

УДК 338.012

*Н. К. Васильева, О. В. Тахумова, Ю. И. Ладан, А. И. Степаненко*

Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар,  
e-mail: kennad@rambler.ru

## ОЦЕНКА УРОВНЯ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ключевые слова:** сельскохозяйственная организация, каскадирование, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, эффективность экономического развития.

Сельское хозяйство является одной из самых нестабильных отраслей экономики, т.к. на результаты деятельности сельскохозяйственных организаций оказывает влияние множество факторов, в связи с чем данная область исследования требует особого подхода к оценке тенденций развития. Современные условия развития экономической сферы российского государства предполагают замещение импортных товаров на отечественные, что, в первую очередь, затрагивает сельскохозяйственную отрасль. В связи с этим, особое значение приобретает поддержание экономической эффективности сельскохозяйственных организаций. Оптимальным инструментом для этого может служить своевременный мониторинг на основе системы сбалансированных показателей, которая отражает деятельность экономического субъекта максимально объективно. В данной статье рассматриваются особенности, функциональные составляющие экономической состоятельности сельскохозяйственных организаций. Особое внимание уделяется понятию сбалансированной системы показателей, ее составляющим и анализу гармоничного развития организации АПК на примере ЗАО ОПХ «Центральное». В ходе анализа уточнены группы критериев, оптимизирующих деятельность хозяйствующих субъектов. Проведена оценка финансового потенциала, деловой активности, основные результаты деятельности. На основе проведенных исследований разрабатывается алгоритм сбалансированной системы, учитывая главные факторы эффективного функционирования предприятия, представлена счетная карта развития ЗАО ОПХ «Центральное», определена стратегия развития. Обоснованы выводы о преимуществах и недостатках системы показателей сбалансированного развития для сельскохозяйственных организаций.

*N. K. Vasilyeva, O. V. Takhumova, Yu. I. Ladan, A. I. Stepanenko*

Kuban State Agrarian University. I.T. Trubilin, Krasnodar, e-mail: kennad@rambler.ru

## ASSESSMENT OF THE LEVEL OF BALANCE IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ORGANIZATION

**Keywords:** agricultural organization, cascading, balanced scorecard, key performance indicators, economic development efficiency.

Agriculture is one of the most unstable sectors of the economy, because Many factors influence the performance of agricultural organizations, and therefore this area of research requires a special approach to assessing development trends. Modern conditions for the development of the economic sphere of the Russian state involve the substitution of imported goods for domestic ones, which primarily affects the agricultural industry. In this regard, maintaining the economic efficiency of agricultural organizations is of particular importance. The best tool for this can be a balanced scorecard, which reflects the activities of an economic entity as objectively as possible. This article discusses the features, functional components of the economic viability of agricultural organizations, which is why this industry requires a detailed study of aspects of its activities. Particular attention is paid to the concept of a balanced scorecard, its components and the analysis of the balanced development of an agricultural organization on the example of ЗАО ОПХ «Центральное». The relative indicators of business activity of CJSC OPH "Tsentrallye", the main results of activities are studied, on the basis of the research carried out, a balanced system algorithm is developed, taking into account all the features, a scorecard of the balance of development of CJSC OPH "Central" is developed and the chosen strategy is studied in detail. The result is a conclusion about the advantages and disadvantages of the system of balanced development.

### Введение

На современное развитие государственной экономики оказывает влияние уровень конкурентоспособности отдельных организаций, что, в свою очередь, зависит от уровня их инновационного развития, поэтому, для достиже-

ния желаемых результатов организациям необходимо уметь адаптироваться к постоянно меняющейся экономической среде и иметь превосходство над своими конкурентами по всем аспектам: качество, ассортимент, стоимость, скорость предоставления услуг [2,3].

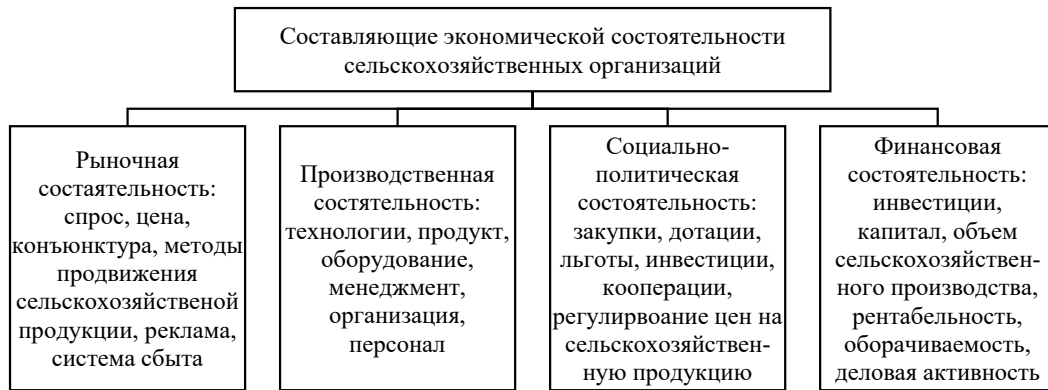


Рис. 1. Факторы экономической состоятельности сельскохозяйственных организаций

В качестве основной цели выбрано исследование, направленное на оценку уровня сбалансированности развития предприятия АПК и разработка направления по повышению эффективности его развития.

**Материалы и методы исследования**

Сельское хозяйство является одной из самых нестабильных отраслей экономики, т.к. на результаты деятельности сельскохозяйственных организаций оказывает влияние множество факторов (рисунок 1).

Сбалансированная система показателей – система управления организацией, позволяющая реализовывать стратеги-

ческие цели организации поэтапно, рассматривая их с позиции операционного управления, а также контролируя итоги, основываясь на ключевые показатели деятельности организации [5,6]. На рисунке 2 рассмотрим подробнее взаимосвязь компонентов сбалансированной системы показателей.

Сбалансированная система показателей основывается на поэтапном анализе нескольких проекций. Важен анализ данных процессов именно в строгой последовательности для построения логической цепочки и выявления причинно-следственной связи (рисунок 3).



Рис. 2. Ключевые элементы системы управления эффективностью организации на основе сбалансированной системы показателей [2]



Рис. 3. Причинно-следственная связь сбалансированной системы показателей



Рис. 4. Результаты деятельности ЗАО ОПХ «Центральное»

### Результаты исследования и их обсуждение

На примере сельскохозяйственной организации ЗАО ОПХ «Центральное» г. Краснодар, проанализируем уровень сбалансированности ее развития. Для этого, изучим основные показатели деятельности ЗАО ОПХ «Центральное» (рис. 4).

Сравнительно большой рост показателя можно наблюдать по статье коммерческих расходов, темп их роста в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличился до значения 108,57%. В 2018 г. ЗАО ОПХ «Центральное» получило убыток в размере 56714 тыс., но уже в 2020 г. экономическое положение нормализовалось и экономический субъекта получил прибыль от продаж в размере 13794 тыс. руб.

Сальдо прочих доходов и расходов за 2018-2020 гг. имеет положительное изменение, данная ситуация может быть связана

с прибыльностью прочих видов деятельности экономического субъекта.

Результативным показателем, характеризующим финансовую деятельность организации, является чистая прибыль ЗАО ОПХ «Центральное», которая в 2020 г. по сравнению с 2018 г. увеличилась до значения 1865 тыс. руб., данный показатель имеет тенденцию к увеличению на протяжении исследуемого периода, что, безусловно, является положительным моментом для деятельности организации.

Также, помимо основных результатов деятельности организации, в анализе ее финансовой эффективности огромную роль играет анализ ее деловой активности.

Далее, с помощью графиков, рассмотрим относительные показатели деловой активности ЗАО ОПХ «Центральное» (рис. 5, 6).

В ЗАО ОПХ «Центральное» выросла на 27,20% годовая производительность труда.

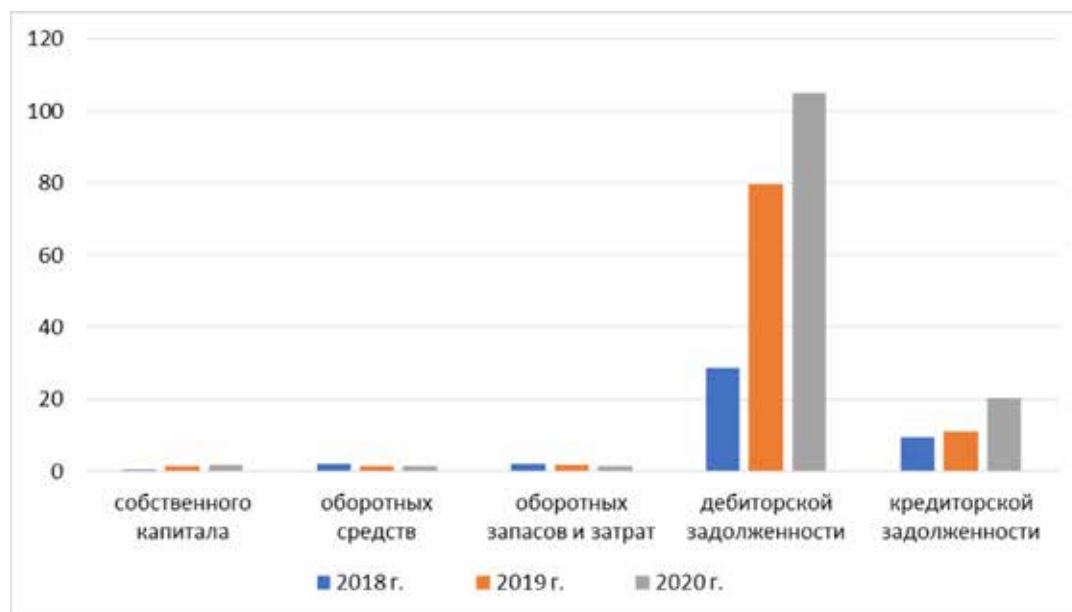


Рис. 5. Число оборотов ЗАО ОПХ «Центральное»

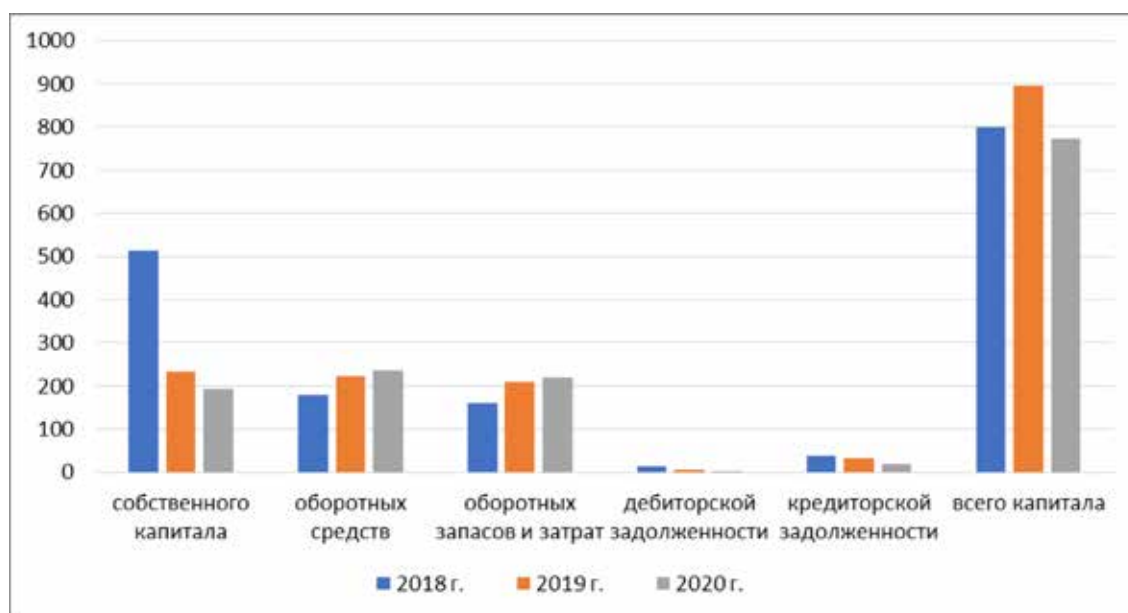


Рис. 6. Период оборотов ЗАО ОПХ «Центральное»

Рассматривая коэффициенты оборачиваемости, можно сказать о том, что число оборотов всего капитала составляет в 2020 г. 0,471 пункта, что на 3,26% больше, чем в 2018 г. Число оборотов собственного капитала в 2020 г. данный показатель составлял 1,891 пункта.

Отрицательная динамика наблюдается у числа оборотных средств и оборотных запасов и затрат, на 24,30% и 26,80% соответственно.

Оборачиваемость кредиторской и дебиторской задолженности значительно возрастает в отчетном году, что является положительной тенденцией для организации.

Период оборота характеризует промежуток времени, в течение которого вернутся денежные средства в производственную деятельность, которые были вложены в производственно-коммерческие операции.

Период оборота в ЗАО ОПХ «Центральное» увеличился только у оборотных запасов и затрат (на 30%), что является неблагоприятной тенденцией для организации и означает, что возврат денежных средств в организацию происходит с наименьшей скоростью, чем в предыдущие года.

Рентабельность всего капитала демонстрирует, какую прибыль получает организация от всех вложенных средств, в 2020 г. данный показатель составлял 1,163 %, что значительно выше рентабельности всего капитала прошлые года, что, в свою очередь, свидетельствует о более эффективном использовании капитала организации. Также, возрастает рентабельность собственного капитала ЗАО ОПХ «Центральное». Если в 2018 г. это было отрицательным числом, то сейчас рентабельность увеличилась до 4,663.

Таким образом, несмотря на то, что анализируемая организация наращивает свою финансовую активность в 2020 г.,

все показатели находятся на довольно низком уровне, что свидетельствует о необходимости принятия срочных мер по восстановлению организации и повышению ее конкурентоспособности.

На следующем этапе анализа целесообразно рассмотреть динамику операционного и финансового цикла ЗАО ОПХ «Центральное» (рис. 7).

Изменение операционного и финансового цикла в ЗАО ОПХ «Центральное» за последние пять лет свидетельствуют о снижении эффективности управления дебиторской задолженностью и запасами организации, что приводит к спаду финансового состояния организации.

Перейдем к следующему элементу оценки уровня сбалансированности системы организации – анализу эффективности использования трудовых ресурсов. На рисунке 8 представлена динамика состава и структура работников ЗАО ОПХ «Центральное» в период 2018-2020 гг.

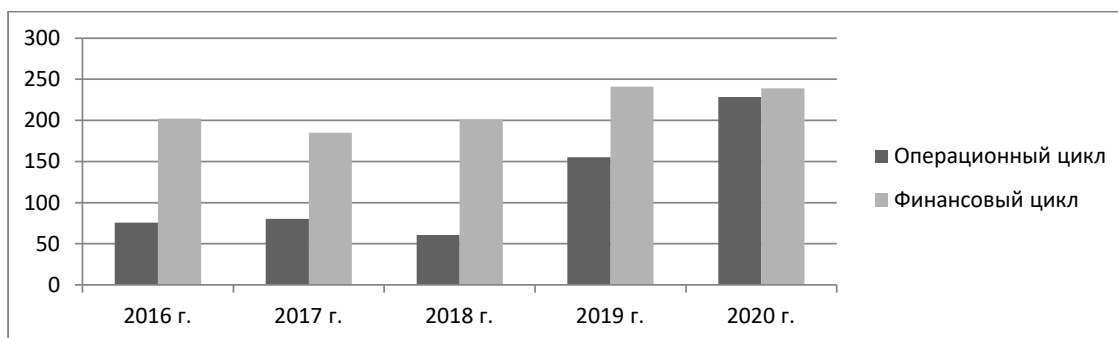


Рис. 7. Динамика производственного цикла в ЗАО ОПХ «Центральное»



Рис. 8. Динамика состава и структура работников ЗАО ОПХ «Центральное»

Весь штат сотрудников ЗАО ОПХ «Центральное» состоит из следующих категорий работников:

- работники, занятые в сельском хозяйстве. Численность которых уменьшается на 10 человек к 2020 г. по сравнению с 2018 г. и составляет 120 человек. Но, стоит заметить, что именно в 2020 г. штат сотрудников организации полностью состоит из работников, занятых в сельском хозяйстве.

- численность постоянных рабочих также снижается к 2020 г. и составляет 87 человек, в то время как в 2018-2019 гг. число данных сотрудников равнялось 96 и 92 человека соответственно.

- постоянные рабочие состоят их трактористов-машинистов, численность которых также снижается к 2020 г. на 6 человек и составляет 21 человек.

- численность служащих сначала увеличивается на 1 человека в 2019 г. по сравнению с 2018 г. и составляет 35 человек, но, затем, снижается на 2 человека в 2020 г. и становится равным 33 человекам.

- численность руководителей в ЗАО ОПХ «Центральное» на протяжении всего анализируемого периода неизменна и составляет 1 человек.

Таким образом, можно сделать вывод, что общая численность сотрудников ЗАО ОПХ «Центральное» уменьшается в период 2018-2020 гг., что связано с сокращением сотрудников по всем категориям.

На примере таблицы рассмотрим движение трудовых ресурсов организации.

Численность персонала в ЗАО ОПХ «Центральное» за 2018-2020 гг. уменьшается на 9 человек, что связано с сокращением численности сотрудников во всех штатах.

В 2019 г. на работу было принято максимальное количество сотрудников по сравнению с предыдущими годами – 3 чел., в то время как в 2018 и 2020 гг. было принято 2 чел. Из-за чего коэффициент оборота по приему своего максимального значения достигает в 2019 г. (2,344), но затем снова снижается до отметки 1,667 в 2020 г., что все равно больше значения 2018 г. на 0,14.

В 2020 г. уволено наибольшее количество работников, по сравнению с предыдущими годами. Если в 2018 г. было сокращено 8 чел, в 2019 г. – 5 чел., то в 2020 г. данное значение увеличилось до 10 единиц. С данным увеличением связан и рост коэффициента оборота по выбытию. В течение всего анализируемого периода наблюдается превышение оборота по выбытию над оборотом по приему, что говорит о том, что число вакантных рабочих мест увеличилось в течение 2018-2020 гг. и руководству организации необходимо применять новые средства и методики для скорейшего замещения вакансий.

Далее необходимо провести анализ своевременности доставки. Рассмотрим основные показатели для данного анализа на примере рисунка 9.

С помощью рисунка 10 рассмотрим динамику покупателей ЗАО ОПХ «Центральное» в период 2016-2020 гг.

Движение трудовых ресурсов ЗАО ОПХ «Центральное»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение (+/-) в 2020 г. от 2018 г.
Численность персонала на начало года, чел.	137	131	128	-9
Приняты на работу, чел.	2	3	2	0
Уволены, всего, чел.	8	5	10	2
в т.ч.:				
по собственному желанию	8	5	10	2
Коэффициенты:				
оборота по приему	1,527	2,344	1,667	0,14
оборота по выбытию	-4,580	-1,563	-6,667	2,067
текучести кадров	6,107	3,906	8,333	2,226
постоянства кадров	0,929	0,867	0,533	-0,395



Рис. 9. Показатели оценки своевременности доставки

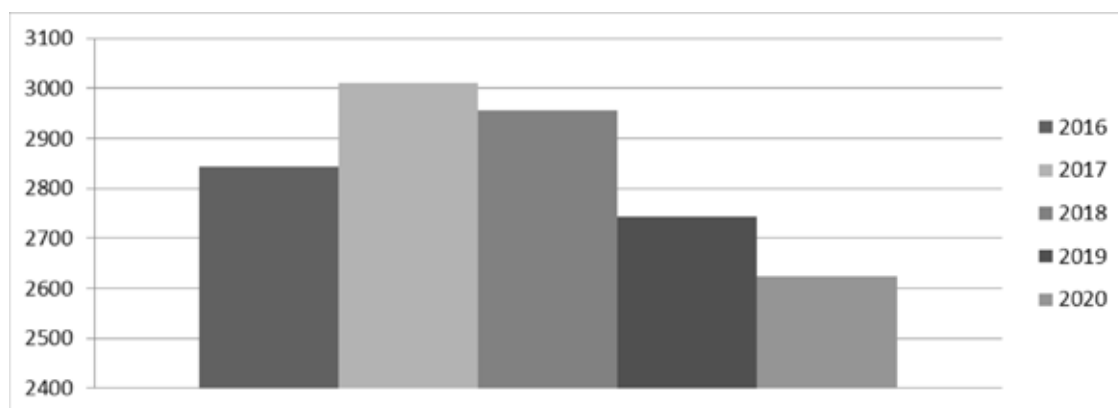


Рис. 10. Динамика покупателей ЗАО ОПХ «Центральное»

Таким образом, наблюдается спад клиентов анализируемой организации, что демонстрирует необходимость разработки программы лояльности клиентов, которая позволит привлечь максимальное число клиентов.

На успешное развитие организации большое влияние оказывает ее умение грамотно управлять собственным капиталом,

то есть, насколько эффективно он используется. На рисунке 11 рассмотрим показатель доходности основного капитала ЗАО ОПХ «Центральное» в динамике.

Анализ доходности собственного капитала ЗАО ОПХ «Центральное» показал, что к 2020 г. данный показатель наращивает свои темпы, но все также продолжает оставаться на низком уровне.

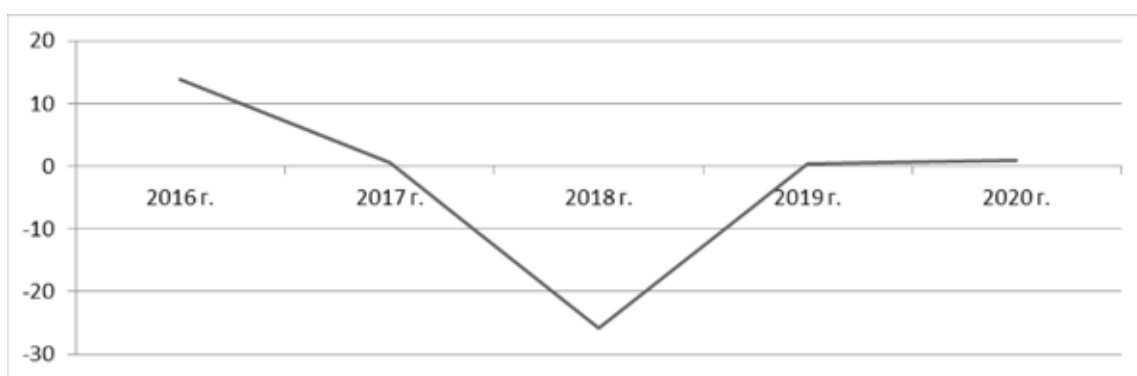


Рис. 11. Динамика показателя доходности собственного капитала в ЗАО ОПХ «Центральное»

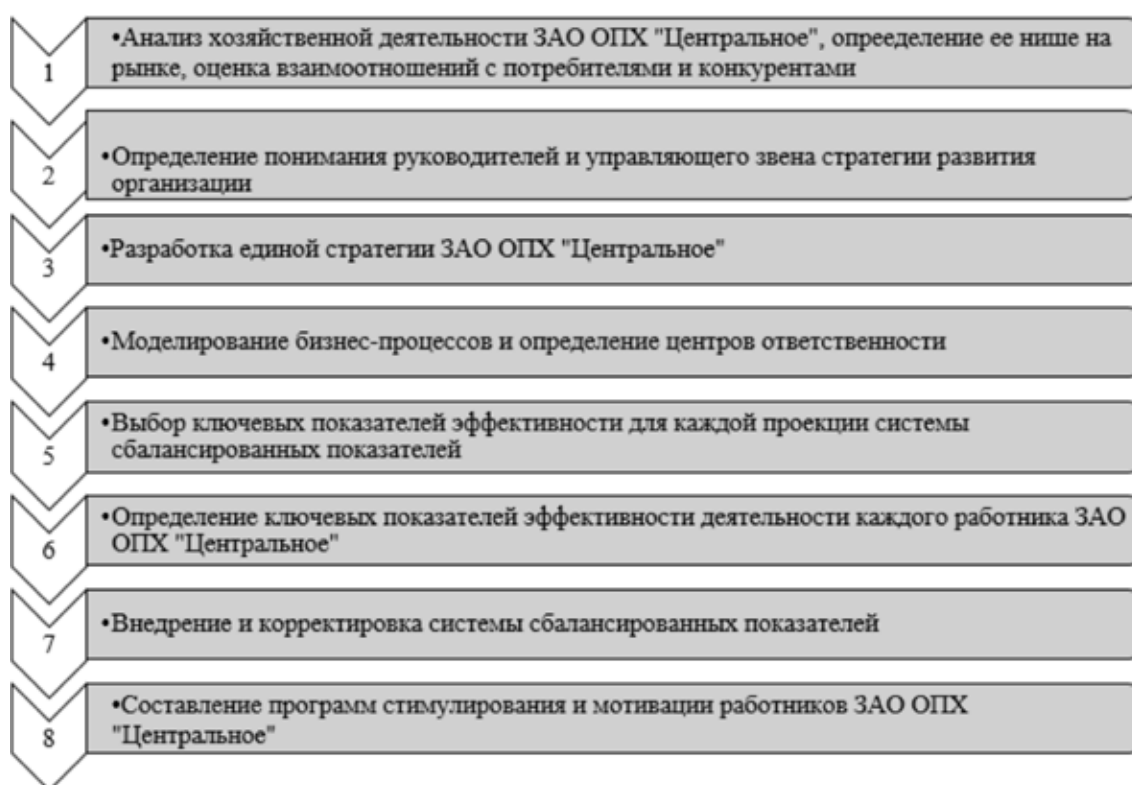


Рис. 12. Этапы разработки сбалансированной системы ЗАО ОПХ «Центральное»

На основе проведенного анализа деятельности ЗАО ОПХ «Центральное» разработаем алгоритм сбалансированной системы, который будет состоять из восьми взаимосвязанных этапов (рис. 12).

Учитывая особенности развития исследуемой организации, на рисунке 13 представим систему ключевых показателей эффективности сельскохозяйственной организации, которые будут в полной мере отражать

ее специфику [3]. В выбранной стратегии для оценки сбалансированности производственной деятельности сельскохозяйственной организации были выбраны 16 показателей.

Первый процесс «Финансы» представляет собой управление активами, доходами, расходами, а также собственным капиталом организации. Также, кроме указанных показателей, может быть использован, например, доходность занятого капитала.



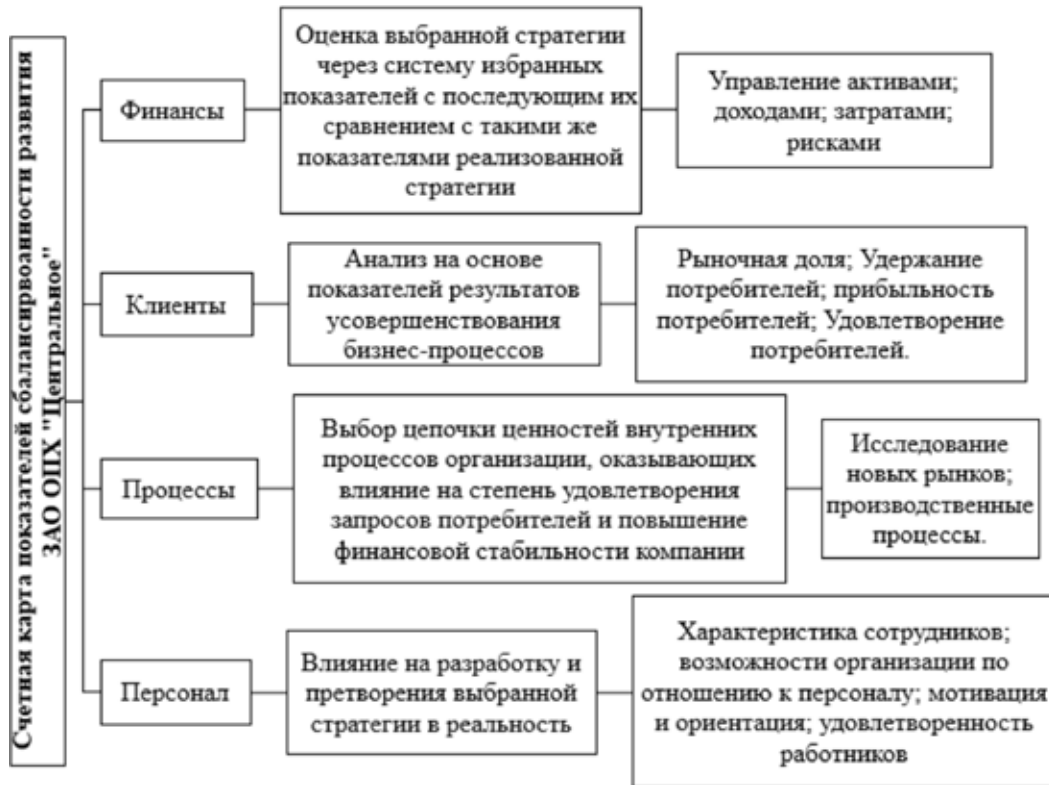


Рис. 13. Счетная карта показателей сбалансированности развития для ЗАО ОПХ «Центральное»

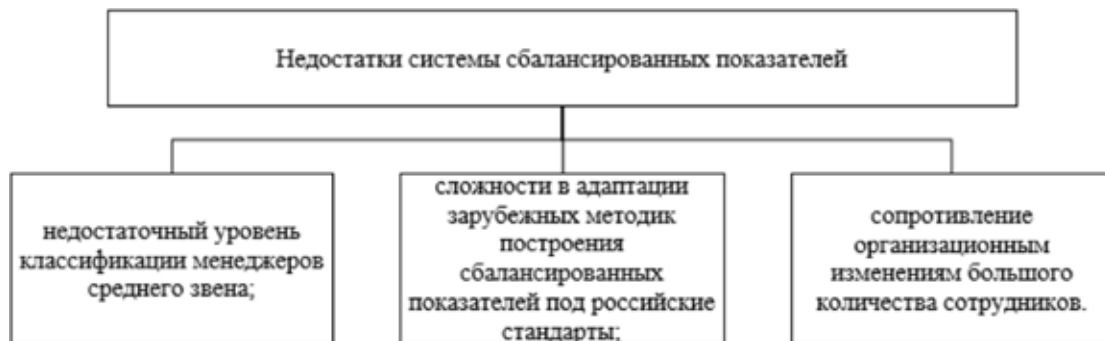


Рис. 14. Недостатки системы сбалансированных показателей

Процесс «Клиенты» чрезмерно важен абсолютно для любой организации, поскольку именно от нахождения определенного «контакта» с клиентами зависит реализация продукции организации, наличие постоянных покупателей, что предотвращает снижение деловой активности и потерю платежеспособности и делает необходимым анализ показателей, в данном процессе.

На деятельность сельскохозяйственных организаций оказывает влияние многие внешние факторы, что делает анализ показателей в проекции «Процессы» обя-

зательным фактором. Проведя анализ данных показателей ЗАО ОПХ «Центральное» сможет управлять своими рисками и своевременно находить способы их покрытия и ликвидации.

Показатель «Персонал» предполагает каскадирование и определение ключевых показателей для каждого подразделения, которые будут зависеть от контролируемых процессов.

Важно отметить, что система сбалансированных показателей не широко распространена среди российских организаций, что вызвано следующими причинами (рисунок 14).

**Выводы**

Таким образом, можно сделать вывод, что бухгалтерский учет несет в себе информацию, которая, в свою очередь, выступает основой для анализа деятельности организации, разработки и принятия управленческих решений, но, представленной информации

не всегда достаточно для поддержания конкуренции в условиях современной экономики, поэтому, система сбалансированных показателей может помочь в выведении компании на уровень экономической состоятельности, долгосрочному развитию и высоким показателям эффективности деятельности.

*Библиографический список*

1. Абдеев Р.Ф. Методология устойчивого развития и пути его реализации в условиях России // Анализ систем на пороге XXI века: теория и практика: материалы междунар. конф., Москва, 27-29 февр. 1996 г. М.: Интеллект, 1996.
2. Акулов А.О. Система сбалансированных показателей: учеб. пособие. Кемерово: Кемер. гос. ун-т, 2014. 142 с.
3. Бутяев В.И. Сбалансированное природопользование в Каспийском регионе. Проблемы и перспективы: дисс. ... канд. экон. наук. М., 2002.
4. Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. М.: Изд-во ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
5. Кандалинцев В.Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей: учебник. М.: Дело, 2015. 169 с.
6. Крылов С.И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей: монография. 2-е изд., с изм. Москва: Финансы и статистика, 2021. 152 с.