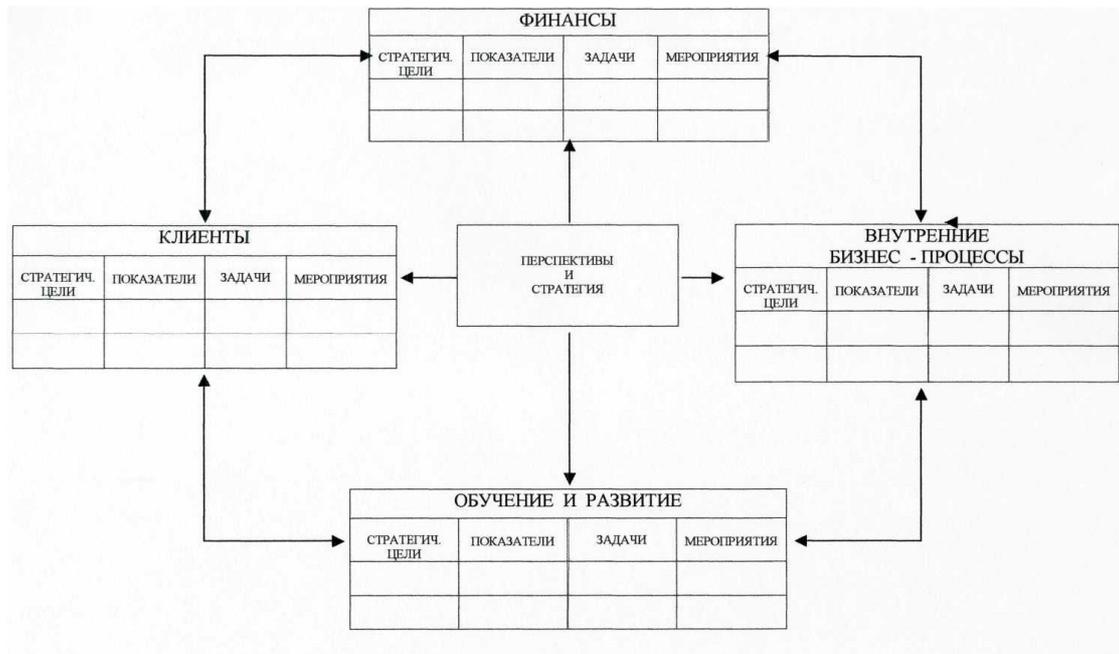


Рис.2. Сбалансированная система показателей по Р.Каплану и Д.Нортону

ССП со временем стала использоваться как инструмент для разработки видения, миссии, целей организации, доведения до сотрудников различных уровней новых стратегических планов. ССП позволяет перевести сформулированную стратегию организации на язык количественных показателей, а также увязать стратегию организации с деятельностью отдельных подразделений (составляется ССП подразделений) и с деятельностью каждого сотрудника (составляется индивидуальная или личная ССП).

Именно через ССП решаются специфические проблемы стратегического менеджмента, увязываются и балансируются составляющие всех этапов стратегического менеджмента: миссия и цели, стратегии, индикаторы для стратегического контроллинга.

Таким образом, ССП дает высшему руководству совершенно новый инструмент управления, позволяет выстроить новую по форме и содержанию систему управления и в результате создать стратегически ориентированную организацию.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В.** Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: КноРус, 2005.
2. **Кандалинцев В.Г.** Сбалансированное управление предприятием. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2005.
3. **Каплан Р., Нортон Д.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию /пер. с англ.) М.: Олимп – Бизнес, 2003.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей. /Пер. с нем.М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

С. Н. БОГАТЫРЕВА

ВЫБОР БУХГАЛТЕРСКОГО СЧЕТА ДЛЯ УЧЕТА ЕСН

Определены проблемы бухгалтерского учета ЕСН и других социальных платежей. Рассмотрены различные способы обобщения информации о расчетах по ЕСН в бухгалтерском учете. Определен наиболее приемлемый вариант использования бухгалтерского счета для учета ЕСН и раскрытия информации о расчетах по социальным платежам в бухгалтерском балансе.

НК РФ устанавливает для налогоплательщиков обязанность уплачивать законодательно установленные налоги, которые имеют разный характер, в том числе и социальный.

До 2001 года организации – работодатели при начислении доходов физическим лицам должны были начислять страховые взносы во внебюджетные фонды, к которым относились:

- Фонд социального страхования России,
- Пенсионный фонд России,
- Фонды обязательного медицинского страхования (федеральный и территориальный),
- Фонд занятости.

Организации обязаны были вести бухгалтерский учет состояния расчетов по страховым взносам во внебюджетные фонды. Для этих целей Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности, утв. приказом Минфина СССР от 01.11.91 №56 предписывала применять счет 69 "Расчеты по социальному страхованию и обеспечению", с открытием к нему субсчетов:

- 69-1 "Расчеты по социальному страхованию"
- 69-2 "Расчеты по пенсионному обеспечению"
- 69-3 "Расчеты по медицинскому страхованию"
- 69-4 "Расчеты по фонду занятости".

На этих субсчетах соответственно и учитывались расчеты по отчислениям на государственное социальное страхование работников, на пенсионное их обеспечение, на медицинское их страхование и в фонд занятости. Бухгалтерский учет страховых взносов не вызывал никаких трудностей.

С 2000- 2001 г. г изменились объекты бухгалтерского учета страховых взносов во внебюджетные фонды. Так с 2000 г. были введены страховые платежи на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, зачисляемые в ФСС. С 2001 г. Фонд занятости был отменен, а вместо страховых взносов во внебюджетные фонды организации обязаны были уплачивать единый социальный налог (взнос), порядок исчисления, которого был определен 24 главой НК РФ "Единый социальный налог (взнос)".(1)

В этот же период начали действовать План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и Инструкция по его применению (2). Анализ содержания нового плана счетов показал, что его разработчики оставили практически в прежней редакции характеристику счета 69 "Расчеты по социальному страхованию и обеспечению"(изъят был лишь субсчет 69-4, так как фонд занятости с 2001 г. был упразднен).В инструкции отмечено, что в случае возникновения у организации расчетов по другим ви-