

**Аннотация:** В статье раскрывается понятие системы сбалансированных показателей и ее роль в управлении эффективностью деятельности предприятия. Уделяется внимание видению и стратегиям сбалансированных показателей, раскрываются цели и задачи системы.

**Ключевые слова:** сбалансированные показатели (СП), финансовые параметры, инвестиции, конкуренция, информационная доступность, бизнес- процессы.

Противоречие между непреодолимой силой, направленной на создание широких конкурентных возможностей, и неповоротливой моделью финансовой бухгалтерской отчетности послужило причиной создания некоего синтезированного явления: сбалансированной системы показателей эффективности. Эта система сохраняет традиционные финансовые параметры, которые отражают исторический аспект уже свершившихся событий. Это, несомненно, важно для предприятий промышленной эпохи, для которых инвестиции в долгосрочные потенциальные возможности и взаимоотношения с клиентами не были определяющими с точки зрения достижения успеха. Однако такие финансовые критерии не годятся для управления и оценки деятельности компаний в век информации, которая направлена на создание стоимости посредством инвестирования в клиентов, поставщиков, работников, производство, технологию и инновационные проекты.[1]

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании и рассматривают ее деятельность по четырем критериям:

- финансовому,
- взаимоотношениям с клиентами,
- внутренним бизнес-процессам,
- а также обучению и развитию персонала (см. рисунок 1).

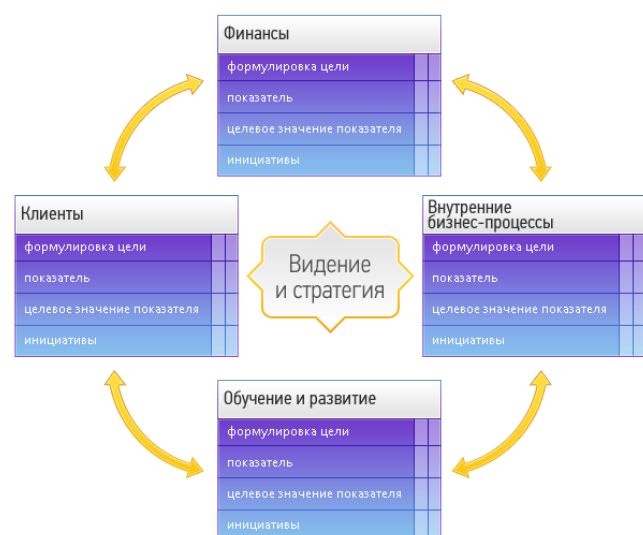


Рисунок 1- Критерии системы сбалансированных показателей

Сбалансированная система показателей раздвигает горизонт целей каждой компании далеко за рамки финансовых показателей. Теперь руководитель имеет возможность определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и будущих кли-

ентов, с одной стороны, и что следует предпринять, для того чтобы расширить внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес - системы и процедуры с целью совершенствования своей деятельности в будущем, — с другой. ССП сочетает в себе оценочную характеристику деятельности опытных и заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми перспективами, как краткосрочных проектов, так и успешной долговременной деятельности в условиях жесточайшей конкуренции.[1]

Многие компании уже ввели систему оценки эффективности деятельности, сочетающую финансовые и нефинансовые показатели. Что же нового в таком «сбалансированном» подходе? Почему фактически все перешли на эту систему, а многие стали использовать нефинансовые показатели для совершенствования своей деятельности на «переднем крае» работы с клиентами. Сводные финансовые показатели применяются старшими менеджерами некоторых компаний для оценки результатов деятельности своих подчиненных, словно эти показатели могут представить адекватную картину. Такие компании используют финансовые и нефинансовые показатели только для решения тактических задач и контроля краткосрочных операций [2].

Одним из принципов ССП является условие информационной доступности для работников компании всех уровней. Служащие «переднего края» должны понимать, каковы финансовые последствия их решений и действий; топ-менеджеры обязаны полностью осознавать, что приведет компанию к долговременному финансовому успеху. Цели и показатели их выполнения для сбалансированной системы — нечто большее, чем сиюминутный набор финансовых и нефинансовых параметров; они возникли как результат иерархического процесса, определяемого стратегией компании в целом. Задача ССП состоит в том, чтобы трансформировать миссию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели. Эти показатели представляют собой баланс между внешними отчетными данными для акционеров и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста. Это равновесие между показателями результатов прошлой деятельности и будущего роста. Сама система представляет собой сочетание объективных, легко поддающихся количественному учету результатов и субъективных, в некоторой степени произвольных параметров будущего роста. [3]

Сбалансированная система показателей — это не только тактическая или операционная оценочная система. Для инновационных компаний она служит средством стратегического управления на долгосрочной основе. Оценочная составляющая ССП используется для решения принципиальных задач процесса управления.

Примерная последовательность составления плана менеджмента предприятия представлена на рисунке 2.[1]

Работа по сбалансированной системе критериев оценки начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических задач на

основе принятой стратегии. Для того чтобы поставить финансовые задачи, необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности. Но что особенно важно с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, в котором оно намеревается вести конкурентную борьбу за клиента.

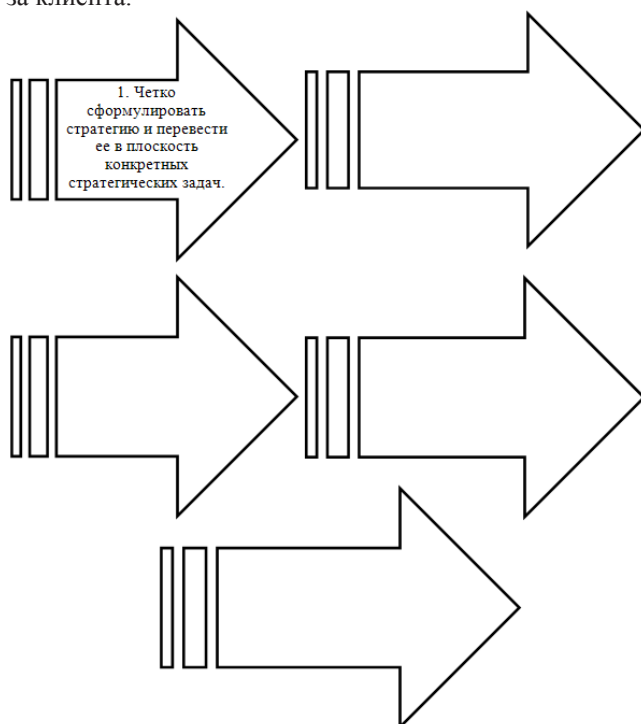


Рисунок 2 - последовательность составления плана менеджмента предприятия

Например, 25 топ - менеджеров одной из финансовых компаний, казалось, пришли к единому мнению о стратегии компании: предоставлять услуги высшего качества целевой группе потребителей. Однако при формулировании задач для ССП выяснилось, что каждый из менеджеров имел свое собственное представление о том, что такое услуги высшего качества и кто относится к целевой группе клиентов. И только в процессе разработки оперативных показателей сбалансированной системы удалось достичь согласия между руководителями по всем спорным вопросам: что представляет собой целевой сегмент рынка и каковы должны быть услуги, предлагаемые банком. Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает задачи и показатели для своего внутреннего бизнес-процесса, что является одним из принципиальных новшеств и очевидным преимуществом подхода ССП. Традиционные системы оценки деятельности, даже те, что применяют нефинансовые показатели, фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла уже существующих процессов. ССП же высвечивает те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров. Зачастую, таким образом, удается обнаружить абсолютно новые внутренние процессы, которые руководство должно довести до совершенства, с тем чтобы предложенная стратегия привела к успеху.

Что же касается последнего компонента ССП, а именно обучения и развития персонала, то, несомненно, серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур жизненно необходимы. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации

внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и, в конечном счете, акционерам. Сам процесс составления сбалансированной системы показателей проясняет стратегические цели и определяет критические параметры их достижения. Как свидетельствует наш опыт в составлении таких систем, ни одна команда менеджеров не достигает сразу хотя бы относительного согласия при определении важных стратегических задач. Причина этого кроется, как правило, в функциональной истории и корпоративной культуре компании. Чаще всего менеджер стремится строить свою карьеру в рамках какой-либо одной из нескольких функций, обычно преобладающих в общей бизнес - системе. Так, например, в нефтяных компаниях технические и финансовое направления систем очистки и перегонки нефти доминируют над маркетингом, тогда как в компаниях, ориентированных на товары широкого потребления, над технологией и инновациями главенствуют маркетинг и продажи. Компаний «высоких технологий» имеют высокоразвитую инженерную и технологическую культуру, при этом производству отводится роль пасынка. Поэтому когда руководители различных подразделений, особенно в компаниях с сильными традициями четкого функционального разделения, пытаются работать в одной команде, неминуемо выявляются пробелы в знаниях каждого из «игроков», что приводит к непониманию общих бизнес - задач, следовательно, и той роли, которая отводится каждому конкретному подразделению в их решении.

Выявляя этот недостаток, ССП одновременно предлагает решение проблемы. Разработанная группой старших менеджеров, сбалансированная система показателей представляет собой некую общую модель бизнеса, в создание которой каждый внес свой вклад. Таким образом, ответственность за поставленные цели разделяют все члены команды, а сама ССП и, следовательно, работа в команде становятся некоей организационной основой управления широким спектром важных бизнес-процессов. В результате все старшие менеджеры — участники команды приходят к единому мнению независимо от своего предыдущего опыта или настоящей специализации. [4]. Сбалансированная система показателей играет огромную роль при организационных изменениях [5-9]. Руководство компании должно определять цели таким образом, чтобы через три—пять лет (при условии достижения этих Целей) компания трансформировалась. При этом преемственность не сохраняется. Если это была публичная компания, то ее целью должно стать увеличение цены за акцию не менее чем в 2 раза. Организационные финансовые задачи включали бы удвоение доходности инвестиций или 150-процентное увеличение объема продаж в течение следующих пяти лет. Компания по продаже электроники установила цель: темпы финансового роста должны вдвое превышать ожидаемый рост количества покупателей. Для достижения таких амбициозных финансовых параметров менеджеры должны определить перспективные широкомасштабные долговременные цели клиентов во всем их многообразии, внутренние бизнес-процессы, а также ставить задачи обучения и развития. Средства достижения этого могут быть разные. В идеале потребительские цели определяются условием удовлетворения или превосхождения ожиданий клиентов. Для определения ожидаемых выдающихся результатов должны быть изучены и настоящие, и потенциальные предпочтения покупателей. Можно провести эталонное тестирование, чтобы использовать лучший опыт и оценить, не являются ли внутренние цели подразделений сдерживающим фактором стратегического развития всей компании. Как только определены цели клиентов, цели внутреннего бизнес-процесса, а также обучения и карьерного роста, менеджер начинает разрабатывать и приводить в соответствие с ними свои стратегические инициативы, касающиеся качества, сроков исполнения и преобразований. Таким образом, ССП предоставляет первоначальное обосо-

вание и общую концепцию программ непрерывного совершенствования и преобразования. Усилия менеджера направлены на улучшение и перестройку процессов, особенно значимых для достижения стратегических целей компании, а не на приспособление видоизмененного фундаментального процесса, к какому бы то ни было локальному действию для достижения легкой, но сиюминутной выгоды. При этом, в отличие от традиционных преобразовательных программ, направленных на резкое снижение расходов, нет необходимости оценивать задачи, сформулированные на основе ССП, только с точки зрения экономии затрат. Цели стратегических инициатив обоснованы такими показателями системы, как резкое сокращение сроков выполнения заказов, ускорение продвижения новых продуктов на рынок, а также расширение возможностей работников. Несомненно, сокращение сроков и расширение возможностей имеют первостепенное значение. Посредством причинно-следственных связей — принцип, на котором основывается ССП, — эти параметры в конечном итоге трансформируются в наилучшие финансовые результаты.[1]

Помимо прочего, ССП позволяет компании объединить процессы стратегического планирования и создания годового бюджета. Одновременно с определением главных целевых стратегических показателей, рассчитанных на три—пять лет, менеджер дает прогноз для каждого параметра на следующий финансовый год, пытаясь ответить на вопрос, как далеко вперед сможет продвинуться компания за 12 месяцев. Эти годовые прогнозы дают возможность оценить прогресс в развитии на ближайший период на фоне долговременной стратегической траектории движения компании[3].

В заключении мне хотелось бы подвести итог - успех компании зависит от ее инвестирования в свои интеллектуальные активы и управления ими. Функциональная специализация должна интегрироваться с бизнес-процессом, ориентированным на потребителя. Массовое производство стандартных товаров и услуг должно быть заменено гибким, реактивным и высококачественным предложением новых продуктов, разработанных для каждого индивидуального целевого сегмента рынка. Если компания инвестирует в новые перспективы, ее успех (или неудача) не может быть оценен в течение краткосрочного периода при помощи традиционной финансовой модели бухгалтерской отчетности. Эта финансовая модель, разработанная для торговых компаний и корпораций индустриальной эпохи, оценивает события прошлого, но не результаты вложений в возможности, которые создадут стоимость в будущем.

Сбалансированная система показателей эффективно является новой схемой, которая включает в отчетность показатели стратегического развития компании. Сохраняя прежние финансовые параметры, ССП вводит новые оценочные характеристики будущей финансовой деятельности. Результаты деятельности, клиенты, внутренний бизнес-процесс, коммуникации и обучение — все эти понятия являются результатом четкого перевода стратегии компании в плоскость реальных задач и критериев их решения. Сбалансированная система, тем не менее, — нечто большее, чем новый подход к оценке. Инновационные компании используют ее как центральную организационную схему процессов управления. Первоначально компания может разработать свою систему с довольно узким набором задач: сформулировать ясную концепцию стратегии, прийти к единому мнению о способах ее реализации и довести ее до сведения всех сотрудников компании. Но истинная значимость сбалансированной системы показателей проявляется тогда, когда происходит ее трансформация из системы оценок в систему управления. Все больше компаний работают с ССП. Область применения данной системы определена на рисунке 3.

Следует отметить, что сбалансированная система показателей эффективности заполняет тот пробел, кото-

рый существует в большинстве управленческих систем, — отсутствие обратной связи по вопросам стратегии компании.

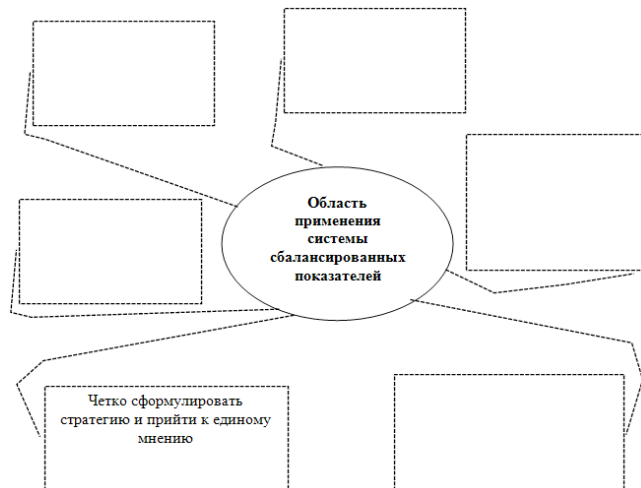


Рисунок 3. Область применения системы сбалансированных показателей

Менеджмент, поставивший во главу угла ССП, предоставляет компании возможность систематизировать и концентрировать свои усилия на выполнении долгосрочной стратегии, а при условии именно такого применения система становится основой управления предприятиями информационной эпохи.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авраменко Н.Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. №6.
2. Вишняков О., Грачев В., Молодов М., Внедрение технологии Balanced Scorecard на российских предприятиях [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://md-hr.ru/articles/html/article32713.html>
3. Давыденко Е.А. Особенности использования концепции ССП (Balanced Scorecard) для малых и средних отечественных предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. №1.
4. Система сбалансированных показателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.connect.ru/article.asp?id=7135>
5. Ченцова Н.М. Использование системы сбалансированных показателей в индикативном планировании развития регионов // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2012. № 22. С. 83-85.
6. Манушин Д.В. Определение принципов формирования оптимальной системы экономических показателей // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. № 1. С. 95-101.
7. Грудина С.И. Синергия количественных и качественных показателей экономического роста // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. № 4 (24). С. 139-142.
8. Гуськова Т.Н., Гениатулин В.Н. Проблемные вопросы построения систем статистических показателей // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2011. № 15. С. 149-152.
9. Мельник М.В. Сбалансированные показатели: содержание и интерпретация. Монография / Мельник М. В., Никифорова Е. В., Бурцева К. Ю. ; М-во образования и науки Российской Федерации, Тольяттинский гос. ун-т. Тольятти, 2010.

*Статья публикуется при поддержке гранта РГНФ «Целевой конкурс по поддержке молодых ученых» (231-95-1539)*



BALANCED SCORECARD AS A FACTOR OF IMPROVING  
THE PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE

© 2014

S.A. Rednova, master

Samara Institute (branch) of the Russian economic University named after G.V. Plekhanov, Samara (Russia)

*Annotation:* the article explains the concept of a balanced scorecard and its role in performance management of the enterprise. Attention is paid to the vision and strategies balanced scorecard, reveal the goals and objectives of the system.

*Keywords:* balanced indicators (JV), financial parameters, investment, competition, information availability, and business processes.

УДК 633.63

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА  
САХАРНОЙ СВЕКЛЫ В РФ И НА ОТДЕЛЬНЫХ ЕЁ ТЕРРИТОРИЯХ

© 2014

Н. А. Смирнов, ассистент кафедры «Экономика и статистика»

С. А. Суслов, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и статистика»

Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, Княгинино (Россия)

*Аннотация:* В статье рассмотрено современное состояние производства сахарной свеклы, её производство на отдельных территориях Российской Федерации. Выявлены тенденции развития отрасли, а также рассмотрена зависимость РФ от импорта сахара.

*Ключевые слова:* сахарная свекла, производство, продовольственная безопасность, продовольственное обеспечение, эффективность, импорт, сельское хозяйство.

В современных рыночных условиях одной из приоритетных задач развития экономики России является интенсивный рост сельскохозяйственного производства и, следовательно, надежное обеспечение населения продуктами питания собственного производства. Большое внимание уделяется активному наращиванию объёмов производства отдельных видов продукции, среди которых важное место занимает сахарная свекла.

В Нашей стране сахарная свекла является одной из главных технических культур, дающая корнеплоды богатые углеводом, из которых непосредственно получают сахар. Корнеплоды сахарной свеклы содержат около 16...20 % сахарозы. При высокой урожайности свеклы (40...50 т/га) уровень производства сахара может составить от 7–8 т/га и более [1, с. 27].

При переработке сахарной свеклы на специализированных заводах вырабатываются такие отходы, как жом и патока, имеющие большое хозяйственное значение. Патока используется при изготовлении спирта, пищевых дрожжей, лимонной и молочной кислот. Жом является ценным кормом для крупного рогатого скота, так как в 1 ц сухого жома содержится 80-90 кормовых единиц, а в таком же количестве кислого и свежего жома – соответственно 10 и 8 кормовых единиц. Из 30 т сахарной свекры возможно получить 24 т жома. Отходы при производстве сахара возможно использовать в качестве удобрения для множества культур. [2, с. 213]

Включение сахарной свеклы в севооборот имеет большое агротехническое значение, так как она способствует повышению культуры земледелия и урожайности последующих культур благодаря глубокой обработке почвы, внесению больших норм удобрений, борьбе с сорняками и вредителями на ее посевах. [1, с. 27]

Сахарная свекла является высокоурожайной культурой. Средняя урожайность составляет 34,3 т/га, а в странах с высокой культурой земледелия, таких, как Франция, Германия, Япония, США и другие собирают по 50...60 т/га. Из стран СНГ высокой урожайности удаётся достичь в Белоруссии и на Украине. По России средняя урожайность составляет 17,8 т/га, в Краснодарском крае, Курской и Белгородской областях до 30 т/га, в ряде хозяйств получают по 40...50 т/га [3, с. 119].

В мире под посевами сахарной свеклы занято около 5,86 млн га. Наибольшие площади, занятые сахарной свеклой, находятся на Украине, в России, Китае, Польше, во Франции, в Великобритании, Германии, Италии; также возделыванием сахарной свеклы занимаются в Бельгии, Белоруссии, Японии, Венгрии, Турции и Грузии.

Анализируя динамику посевных площадей сахарной свеклы на отдельных территориях Российской Федерации с 2002 по 2012 год видно, что площадь посева за 11 лет увеличилась на 334,5 тыс. га. или на 41,37 %. По Приволжскому федеральному округу так же наблюдается увеличение посевной площади на 54,2 тыс. га., что на 29,9 % больше показателя базисного 2002 года, который составлял 181,3 тыс. га. В Нижегородской области наблюдается самое значительное увеличение посевной площади. В 2012 году общая посевная площадь под сахарной свеклой составила 10,1 тыс. га., что на 165,8 % больше показателя базисного 2002 года, в котором площадь составляла лишь 3,8 тыс. га.

Таблица 1 – Динамика посевных площадей сахарной свеклы на отдельных территориях Российской Федерации за 2002-2012 гг. тыс. га.

| Год               | Российская Федерация | Приволжский Федеральный округ | Нижегородская область |
|-------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------|
| 2002              | 808,5                | 181,3                         | 3,8                   |
| 2003              | 923,2                | 196,1                         | 4,5                   |
| 2004              | 848,6                | 218,7                         | 4,2                   |
| 2005              | 799,1                | 228,5                         | 17,7                  |
| 2006              | 996,3                | 249,1                         | 14,5                  |
| 2007              | 1059,6               | 239,1                         | 12,9                  |
| 2008              | 818,8                | 189,9                         | 10,8                  |
| 2009              | 818,6                | 202,8                         | 7,3                   |
| 2010              | 1160,1               | 255,3                         | 9,4                   |
| 2011              | 1291,9               | 271,7                         | 10,6                  |
| 2012              | 1143                 | 235,5                         | 10,1                  |
| Отклонение, (+,-) | 334,5                | 54,2                          | 6,3                   |
| Темп роста, %     | 141,37               | 129,90                        | 265,79                |

Существенный вклад в увеличении продовольственных ресурсов страны призваны внести Центральные - Черноземные области России. Однако темпы роста урожайности и валовых сборов корнеплодов сахарной свеклы всё ещё недостаточно высокие. Не представляет исключение и юго-западная зона ЦЧО, в которой расположена Белгородская область, являющаяся одним из основных производителей сахарной свеклы и сахара в Центральном Черноземье [2, с. 202].

По мнению Иониной, Ю.С. [1, с. 26], сахарная индустрия - одна из самых крупных и высокодоходных отраслей АПК. Уровень и направления ее развития во многом определяют будущее российского села. Анализ исследования сахарного рынка России выявил следующие основные тенденции и проблемы свеклосахарной отрасли.

По свидетельству справочник свекловода, существует ряд твёрдых убеждений: