DOI: 10.17117/nv.2015.03.009

Поступила (Received): 14.09.2015

<http://ucom.ru/doc/nv.2015.03.009.pdf>

kafedra_fin-kredit@mail.ru

Бувальцева В.И., Кононова С.А.
Применение ССП для целей стратегического управления
сельскохозяйственным предприятием

Buvalzteva V.I., Kononova S.A.
Application of balanced scorecard for strategic
management agricultural enterprise

Статья посвящена формированию сбалансированной системы показателей с целью обеспечения эффективного и результативного процесса реализации стратегии развития предприятия. Не смотря на положительные моменты применения, ССП требует конкретизации и выделения специфики для каждой отрасли экономики, объектом данного исследования выбрано сельское хозяйство. Автором изучены мнения экономистов, занимающихся данной проблематикой: рассмотрено внедрение ССП как части Системы менеджмента качества, описана взаимосвязь ССП с системой финансового планирования, указана специфика применения ССП в агрохолдингах, а также представлены показатели ССП для сельхозпредприятий, они как и в классической Системе делятся на четыре блока, а вот стратегические цели и как следствие контролируемые показатели актуальны именно для сельхозпредприятий. Сделан вывод, что при разработке и внедрении сбалансированной системы показателей на сельскохозяйственном предприятии любого профиля нельзя ограничиваться какой-либо одной областью деятельности, а необходим комплексный подход

Ключевые слова: система сбалансированных показателей

The article is devoted to the formation of a balanced scorecard to ensure the effective and efficient implementation of the development strategy of the company. Despite the positive aspects of the application, BSC requires a specification and allocation of the specifics of each sector of the economy, the subject of this study is selected agriculture. The author studied the views of economists dealing with this issue: reviewed the implementation of the MTP as part of the Quality Management System, described the relationship BSC with the system of financial planning, it contains the specifics of the application of the BSC in agricultural holdings, as well as provides performance BSC for agricultural, they are in classical systems are divided into four unit, but the strategic objectives and as a consequence of controlled parameters are relevant specifically for agricultural enterprises. It is concluded that the development and implementation of Balanced Scorecard at the agricultural enterprise of any type can not be confined to any one area of activity, and requires a comprehensive approach

Key words: balanced scorecard

Бувальцева Валентина Ивановна
Доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой
Кемеровский государственный университет
Кемерово, ул. Красная, 6

Buvalzteva Valentina Ivanovna
Doctor of Economics, Professor, Head of Department
Kemerovo State University
Kemerovo, Krasnaya st., 6

Кононова Светлана Анатольевна
Старший преподаватель
Кемеровский государственный университет
Кемерово, ул. Красная, 6

Kononova Svetlana Anatolevna
Head Lecturer
Kemerovo State University
Kemerovo, Krasnaya st., 6

В современных экономических условиях хозяйствования Сбалансированная Система Показателей (ССП) все чаще используется для управления организациями, так как эффективное управление на основе только финансовых показателей становится невозможным. ССП позволяет объединить и варьировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности. Эта система может отражать все основные бизнес-процессы и включать в себя внутренние показатели деятельности организации, через которые можно регулировать изменения рынка, степень удовлетворенности потребителей, а также оценить стратегию развития организации и ее реализацию в реальном масштабе времени.

Следует отметить, что, несмотря на положительные моменты применения ССП требует конкретизации и выделения специфики для каждой отрасли экономики. Объектом нашего исследования станет сельское хозяйство, как отрасль выделяющаяся сезонностью и высокими рисками, а значит, внедрение ССП требует особого алгоритма применения. Обзор литературы по данной теме позволил выделить специфику ССП в сельском хозяйстве.

Ракутин В.Г. в своем исследовании считает, что ССП представляет собой перспективную модель стратегического управления, которая переводит стратегию развития сельскохозяйственной организации в систему измеримых показателей и определяет последовательность действий по достижению их целевых значений [1, с.10]. Кроме того, автор отмечает, что формирование системы ССП является начальным этапом при создании на сельскохозяйственном предприятии системы менеджмента качества (СМК).

Внедрение ССП как основы создания СМК имеет каскадный вид, на первом этапе, определив цели, требования и критерии развития, разработав стратегию развития организации, а также выявив потенциал организации, разрабатывается ССП.

На втором этапе, учитывая счетный регламент организации, а также определив нормативные показатели деятельности создается методика бюджетирования.

И уже на заключительном этапе, определив все вышеуказанные показатели, составив ССП и бюджет возможно разработать интегрированную модель СМК.

Внедрение каждого этапа отдельно ведет к повышению эффективности системы управления. Реализовав этапы последовательно, формируется единый контур управления стратегическими решениями и текущей деятельности организации, что позволяет:

а) четко сформулировать стратегию сельскохозяйственной организации и оценить реалистичность ее выполнения;

б) согласовать цели и задачи деятельности структурных подразделений (ферм, комплексов, бригад и т. д.) и всех работников со стратегией сельскохозяйственной организации;

в) обеспечить взаимосвязь стратегии, бюджетирования и системы менеджмента качества;

г) получить своевременную информацию о результатах реализации стратегии сельскохозяйственной организации и принять корректирующие управленческие решения.

При этом в исследовании четко прослеживается связь разработки стратегии сельхоз предприятия с системой сбалансированных показателей. Разработка ССП ориентируется на стратегические цели. Также на схеме показано, что ССП является средством повышения эффективности деятельности предприятия.

Схема является алгоритмом, связывающим стратегическое управление, разработку ССП и переход к внедрению системы менеджмента качества на сельхоз предприятии.

В своей работе «Организация и методы управленческого учета и анализа в сельхозпредприятиях» Пошелюк Л.А. рассматривает внедрение ССП на сельскохозяйственном предприятии как часть управленческого учета [2].

Схематическое изображение стратегической карты для сельскохозяйственной организации представлено на рисунке 1.

На схеме прослеживается связь ССП с системой финансового планирования и учета.

Рис. 1. Формирование ССП в системе бюджетирования для управленческого учета в сельскохозяйственной организации [2]

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей сельскохозяйственной организации – это схема описания стратегии как итеративного процесса, позволяющая специалисту организации формулировать, уточнять,

корректировать стратегические цели и их модификации при помощи внутрихозяйственных декомпозиционных методов.

Уделяя внимание внедрению ССП как системы оценки деятельности подразделений, Ю.И. Здоровец рассматривает ее на примере агрохолдинга [3].

Автор справедливо полагает, что ССП оказывает влияние на улучшение системы мотивации, поскольку сформулированные для сотрудников цели влияют на их поведение. При правильном определении целей сотрудники начинают понимать свой вклад в достижение стратегических целей компании, тем самым повышается вероятность реализации разработанной стратегии.

Система ключевых показателей эффективности - это инструмент информационного обеспечения процесса принятия управленческого решения, определение целей организации с учетом того, насколько достижение поставленной цели увеличивает стоимость компании, наличие информационной системы, являющейся источником данных и базой для определения ключевых показателей эффективности. При оценке эффективности работы структурных подразделений необходимо пересмотреть принципы стимулирования структурных подразделений, поскольку система оценки ключевых показателей эффективности замыкается на оценку деятельности каждого из них[3].

При этом показатели стимулирования будут зависеть от эффективности деятельности структурного подразделения и равны установленному проценту от прибыли к трансфертной цене плюс коэффициент от выполнения целевых показателей. Эффективность производственных подразделений сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий агрохолдинга оценивается по уровню маржинального дохода.

Структурные единицы агрохолдинга, занимающиеся производством зерна и др. растениеводческой продукции, должны ориентировать на уровень трансфертных цен на зерновую продукцию, используемую в дальнейшем для производства комбикорма. Менеджеры комбикормового завода должны контролировать маржинальный доход и уровень трансфертной цены на комбикорм, реализуемый в дальнейшем структурным единицам, занимающиеся переработкой мяса птицы.

Следует отметить, что предлагаемый механизм стимулирования структурных подразделений, целью которого является поощрение действий сотрудника в интересах компании, может иметь различную эффективность. Это зависит не только от правильного выбора базы начисления стимулирующей надбавки и ставки стимулирования. При определении размера стимулирующей надбавки каждого участника агрохолдинга, необходимо исходить из критерия его вклада в конечный финансовый результат, в этом случае имеет значение оценка продукции внутри холдингового оборота. Если перерабатывающее предприятие приобретает сырье у сельскохозяйственного предприятия по трансфертной цене, то отклонения от установленного уровня трансфертной цены окажут влияние на их финансовые результаты. Например, если перерабатывающее предприятие недовыполнило объем производства вследствие недопоставок сельскохозяйственного сырья, то ответственность должна возлагаться на руководителя сельскохозяйственного предприятия.

Двоеглазов А.В. рассматривает структуру внедрения ССП на перерабатывающем предприятии АПК [4].

Рекомендуемый автором состав стратегических целей и контролируемых показателей по проекциям применительно к перерабатывающим предприятиям АПК, представлен в табл. 1.

Данная таблица демонстрирует показатели, характерные именно для переработки, для предприятия, занятого производством овощей или выращиванием скота, состав показателей поменяется в перспективе внутренних бизнес-процессов, а возможно и в отношении других перспектив ССП.

Таблица 1. Рекомендуемый состав показателей ССП

Проекция	Стратегические цели	Контролируемые показатели
Финансы	Увеличение рентабельности	Рентабельность продукции, %
	Увеличение объемов реализации продукции как на освоенных, так и на новых рынках	Прирост выручки от реализации продукции, %
		Выручка на 1 тонну сырья, р./тонну
	Увеличение оборачиваемости запасов сырья и готовой продукции	Оборачиваемость сырья, обороты
	Увеличение чистой прибыли	Величина чистой прибыли, тыс.р.
		Прибыль на 1 тонну сырья, р./тонну
		Затраты на 1 р. товарной продукции, р./р.
		Затраты на переработку 1 тонны сырья, р./тонну
Клиенты	Снижение издержек	Расход сырья на 1 тонну готовой продукции, р./тонну
	Удовлетворенность покупателей производимой продукцией	Удельный вес положительных отзывов в общем количестве, %
	Увеличение доли рынка в целевых сегментах	Доля рынка, %
	Лояльность потребителей по отношению к производителю продукции	Количество упоминаний продукции предприятия при анкетных опросах, в оборотах (в год), шт.
	Увеличение маркетинговых исследований продовольственного рынка	Доля расходов на маркетинг в общих затратах, %
Внутренние процессы	Имидж, бренд, торговая марка	Узнаваемость предприятия потребителями, %
	Показатели эффективности процесса производства переработки сельскохозяйственной продукции	Выход готовой продукции, %
		Коэффициент использования производственных мощностей, %
		Количество и частота поломок технологического оборудования, ед.
		Величина простоев, часы
		Доля отходов переработки, используемых вторично, %
	Расширение ассортимента	Коэффициент обновления продукции с/х переработки, %
	Внедрение системы управления качеством	Удельный вес брака и его динамика, %

Проек-ция	Стратегические цели	Контролируемые показатели
	Создание системы экономического анализа и обоснования принятия решений по организации бизнес-процесса	Величина потерь от реализации неэффективных управленческих решений, тыс.р.
	Сокращение времени выполнения процесса	Время совершения операции, мин.
	Увеличение производительности труда	Объем товарной продукции на одного работника, тыс. р. на чел.
	Создание системы работы с потребителями (обратная связь)	Количество рекламаций, шт.
Инфраструктура / сотрудники	Квалифицированный и мотивированный персонал	Индекс удовлетворенности сотрудников, %
		Доля работников, прошедших профессиональное обучение в течение года, %
		Удельный вес работников, повысивших разряд, овладевших новыми специальностями, повысивших квалификацию в отчетном году, в общей численности персонала на конец года, %
		Коэффициент текучести персонала, %
	Повышение эффективности организационной структуры управления	Интегральный показатель оргструктуры, %
	Возможность получения оперативной информации для принятия управленческих решений	Время прохождения события до управления, ч.
	Повышение эффективности информационной системы	Затраты на управление, % от общих затрат
		Время обработки информации, мин.
	Создание корпоративной культуры предприятия, ориентированной на внешний рынок, гибкость и стабильность, командную работу	Затраты на формирование эффективной корпоративной культуры, % от общих затрат
		Расходы на содержание социальной инфраструктуры, р.

Процесс внедрения ССП, по мнению автора, заключается в последовательном выполнении трех следующих этапов:

1. Разработка целей, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии предприятия (сбалансированность);
2. Разработка показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели, и мероприятий, которые должны обеспечить желаемый уровень показателя (каскадирование);
3. Внедрение ССП в текущую деятельность предприятия.

Стратегические цели компании (карта стратегии) «декомпозируются» в набор стратегических показателей компании (счётную карту организации). Из счётной карты организации формируется «стратегический» набор показателей.

На основе изучения всех изложенных выше подходов, мы можем сделать выводы, что при разработке и внедрении ССП на сельскохозяйственном предприятии любого профиля нельзя ограничиваться какой-либо одной областью

деятельности (управленческий учет, персонал), необходим комплексный подход. В рамках комплексного подхода мнение авторов Ракутина В.Г. и Двоеглазова А.В. представляется более взвешенным.

В целом, при разработке ССП необходимо придерживаться как общего алгоритма разработки и внедрения, так и учитывать конкретные особенности сельхозпредприятия.

Список используемых источников:

1. Ракутин В.Г. Повышение эффективности системы управления в сельскохозяйственных организациях на основе контроллинга: автореферат дис. кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (специализация - агропромышленный комплекс: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами). Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, 2014. 26 с.
2. Пошелюк Л.А. Организация и методы управленческого учета и анализа в сельхозпредприятиях. Автореферат дис. кандидата экономических наук по специальности 08.00.12 – бухгалтерский учет, статистика. Донской государственный аграрный университет, 2014. 31 с.
3. Здоровец Ю.А. ССП в оценке бизнес-единиц // Актуальные вопросы экономической науки и практики. Материалы международной научно - производственной конференции. Белгород, 20-21 ноября 2012 г. Белгородская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Я. Горина. п. Майский: Изд-во БелГСХА им. В.Я. Горина, 2012.
4. Двоеглазов А.В. Экономико-организационные методы стратегического планирования на перерабатывающих предприятиях АПК : диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. Йошкар-Ола, 2009. 186 с.

References:

1. Rakutin V.G. Improving the effectiveness of the management system in the agricultural organizations on the basis of controlling: dissertation candidate of economic Sciences, specialty 08.00.05. Economics and national economy management (specialization in agro industrial complex: economy, organization and management of enterprises, branches, complexes). Belarusian state agricultural Academy, 2014. 26 p.
2. Posheluk L.A. Organization and methods of management accounting and analysis in agricultural enterprises. The author's dissertation candidate of economic Sciences, specialty 08.00.12 – accounting, statistics. Don State Agrarian University, 2014. 31 p.
3. Zdorovets. U.A. SSP in the evaluation of business units. Topical issues of economic science and practice. Belgorod, 20-21 November 2012. Belgorod state agricultural Academy, 2012.
4. Dvoeglazev A.V. Economic and organizational methods of strategic planning in processing plants agribusiness : dissertation of candidate of economic Sciences: 08.00.05. Yoshkar-Ola, 2009. 186 p.