

И.Э. Гурр, А.А. Абрамов
ФБОУ ВПО «ВГАВТ»

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА

Никакая организация, ни какой инновационный проект не могут существовать без собственной стратегии. Успешное развитие и реализация стратегий предприятий зависит от наличия достаточного количества ресурсов, следовательно, стратегическое развитие предприятий должно основываться на планировании и прогнозировании. Стратегическое планирование – это непрерывный процесс, который включает предопределённую последовательность действий: выбор цели → определение показателей → расчёт их значений и анализ достигнутых результатов → выбор стратегии развития → её реализация → контроль достигнутых результатов, которые позволяют обосновать наилучший вариант развития предприятия.

Следует определить принципы, на основе которых базируется планирование:

– принцип альтернативности связан с возможностями развития экономики, требует разработки многовариантных прогнозов (альтернатив). Именно на основании этого принципа строится большинство государственных макроэкономических прогнозов, исходя из которых, формируются в дальнейшем управленческие решения в сферах экономического регулирования отдельных отраслей.

– принцип системности предполагает исследование количественных и качественных закономерностей в экономических системах и предполагает разработку системы показателей, методов и моделей, которые соответствовали бы содержанию каждого конкретного объекта и позволяли бы выстроить целостную картину его развития.

– принцип научной обоснованности предполагает, что планирование должно базироваться на применении научного инструментария, глубоком изучении достижений мирового опыта формирования прогнозов.

– принцип адекватности в большей степени рассматривается применительно к моделированию социально-экономических процессов и предполагает, что используемые в процессе планирования и прогнозирования модели, должны быть реальными и реализуемыми.

– принцип целенаправленности предполагает активный характер планирования, поскольку содержание плана не сводится лишь к предвидению, но и включает цели, которые необходимо достигнуть.

Для определения круга возможных показателей и систематизации знаний целесообразно рассмотреть различные подходы (исторический, системный, системно-структурный) и методы планирования (статистические, обработки количественной информации, аналогий, опережающие методы).

Очевидно, что рассмотренные подходы и методы универсальны и могут варьироваться в зависимости от объекта прогнозирования.

В научно-методических работах по планированию [1,2] предлагаются два противоположных подхода к построению иерархии центров ответственности за формирование стоимостного выражения потребности в ресурсах.

В первом случае центром, ответственным за потребности в ресурсах, является подразделение нижнего уровня организационной системы управления предприятия, а сводный план лишь агрегирует стоимостные показатели по всем уровням управления. Второй подход основывается только на расчёте потребности в ресурсах в натуральном выражении, а её стоимостная оценка проводится только в выделенном центре, где

и формируется сводный план в стоимостном выражении, которым традиционно является планово-экономический отдел.

Для предприятий водного транспорта эти подходы не являются достаточно эффективными. Поскольку первый – не позволяет подразделениям осуществить планирование исходя из ограничений сводного бюджета предприятия, а сформированная потребность будет нуждаться в значительной корректировке после формирования сводной потребности в материальных и финансовых ресурсах предприятия в стоимостном выражении. Второй подход неэффективен в силу того, что часть затрат не может быть запланирована в стоимостном выражении на уровне служб подразделений, поскольку данные виды ресурсов и услуг приобретаются централизованно для предприятия в целом. В силу этого рекомендуется применение иного методического подхода к организации процесса планирования, объединяющего элементы централизованного и децентрализованного подходов, используя систему сбалансированных показателей управленческого учёта, причём как финансовых, так и нефинансовых.

Система сбалансированных показателей – это не только тактическая или операционная оценочная система. Для инновационных планов она служит средством стратегического управления на долгосрочной основе. Её оценочная составляющая используется для решения принципиальных задач процесса управления.

Для определения стоимостного выражения потребности в ресурсах предлагается использовать два варианта расчета: исходя из фактического значения показателя за предшествующий период с использованием набора индексов-дефляторов и производственной программы подразделения.

В качестве инструментария для предприятий водного транспорта предлагается использовать методику, включающую следующие основные этапы реализации этого процесса:

- Анализ требований к сводному плану предприятия и ранжирование их по приоритетам, то есть требуемая достоверность, трудозатраты, методическое обеспечение расчетов, потребность в сверке плановых показателей однотипных подразделений предприятия.

- Группировка показателей исходя из мест возникновения затрат их элементов и функциональных центров ответственности.

- Формирование структуры процесса планирования – для каждой группы показателей принимается решение: о тех подразделениях аппарата управления, где будет проводиться формирование показателей в стоимостном и натуральном выражении; какой подход для стоимостной оценки будет применяться по группам показателей и какие выделенные центры ответственности будут задействованы.

- Контроль соответствия этапов процесса планирования требованиям к сводному плану предприятия предполагает количественную оценку показателей, на основании которой принимается решение, что сводный план предприятия, удовлетворяет заданным требованиям, при этом используются критерии оценки эффективности процесса планирования.

В процессе отбора показателей управленческого учёта необходимо проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, который использует многочисленные показатели, образующие определенную систему. Но использование только отдельных из них ограничивает кругозор исследования и не позволяет объективно оценить потенциал предприятия. Для принятия управленческих решений необходима разнообразная экономическая информация доступная и достаточная для проведения анализа.

Традиционно при планировании используются лишь экономические показатели, что не всегда позволяет получить всестороннюю картину потенциальных возможностей анализируемого предприятия.

На предприятиях водного транспорта при анализе используется ретроспективная информация, полученная из форм бухгалтерской и статистической отчетности: ВТ-6, ВТ-7, ВТ-8 – об использовании транспортного флота; Б-3 – об эксплуатационных затратах и их распределении по видам флота; баланс и отчет о прибылях и убытках. Все рассмотренные формы раскрывают только экономические показатели. Однако необходимо также использование и иных форм отчетности составленных в соответствии с учетом требований планирования и сбалансированной системы показателей, что возможно лишь при ведении управленческого учета и создания центров ответственности на предприятии.

Совокупность показателей управленческого учета представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Анализ совокупности системы показателей, характеризующих деятельность предприятия

Список литературы:

[1] Борисевич В.И., Кандаурова Г.А. Прогнозирование и планирование экономики. Мн.: Экоперспектива, Интерпрессервис, 2001.
 [2] Вебер Ю., Гельдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии //Проблемы теории и практики управления. 1998. №2. С. 105–110.