

«Сейфуллин окулары – 16: Жаңа формациядағы жастар ғылыми – Қазақстанның болашағы» атты халықаралық ғылыми-теориялық конференциясының материалдары = Материалы Международной научно-теоретической конференции «Сейфуллинские чтения – 16: Молодежная наука новой формации – будущее Казахстана». - 2020. - Т.1, Ч.2 - С.134-138

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Ахметова А.Е.

Развитие рыночной среды предъявляет достаточно жесткие требования к системе управления сельскохозяйственными предприятиями. В условиях современной экономики повышается роль информационных систем, используемых менеджерами для принятия управленческих решений. Очевидно, что подобные системы не могут ограничиваться только бухгалтерским учетом. Для решения поставленных задач будут применяться новейшие разработки не только управленческого учета, но и менеджмента, маркетинга, автоматизированной обработки данных и др., т.е. инструментарий контроллинга [1].

Цель работы состоит в обосновании методики оценки эффективности системы управления в сельскохозяйственных предприятиях, предусматривающая формирование системы показателей, которые в совокупности дают комплексную оценку финансово-экономического состояния и перспектив развития любого сельскохозяйственного предприятия.

Основной задачей стратегического управленческого учета является информационная поддержка стратегического контроллинга в сельскохозяйственной организации. Отметим, что системы показателей эффективности как инструмент анализа исследуются также отечественными и зарубежными экономистами. Сегодня казахстанские и российские экономисты уделяют все больше внимания данному вопросу в рамках методологии комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия. Ее изучением и развитием в частности занимаются А.Д. Шеремет, В.В. Ковалев, К.Ш.Дюйсембаев, В.Л.Назарова, Ж.К. Нургазина, Сейдахметова А.С., Н.П. Любушин, Д.А. Ендовицкий.

Среди западных методик, используемых в стратегическом управлении для оценки эффективности хозяйственной деятельности, широкое распространение получили: «сбалансированная система показателей», «пирамида эффективности» и «бортовое табло». Проведем сравнительный анализ с целью определения основных сходств и различий, недостатков и преимуществ данных моделей и выявим базовые принципы и подходы к анализу и оценке результатов деятельности, основанные на ключевых показателях деятельности (таблица 1) [2].

Таблица 1 – Сравнительный анализ моделей стратегического управления, используемых для оценки эффективности деятельности организации

Название модели	Авторы модели	Год разработки	Основные положения
«Сбалансированная система показателей» (ССП) Balanced Scorecard (BSC)	Р. Каплан, Д.Нортон	1992 г.	<ul style="list-style-type: none"> -наличие нефинансовых показателей наряду с финансовыми; -показатели сбалансированы по 4 составляющим ССП (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие); -группировка показателей на запаздывающие и опережающие; -наличие причинно-следственной связи между показателями, которая отражается в «стратегических картах» организации; -для каждого структурного подразделения разрабатывается индивидуальная система показателей.
«Пирамида эффективности» Efficiency Pyramid	К. Мак-Нейр, Р.Ланч, К.Кросс	1990 г.	<ul style="list-style-type: none"> -модель построена на основе набора финансовых и нефинансовых показателей, разбитых на 9 блоков (рынок, финансы, удовлетворение клиентов, инновации и обучение, производительность, качество, время поставки, производственный цикл, потери (брак)); -пирамида увязывает стратегию организации с операционными показателями эффективности персонала на нижнем уровне; -пирамида отражает двухсторонние коммуникации между разными уровнями организационной иерархии.
«Бортовое табло» Tableau de Bord	И.Чиапелл, М.Лебасом	1932	<ul style="list-style-type: none"> -система представляет набор финансовых и нефинансовых показателей; -показатели в системе делятся на целевые и функциональные; -на нижних уровнях иерархии используются показатели операционной эффективности (нефинансовые), на верхних уровнях –финансовые; -система не имеет временной привязки к системам учета на предприятии.

Перечисленные в таблице 1 модели имеют ряд сходств, поскольку целью каждой из них является оценка эффективности управления предприятием, отслеживание основных показателей деятельности:

- в основу каждой модели входят финансовые и нефинансовые показатели, позволяющие оценить деятельность компании со всех сторон, проследить исполнение стратегии «снизу-вверх»;

- показатели, выбранные в качестве базовых, имеют между собой причинно-следственную связь.

Из всех вышеперечисленных моделей стратегического управления, применяемых для оценки эффективности деятельности организации, сбалансированная система показателей является более универсальной для сельскохозяйственных предприятий вне зависимости от их форм собственности и размеров, поскольку она включает все основные аспекты деятельности, в структуру которых далее входят более конкретные цели и ограниченный набор показателей.

Результаты исследования и их обсуждение. Проведенные нами исследования свидетельствуют о необходимости повышения эффективности системы управления в сельскохозяйственных организациях на основе контроллинга. Установлено, что эффективным инструментом стратегического контроллинга является система сбалансированных показателей, сосредоточенная на четырех аспектах управления: финансы, клиенты, персонал организации и внутренние бизнес-процессы. Направления развития каждого из четырех аспектов управления формализуются в виде стратегических карт, содержащих информацию о задачах, стратегических целях и оценочных индикаторов - систему ключевых показателей эффективности, выраженных в виде плановых значений, ориентированных на достижение стратегических целей. Ключевые показатели эффективности должны быть сбалансированы, то есть их система должна представлять собой органичное сочетание финансовых и нефинансовых показателей [3].

На основе существующих методологических подходов к построению системы BSC[4] составлена система ключевых показателей эффективности (KPI) молочного животноводства (таблица 2).

Для построения модели было использовано 17 ключевых показателей по 4 перспективам. Для эффективности использования системы число KPI не должно превышать 20.

Проекция «Финансы» включает управление доходами, расходами, активами и собственным капиталом, что поможет нейтрализовать финансовые риски (снижения рентабельности, потери финансовой устойчивости, платежеспособности и др.). В этой проекции, помимо перечисленных в стратегической карте, могут быть использованы также показатель экономической добавленной стоимости (EVA), рентабельности собственного капитала (ROE), доходности занятого капитала (ROCE).

Таблица 2 – Стратегическая карта для сельскохозяйственных предприятий, специализирующихся на молочном животноводстве

Проекция BSC	Стратегическая цель	Ключевые показатели эффективности
Ф Финансы	F1 Повышение эффективности деятельности F2 Расширение производства	F1.1 Прибыль до уплаты налогов и процентов (EBIDTA), тыс. тенге F1. Рентабельность активов (ROA), % F2.1 Рентабельность инвестиций (ROI), %
С Клиенты	С1 Повышение эффективности рекламы С2 Выход на новые рынки С3 Увеличение спроса на продукцию и постоянных клиентов	С 1.1 Рентабельность продаж, % С 1.2 Отношение коммерческих расходов к выручке, % С 2.1 Доля рынка в регионе и в Республике Казахстан, % С 3.1 Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней С 3.2 Оборачиваемость готовой продукции, дней
И Процессы	И1 Увеличение эффективности производства И2 Рациональное использование производственных мощностей И3 Стратегия экологичности	И 1.1 Длительность производственного цикла в животноводстве, дней И 1.2 Валовый надой молока, кг. И 1.3 Деловой выход телят, ед. И 2.1 Загрузка скотомест на ферме, в долях единицы И 3.1 Коэффициент экологичности, в долях единицы
Л Персонал	Л1 Повышение квалификации персонала Л2 Увеличение удовлетворенности персонала	Л 1.1 Доля работников, владеющих иностранным языком, % Л 1.2 Доля сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям, % Л 2.1 Производительность труда, тенге/ чел. Л 2.2 Коэффициент текучести кадров, в долях единицы

Проекция «Клиенты» особенно важна для сельскохозяйственных организаций всех форм хозяйствования. Если сельскохозяйственная организация неспособна выгодно реализовать продукцию, завоевать и удержать клиентов, то это верный путь к потере текущей платежеспособности и снижению деловой активности. Следовательно, необходим постоянный мониторинг показателей по перспективе «Клиенты», информация по которым предоставляется стратегическим управленческим

учетом.

Проекция «Процессы» является важной для производства. В сельском хозяйстве велики риски прерывания бизнес-процесса из-за внешних факторов, таких как погодные условия, эпидемии, экологические проблемы, неурожай. Управление рисками в данном аспекте можно проводить с помощью страхования, хеджирования и прогнозирования в целях минимизации негативных последствий чрезвычайных ситуаций. В рамках данной проекции была сформулирована стратегия экологичности производства.

В проекции «Персонал» уделено основное внимание квалификации работников, производительности труда, текучести кадров в сельскохозяйственном производстве.

Предложенные в рамках данной статьи ключевые показатели эффективности (KPI) не являются стандартизированными и обязательными к применению, они могут изменяться при смене курса и стратегии развития сельскохозяйственной организации. Кроме того, для обеспечения реализации стратегии сельскохозяйственной организации необходимо для каждого подразделения (центра ответственности) определить ключевые показатели эффективности в зависимости от специфики деятельности и контролируемых процессов.

Для того чтобы превратить сбалансированную систему показателей в работающий инструмент, необходимо создать процедуры сбора, обработки и регистрации информации, разработать программное обеспечение для расчета значений показателей и визуализации их динамики. На первом этапе достаточно использовать таблицы MSExcel. Также необходимо интегрировать и связать новую систему с уже существующими системами и программами сельскохозяйственной организации, к примеру, программами «1С» [4].

Многими компаниями системы BSC и KPI не используются, их практическое применение вызывает определенные затруднения у многих менеджеров, несмотря на понимание важности установления целей, показателей и критериев их достижения. На наш взгляд такие обстоятельства обусловлены следующими причинами:

1) недостаточный уровень, качество и объем знаний профессиональной подготовки менеджеров среднего звена;

2) отсутствие отлаженной процедуры адаптации зарубежных методик построения систем BSC и KPI в казахстанских компаниях, что, в свою очередь, связано с общим отставанием систем управления от роста бизнеса, со сложностями формализации коммуникаций, как внутренних, так и внешних;

3) сопротивление организационным изменениям со стороны определенной части работников [5].

Таким образом, информация, предоставляемая бухгалтерским учетом сельскохозяйственной организации, составляет базу для разработки и принятия управленческих решений как внутри организации, так и за ее

пределами. Однако этого недостаточно, поэтому внедрение и использование систем BSC и KPI – это объективная необходимость, ведущая к устойчивому долгосрочному развитию сельскохозяйственной организации и повышению ее экономической состоятельности. Необходим разумный интегрированный подход к применению этих методик, поскольку эксперименты в области управления сельскохозяйственной организации обходятся очень дорого. Кроме того, важно заранее прогнозировать и управлять изменениями, вовлекая персонал сельскохозяйственной организации в процессы развития, — начиная с обсуждения целесообразности изменений и заканчивая их внедрением в каждом подразделении и на каждом рабочем месте.

Список литературы

1. Сейдахметова А.С., Куква И.Н., Нургалиева К.К. Экономическая оценка сельскохозяйственного потенциала агробизнеса. Учебник.- А.: Экономика, 2006.- 387 с.
2. Дрок Т.Е., Никонова Ю.С. Управление сельскохозяйственной организацией на основе систем BSC и KPI // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №5.1. — С. 29-33. — URL <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1561/>.
3. Городничев А.Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий, основанных на КПД // Аудит и финансовый анализ. 2006. №4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.auditfin.com/fin/2006/4>.
4. Practice and assessment of financing of innovative projects in Kazakhstan / R. K. Serkebaeva, A.A. Korzhengulova, Z.M. Shaukerova, B.Zh. Uteyev, A.M. Ziyatdinov // Espacios.- Vol. 38 (№ 49). - 2017. - p. 14 -22
5. Шумилова Ю.А., Багдасарян Г.С. Сбалансированная система показателей консалтинговой компании // Вестник Тюменского Государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2011. №11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://elibrary.ru/download/elibrary_17291818_56355111.