

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ СЕГМЕНТОВ АГРОХОЛДИНГАЕлена Алексеевна ХРАМОВА^{а*}, Наталья Фёдоровна КОЛЕСНИК^б

^а кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Мордовский гуманитарный институт, Саранск, Российская Федерация
hramova.ea@gmail.com

^б доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Мордовский государственный университет, Саранск, Российская Федерация
kolesniknf@mail.ru

* Ответственный автор

История статьи:Принята 29.04.2015
Одобрена 16.09.2015

УДК 457.479

Ключевые слова: агрохолдинг, система сбалансированных показателей, стратегия, стратегическая карта

Аннотация

Предмет и тема. В статье отмечается, что в условиях финансовой нестабильности, кризиса и ужесточения конкуренции необходимы новые подходы к разработке эффективных стратегий развития агрохолдингов, что позволит создать возможность их своевременной ответной реакции на изменения, происходящие как во внутренней, так и внешней среде. Это требует рассмотрения теоретических, методических и практических вопросов, связанных с формированием системы сбалансированных показателей сегментов агрохолдинга, являющейся важнейшим инструментом оценки эффективности их деятельности. Вопросы применения данной системы показателей в конкретных условиях, учитывающих организационно-экономические особенности деятельности агрохолдингов и их многоуровневую структуру, являются малоизученными и требуют детального исследования с учетом современных требований ведения бизнеса.

Цели. Формирование системы сбалансированных показателей развития сегментов агрохолдинга для его успешного стратегического развития в современных условиях хозяйствования.

Методология. Методологической основой исследования явились фундаментальные и прикладные исследования в области формирования конкурентных стратегий агрохолдингов и разработки системы сбалансированных показателей. Использовались общенаучные и специальные методы: анализ и синтез, сравнение и обобщение, системный и структурный анализ, сбор информации в интегрированных экономических системах, а также экономико-математические методы.

Результаты. В целях успешного стратегического развития сегментов агрохолдинга предложена система сбалансированных показателей оценки деятельности конкретного агрохолдинга. Это может быть использовано в практической деятельности агрохолдингов в области стратегического управления, определения эффективности реализации стратегии.

Выводы. Сделан вывод о том, что в современных условиях для повышения эффективности функционирования агрохолдингов необходима разработка системы сбалансированных показателей, отражающей корпоративную стратегию и учитывающей интересы сегментов, изменения внешней и внутренней среды, а также являющейся эффективным управленческим механизмом. Это позволит прогнозировать стратегическое развитие агрохолдингов и обеспечить им конкурентные преимущества на рынке.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

В настоящее время отечественные агрохолдинги функционируют в условиях ужесточения конкуренции, сопряженной с глобализацией мирового экономического кризиса. В связи с этим необходим пересмотр стратегических целей и задач холдинга, которые должны уточняться и совершенствоваться в соответствии с требованиями быстро изменяющейся рыночной ситуации и внешней среды. Поэтому все большее значение приобретают разработка и реализация стратегии развития агрохолдинга, направленной на укрепление конкурентных преимуществ, устойчивый экономический рост и высокие финансовые результаты деятельности.

Стратегическое управление призвано расширить горизонты предвидения и тем самым создать возможность своевременной ответной реакции организации на те изменения, которые происходят в ее внешней среде: на рынках товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах. Оказаться без стратегического управления – значит подвергнуть риску само существование организации, лишит ее возможности прогнозировать и строить планы, обречь лишь на краткосрочные или запоздалые решения.

В экономической литературе, посвященной концепциям стратегического управления

предприятием в современных условиях хозяйствования, имеются различные определения понятия «стратегическое управление» и его основных составляющих. По мнению О.С. Виханского, «стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиться конкретных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»¹. На взгляд авторов, целью стратегического управления является обеспечение эффективного функционирования, выживаемости предприятия на сравнительно длительную перспективу.

Под стратегией развития агрохолдинга следует понимать долгосрочный план действий, направленный на постоянное обновление его производственно-экономической системы в целях формирования такого экономического положения, при котором хозяйственная деятельность обеспечивает эффективность функционирования агрохолдинга благодаря получению эффекта от совместной деятельности его сегментов. Следовательно, интеграция выступает в качестве важнейшего фактора стратегической направленности и получения за счет этого синергетического эффекта, который характеризуется превышением совокупного финансового результата над суммой его составляющих по сегментам холдинга.

В современных условиях особое значение приобретает сегментация бизнеса, которая должна создать предпосылки для реализации в системе управления компании следующих функций:

- планово-аналитической;
- контрольно-мотивационной;
- стратегической.

Сегментация деятельности сельскохозяйственных предприятий необходима как для отражения наиболее важной информации о сегментах в целях контроля за эффективностью различных направлений деятельности холдинга, так и для проведения качественного сегментарного анализа для разработки приоритетных задач и принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Подходы к сегментации бизнеса зависят от отраслевых, технологических и организационных особенностей

производственного процесса. При этом под сегментом следует понимать информационную единицу, выделенную по определенному признаку:

- отраслевому (виды деятельности);
- организационному (центры ответственности и виды продукции);
- территориальному (географические сегменты).

Следовательно, сегмент можно охарактеризовать как подразделение агрохолдинга, выделенное в отдельное структурное подразделение в определенных хозяйственных условиях, различающееся по видам деятельности, риску или уровню получения прибыли в соответствующем экономическом регионе. От того, каким образом будет решен вопрос о сегментации агрохолдинга, зависит последующее принятие необходимых управленческих решений и успешность функционирования агрохолдинга².

Согласно Положению по бухгалтерскому учету ПБУ 12/2010 «Информация по сегментам» утвержденному приказом Министерства финансов РФ от 08.11.2010 № 143н, выделение сегментов заключается в обособлении информации о части деятельности:

- которая способна приносить экономические выгоды и предполагает соответствующие расходы (включая подразумеваемые выгоды и расходы от операций с другими сегментами);
- результаты которой систематически анализируются лицами, наделенными полномочиями по принятию решений в распределении ресурсов внутри организации и оценке этих результатов;
- по которой могут быть сформированы финансовые показатели отдельно от показателей других частей деятельности организации.

Сегментация деятельности агрохолдинга представлена на рис. 1.

Каждый из выделенных уровней разбивается на оперативные и стратегические уровни. Поскольку оперативные цели агрохолдинга направлены на выполнение текущих производственных задач по производству и переработке сельскохозяйственной продукции, к оперативным уровням отнесены:

- переработка сельскохозяйственной продукции;
- снабжение;
- складирование.

В качестве стратегической цели выступает наращивание прибыли и стоимости чистых

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Гардарики, 1998. 296 с.

² Храмова Е.А., Колесник Н.Ф. Сегментный подход к организации внутреннего контроля в агрохолдингах // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 31. С. 12–19.

активов при наиболее полном использовании производственных мощностей. При этом к стратегическим уровням отнесены производство сельскохозяйственной продукции, оптовая и розничная торговля³.

Основная специфика интегрированного производства, каким является агрохолдинг, заключается в том, что он представляет собой сложный производственно-хозяйственный механизм с присущими ему организационной структурой, видами деятельности, набором продуктов и услуг. Именно поэтому для руководства в условиях жесткой конкуренции и кризиса для формирования стратегии на макроуровне в целях управления сегментами холдинга необходимо использовать получившую в настоящее время широкую известность систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) эффективности организации, разработанную в начале 1990-х гг. Р. Капланом и Д. Нортеном. Этот факт подтверждается и опытом отечественных компаний, сумевших сохранить показатели деятельности в период экономического кризиса. Поскольку чем выше ожидаемая нестабильность и жесткость конкуренции, тем в большей степени достижение успеха деятельности будет зависеть от наличия эффективной управленческой системы, которой является сбалансированная система показателей (ССП).

Известный специалист по вопросам внедрения ССП М.Г. Браун предлагает методику формирования системы показателей, согласно которой сбалансированный набор критериев для любой организации должен «включать приблизительно одинаковое количество данных в каждой из следующих областей: удовлетворение клиентов, удовлетворение сотрудников, финансовая эффективность, производственная эффективность, качество товаров (услуг), эффективность поставщиков, безопасность окружающей среды». При этом критерии оценки должны быть разработаны на всех организационных уровнях, начиная с высшего менеджмента и заканчивая обслуживающим персоналом.

Результаты исследования, посвященные ССП, содержатся в работах В.П. Фомина, по мнению которого «ССП позволяет перевести дескриптивные представления собственников и топ-менеджеров о предназначении, общей стратегии и желаемых перспективах развития компании в количественные характеристики взаимосвязанных показателей. Основой этого является четкое определение задач и требуемых

для их выполнения ресурсов, согласованных между собой по времени и величинам»⁴.

Сбалансированная система показателей представляет собой систему описания и увязки многочисленных целей организации – краткосрочных, среднесрочных и стратегических. Следует согласиться с мнением В.А. Маняевой, что данная система рассматривается как перевод миссии и стратегии организации в систему целей и их показателей в четырех перспективах:

- 1) финансы;
- 2) потребители;
- 3) внутренние бизнес-процессы;
- 4) обучение персонала и рост.

Подборка показателей при формировании ССП осуществляется прежде всего с учетом значимости их связи со стратегическими целями, направлениями и определяется соответствующими величинами. Цель ССП состоит в направлении деятельности организации на достижение миссии и стратегических целей⁵.

Следовательно, систему сбалансированных показателей можно охарактеризовать как механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов деятельности, целей компании и контроля за достижениями через так называемые ключевые показатели эффективности⁶. Одним из принципов сбалансированной системы показателей является условие информационной доступности для всех уровней управления. Задача ССП заключается в том, чтобы преобразовать стратегию агрохолдинга в конкретные количественные и качественные показатели. Естественно, что при такой деятельности ССП должна отражать корпоративную стратегию. Смысл состоит в том, что взаимосвязанные сегменты (бизнес-единицы), действующие в рамках одного агрохолдинга, имеющие собственные структуры управления и источники финансирования, не просто формируют, но и распространяют корпоративную стратегию. При этом менеджеры каждого отдельного подразделения разрабатывают свою сбалансированную систему показателей (ССП), полностью соответствующую целям всего агрохолдинга, то есть создается неразрывная

⁴ Фомин В.П. Расчет численного значения базовой пропорции в сбалансированной системе показателей (ССП) развития организации // Инновационное развитие экономики. 2013. № 4. С. 174–176.

⁵ Маняева В.А. Методология управленческого учета расходов организации в системе стратегического контроллинга. М.: Экономическая газета, 2011.

⁶ Храмова Е.А., Колесник Н.Ф. Управленческий учет и анализ в агрохолдингах на основе сегментарного подхода. М.: Экономическая газета, 2013.

³ Колесник Н.Ф., Храмова Е.А. Совершенствование трансфертного ценообразования в агрохолдингах // Финансы и кредит. 2012. № 23. С. 76–80.

синергическая связь между отдельными сегментами агрохолдинга. Следовательно, ССП представляет руководству инструмент для получения необходимых финансовых результатов в жестких конкурентных условиях.

Агрохолдинг в настоящее время представляет собой крупное многоотраслевое объединение, где функционирует вся цепочка создания стоимости продукции: производство – переработка – торговля. Классическим представителем агрохолдинга является ЗАО «Мордовский бекон» Республики Мордовия, для которого создание и внедрение корпоративной сбалансированной системы показателей представляется довольно сложной задачей. Для ее решения необходимо прежде всего разработать ССП на корпоративном уровне, а затем показатели для отдельных сегментов.

Важно, что ССП строится таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня организационной структуры управления агрохолдингом. ССП включает в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели. Для каждого показателя определяются целевые значения и то, как они увязаны с другими индикаторами эффективности. В результате агрохолдинг получает механизмы оценок движения к намеченной цели.

Система сбалансированных показателей оценки деятельности сегментов агрохолдинга представлена в табл. 1.

Итак, финансовая составляющая ССП определяет конкретные результаты выполнения намеченной стратегии. Внутренняя составляющая определяет важнейшие процессы, которые имеют решающее значение в реализации стратегии сегментов. Например, одно структурное подразделение агрохолдинга может увеличивать инвестиции в разработку и продвижение на рынок новых продуктов и технологию их производства таким образом, что в результате клиенты получают удовлетворение в предложенной на рынке продукции.

С помощью данной системы можно отследить эффективность интегрированных процессов и подчеркнуть их значимость в достижении стратегических целей агрохолдинга. В целом определить эффективность реализации стратегии развития агрохолдинга ЗАО «Мордовский бекон» можно с помощью следующей формулы:

$$\mathcal{E}_c = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_x + \mathcal{E}_y + \dots + \mathcal{E}_i \rightarrow \max,$$

где \mathcal{E}_c – совокупный эффект в реализации стратегии развития агрохолдинга;

$\mathcal{E}_x, \mathcal{E}_y, \dots, \mathcal{E}_i$ – эффект отдельного структурного подразделения в реализации стратегии развития агрохолдинга;

n – количество структурных подразделений, участвующих в реализации стратегии развития агрохолдинга.

При этом эффект каждого структурного подразделения агрохолдинга можно рассчитать с помощью системы сбалансированных показателей по формуле

$$\mathcal{E}_i = \Delta P_{\pi} + \dots + \Delta P_{\text{в}} - \Delta M_{\text{з}} - \dots - \Delta C_{\pi},$$

где \mathcal{E}_i – эффект каждого структурного подразделения агрохолдинга;

ΔP_{π} – прирост рентабельности продаж;

$\Delta P_{\text{в}}$ – прирост выручки от новых видов продукции (удельный вес выручки от продажи новых видов продукции в общем объеме выручки от продаж);

$\Delta M_{\text{з}}$ – минимизация затрат (снижение удельного веса постоянных затрат в себестоимости продукции);

ΔC_{π} – сокращение потерь от брака.

Также в расчеты могут быть включены и другие показатели сбалансированной системы, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность структурных подразделений агрохолдинга. А. Гершун и М. Горский отмечают, что «поскольку в деятельности каждой компании заинтересовано множество групп участников, при этом у каждой из заинтересованных сторон свои приоритеты, свои интересы по отношению к результатам ее работы. Система показателей должна отвечать информационным потребностям всех заинтересованных пользователей. Каждая компания может выбирать тысячи различных показателей для оценки своей деятельности»⁷. Следовательно, показатели должны включать в себя информацию, необходимую для принятия решений как внутренними, так и внешними пользователями, учитывать влияние каждого сегмента на прибыль, изменение стоимостных показателей в зависимости от динамики объемов и сроков деятельности. Поэтому важной задачей эффективной оценки деятельности сегментов является подтверждение достоверности, надежности, своевременности формирования показателей, отражающих все виды деятельности и их оптимального сочетания с точки зрения соблюдения интересов холдинга и каждого подразделения.

⁷ Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 409 с.

Чтобы достоверно оценить результаты деятельности сегментов бизнеса, необходима внутренняя сегментарная отчетность, основная цель которой заключается в агрегировании учетной информации и ее взаимосвязи с информационными запросами конкретных пользователей. В этих целях целесообразно применять в отечественной практике МСФО 8 (IFRS) «Операционные сегменты», который в отличие от российского стандарта ПБУ 12/2010 «Информация по сегментам» предусматривает перечень и методику расчета финансовых показателей, предназначенных для целей оперативного управления каждым сегментом. Данный подход к раскрытию информации по сегментам бизнеса является экономически обоснованным, соответствует принципу рациональности формирования необходимой управленческой отчетности. Стратегические цели в ССП увязываются между собой причинно-следственной цепочкой в виде стратегической карты, включающей значения показателей сегментов. Стратегическая карта необходима также для установления взаимосвязи

стратегических и оперативных показателей деятельности сегментов агрохолдинга. На примере отдельного вида деятельности агрохолдинга разработана стратегическая карта для дочернего перерабатывающего предприятия, входящего в состав агрохолдинга ЗАО «Мордовский бекон», в частности МПК «Атяшевский» (рис. 2). Карта включает в себя четыре блока показателей, объединенных причинно-следственными связями. Разработана она на основе системы сбалансированных показателей, включающей как нефинансовые, так и финансовые показатели (табл. 2).

Таким образом, сбалансированная система показателей является тем инструментом, который позволит оценить эффективность работы подразделений агрохолдинга, сегментов деятельности и принять необходимые оперативные и стратегические управленческие решения в текущей и ближайшей перспективе. Использование данной системы показателей позволит проводить мониторинг контроля за реализацией стратегии развития агрохолдинга.

Таблица 1

Система сбалансированных показателей оценки деятельности сегментов агрохолдинга

Составляющие ССП	Стратегические цели	Показатели
1. Финансовая	Финансовая устойчивость	Оценка ликвидности и платежеспособности
	Увеличение стоимости компании	Рентабельность собственного капитала
	Увеличение объемов реализации	Рентабельность продаж
	Получение выручки от новых видов продукции	Удельный вес выручки от продажи новых видов продукции в общем объеме выручки от продаж
	Минимизация затрат	Снижение удельного веса постоянных затрат в себестоимости продукции
	Снижение объема дебиторской задолженности	Динамика дебиторской задолженности
Внешняя устойчивость		
2. Рыночная	Увеличение продаж	Расширение клиентской базы. Доля продаж новых видов продукции
	Повышение удовлетворенности клиентов	Средний оборот на клиента. Чистая прибыль клиента. Темп роста положительных отзывов
	Повышение качества продукции	Удельный вес сертифицированной / аттестованной продукции к общему объему Количество претензий к качеству продукции
3. Поставщики	Сокращение издержек на сырье и материалы	Общая сумма издержек на сырье и материалы Количество совместных мероприятий с конкурентами
4. Экологическая	Повышение экологичности производства	Уровень подготовленности внедрения международных стандартов системы экологического менеджмента серии ISO Количество аварийных ситуаций
5. Социальная	Увеличение рабочих мест	Количество новых рабочих мест в год
Внутренняя устойчивость		
6. Производственная	Оптимизирование производственного процесса	Корректировка графиков поставки сырья
		Усиление контроля за выполнением договорных отношений поставщиками
		Уменьшение периода времени от приемки сырья до ее переработки
		Доля оптимизированных процессов
		Доля процессов, соответствующих международным стандартам качества серии ISO

	Сокращение производственных рисков	Надежность оборудования (количество случаев выхода из строя) Число несчастных случаев
7. Кадровая	Обеспечение необходимыми кадрами	Доля сотрудников, прошедших переподготовку Коэффициент текучести кадров
	Повышение производительности труда	Добавленная стоимость в расчете на одного сотрудника
	Обеспечение инновационными проектами	Количество идей, внедренных в производство
8. Инновационная	Повышение качества продукции	Сокращение потерь от брака
	Повышение уровня используемых новых технологий	Доля НИОКР в общем объеме продаж Число патентов в год
	Повышение рентабельности инноваций в технологии	Доля модернизированного оборудования

Таблица 2

Система сбалансированных показателей оценки сегментов на примере ООО «Мясоперерабатывающий комплекс «Атяшевский»

Стратегические цели	Составляющие ССП	Показатель	Формула расчета
1. Стратегия производительности: эффективно использовать активы	Финансовая	Сегмент «Заготовление»	
		Поступление качественного сырья	<i>Количество поставленного сырья, в котором содержались элементы с дефектами / Общее количество поставленного сырья, %</i>
		Средний объем заказа	<i>Общий объем продаж / Общее число заказов, руб.</i>
		Сертифицированные поставщики	<i>Число поставщиков, имеющих сертификат ИСО 9000 / Общее число поставщиков, %</i>
		Процент поставщиков, получивших право доставлять материалы без входного контроля; процент безупречных заказов	<i>Число поставщиков без входного контроля / Общее количество поставщиков, %</i>
		Себестоимость поставщика	<i>Сумма расходов, связанных с поставщиком, руб.</i>
		Себестоимость вида (группы) материальных запасов	<i>Сумма фактических затрат по приобретению сырья и материалов, руб.</i>
		Расходы сегмента	<i>Сумма расходов по статьям, руб.</i>
1. Стратегия производительности: постоянно снижать затраты	Внутренние бизнес-процессы (переработка сельскохозяйственного сырья)	Сегмент «Промышленное производство»	
		Функциональная производственная себестоимость	<i>Сумма фактических расходов на производство за месяц – Стоимость возвратных отходов, руб.</i>
		Затраты на 1 руб. продукции	<i>Фактические производственные затраты / Объем продукции, руб.</i>
		Затраты на оплату сверхурочных работ	<i>Затраты на оплату сверхурочных работ / Суммарный фонд заработной платы, %</i>
		Простой оборудования	<i>Суммарное число часов простоя оборудования / Максимально возможное число часов работы оборудования, %</i>
		Процент брака	<i>Количество бракованной продукции / Количество годной продукции, %</i>
		Соотношение прибыли к расходам на брак	<i>Прибыль / Расходы на брак, %</i>
		Выход качественной продукции с первого раза	<i>Количество качественной продукции / Общее количество продукции, %</i>
		Отклонения от бюджетных значений по статьям расходов	<i>Бюджетные значения расходов – фактические значения расходов, %</i>
2. Стратегия роста дохода: повысить ценность для клиентов,	Клиентская	Сегмент «Сбыт продукции»	
		Доля расходов на продажу в общей сумме расходов	<i>Расходы на продажу / Общая сумма расходов, %</i>

получить доходы от новых клиентов		предприятия	
		Удельный вес своевременно выполненных заказов	<i>Число своевременно выполненных заказов / Общее число заказов, %</i>
		Доля возврата продукции	<i>Число единиц возвращенной продукции / Число проданных единиц продукции, %</i>
		Затраты, связанные с возвратом продукции	<i>Общие затраты, связанные с возвратом продукции / Общий объем продаж, %</i>
		Полная производственная себестоимость продукции	<i>Производственная себестоимость + Расходы на продажу, руб.</i>
		Прибыльность продукта	<i>Выручка – Себестоимость реализованной продукции, руб.</i>
		Затраты на разработку продукции	<i>(Затраты на подготовительное производство + Затраты на разработку продукции) / Продажа, %</i>
		Экологичность разрабатываемой продукции	<i>Общее число добавок, используемых в производстве продукции на основании рекламаций / Общее число новых видов продукции, %</i>
		Показатели внедрения новых продуктов	<i>Число неудачных новых видов продукции / Общее число новых видов продукции, %</i>
		Число новых потребителей	<i>Число новых потребителей / Общее число потребителей, %</i>
		Доход от новых потребителей	<i>Объем продаж новым потребителям / Общий объем продаж, %</i>
		Процент неприбыльных клиентов	<i>Число неприбыльных клиентов / Общее число клиентов</i>
Расходы сегмента	Сумма расходов по статьям, руб.		
3. Стратегия совершенствования кадровой политики	Обучение и развитие персонала	Сегмент «Управление персоналом»	
		Участие сотрудников в совершенствовании деятельности предприятия	<i>Число сотрудников, входящих в команды проектов по совершенствованию / Среднее число сотрудников, %</i>
		Степень сокращения текучести кадров	<i>Количество уволенных сотрудников / Общее количество сотрудников, %</i>
		Процент сотрудников, обученных процессному управлению	<i>Количество обученных процессному управлению сотрудников / Общее количество обученных сотрудников, %</i>
		Результаты, полученные вследствие предложений сотрудников	<i>Сумма экономического эффекта от внедрения инновационных предложений, руб.</i>
		Степень обеспеченности информационными технологиями	<i>Количество информационных технологий / Общее количество управленческих работников, %</i>
		Уровень владения информационными технологиями	<i>Количество сотрудников, обученных информационным технологиям / Общее количество сотрудников, %</i>
		Количество выдвинутых новых идей по улучшению процессов и повышению качества продукции, ед.	–
		Расходы сегмента	Сумма расходов по статьям, руб.

Рисунок 1

Модель сегментации деятельности агрохолдингов

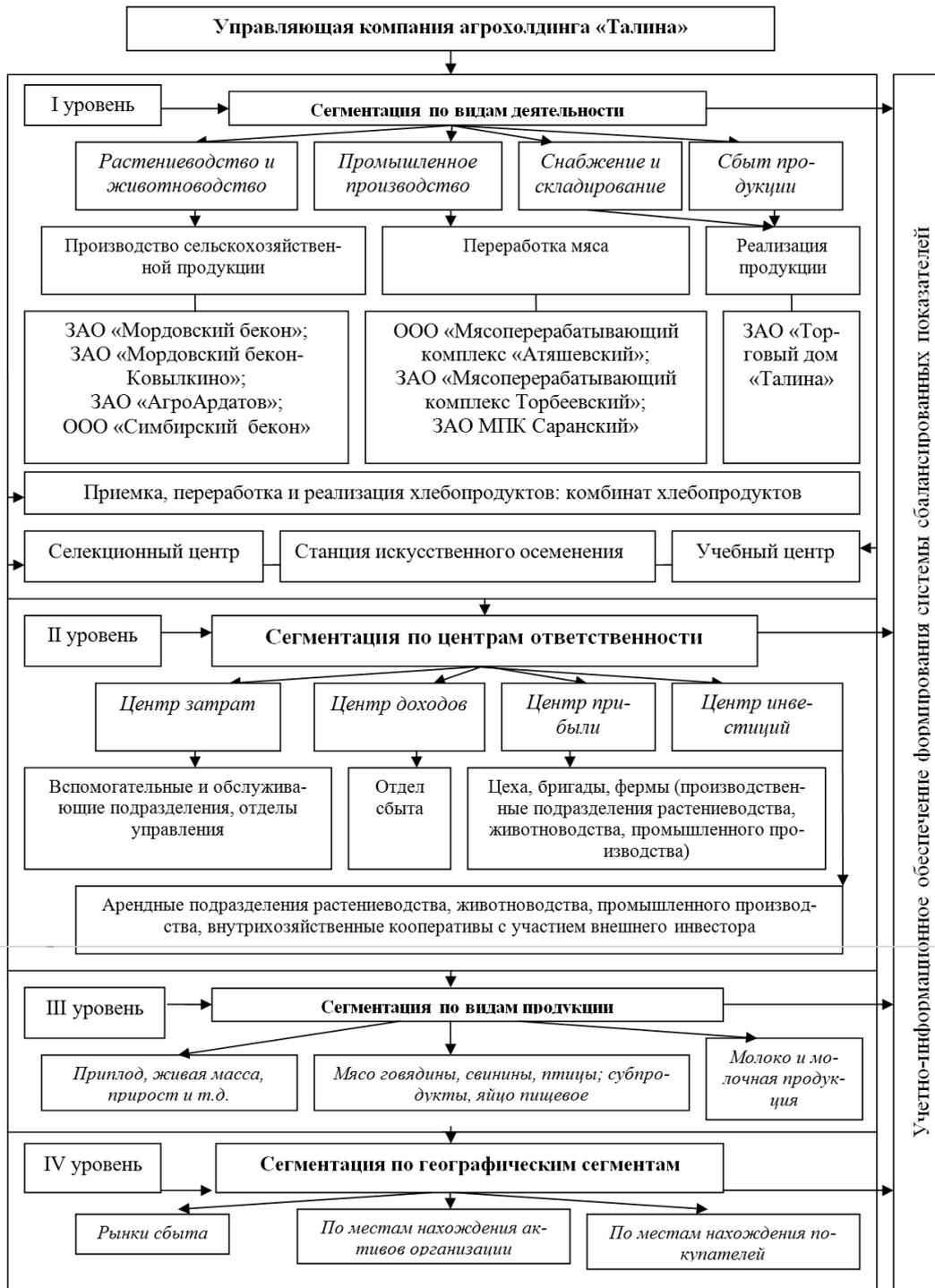
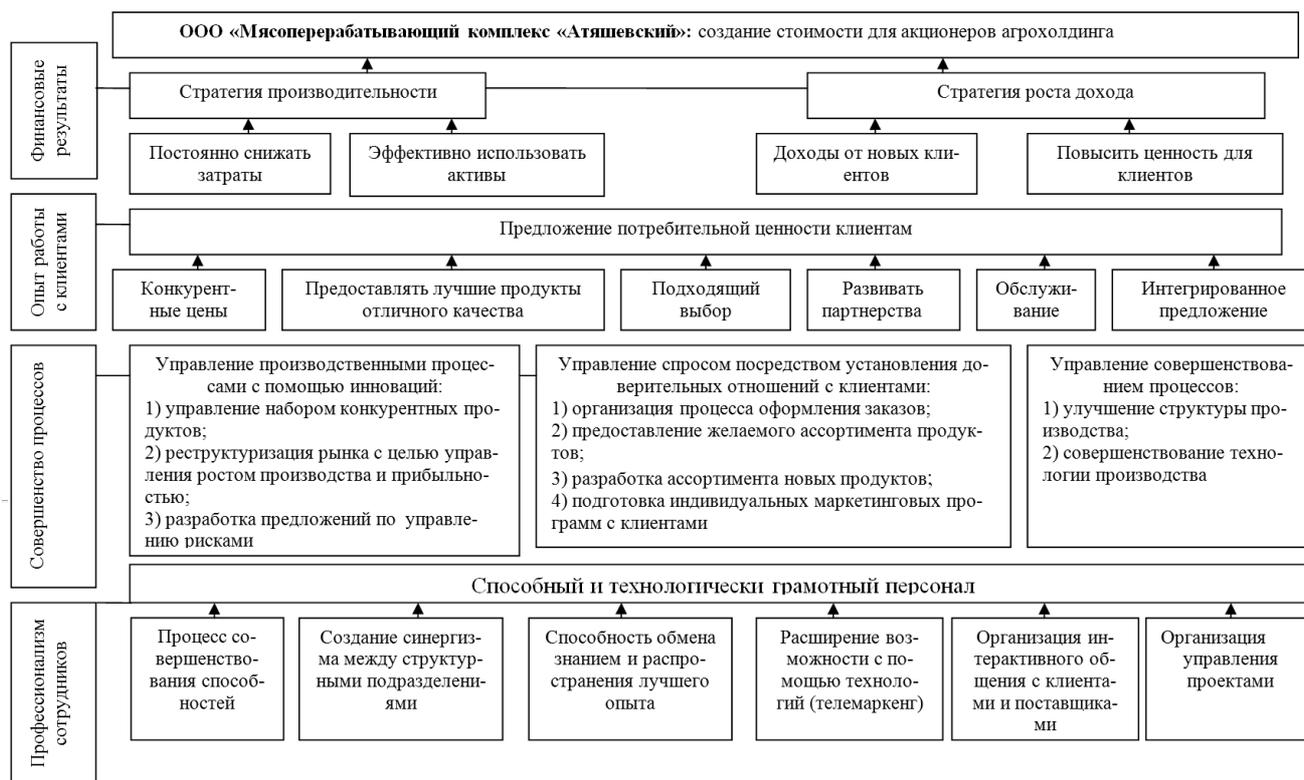


Рисунок 2

Стратегическая карта дочернего перерабатывающего предприятия ООО «Мясоперерабатывающий комплекс «Атяшевский»



Список литературы

1. Бедарева М.А. Сегментная отчетность в соответствии с МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты» // Бухгалтерский учет. 2010. № 5. С. 107–110.
2. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 226 с.
3. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 409 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 314 с.
5. Маняева В.А. Система стратегического управления и контроллинга коммерческой организации // Инновационное развитие экономики. 2013. № 4. С. 188–194.
6. Маняева В.А. Стратегический управленческий учет расходов организации: вопросы теории и практики. Самара: Самарский государственный экономический университет, 2009. 150 с.
7. Петри Карл-Йохан, Рой Жан, Рой Софи, Олве Н.-Г. Баланс между стратегией и контролем. Спб.: Питер, 2005. 320 с.
8. Фомин В.П. Расчет численного значения базовой пропорции в сбалансированной системе показателей (ССП) развития организации // Инновационное развитие экономики. 2013. № 4. С. 174–176.
9. Фомин В.П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия. Самара: Содружество-Плюс, 2008. 208 с.

10. Храмова Е.А. Концептуальные основы сегментарного подхода к организации управленческого учета в агрохолдингах // Проблемы современной науки и образования. 2014. № 2. С. 58–64. URL: <http://urlid.ru/ao2m>.
11. Храмова Е.А., Колесник Н.Ф. Формирование учетной сегментной информации в холдинговых компаниях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2010. № 2. С. 50–52.
12. Храмова Е.А. Синергетический эффект в интегрированных формированиях // Экономические науки. 2011. № 3. С. 331–334.

ISSN 2311-8709 (Online)
ISSN 2071-4688 (Print)

Business Value

BUILDING THE BALANCED SCORECARD FOR AGRICULTURAL HOLDING SEGMENT DEVELOPMENT

Elena A. KHRAMOVA^{a*}, Natal'ya F. KOLESNIK^b

^a Mordovian Institute for Humanities, Saransk, Republic of Mordovia, Russian Federation
hramova.ea@gmail.com

^b Mordovian Institute for Humanities, Saransk, Republic of Mordovia, Russian Federation
kolesniknf@mail.ru

* Corresponding author

Article history:

Received 29 April 2015
Accepted 16 September 2015

Abstract

Importance Under financial instability, crisis, and tough competition, agricultural holdings need new approaches to efficient development strategies to timely respond to challenges of internal and external environment. This requires building a balanced scorecard system being an important tool to assess the performance of their segments.

Objectives The objective is to build a balanced scorecard for successful strategic development of agricultural holding's segments in the current economic environment.

Methods We employed general scientific and special methods, namely, analysis and synthesis, comparison and generalization, systems and structural analyses, collection of information in integrated economic systems, and economic and mathematical methods.

Results For successful strategic development of agricultural holding's segments, we propose a balanced scorecard system to assess the performance of a specific agricultural holding. It may be used in the practical activity of agricultural holdings for strategic management purposes, and for assessment of strategy implementation efficiency.

Conclusions Balanced scorecard reflects the corporate strategy, takes into account the interests of segments and changes in external and internal environment. Using it, agricultural holdings will be able to forecast strategic development and gain a competitive edge in the market.

Keywords: agricultural holding, balanced scorecard, strategy, strategic map

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

References

1. Bedareva M.A. Segmentnaya otchetnost' v sootvetstvii s MSFO (IFRS) 8 "Operatsionnye segment" [Segment reporting under IFRS 8 Operating Segments]. *Bukhgalterskii uchet = Accounting*, 2010, no. 5, pp. 107–110.
2. Brown M.G. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: na marshrute vnedreniya* [Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 226 p.
3. Gershun A., Gorskii M. *Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniya* [Technologies of balanced management]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2003, 409 p.
4. Kaplan P.S., Norton D.P. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: ot strategii k deistviyu* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2003, 314 p.
5. Manyaeva V.A. Sistema strategicheskogo upravleniya i kontrollinga kommercheskoi organizatsii [A system of strategic management and controlling of the commercial organization]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki = Innovative Development of Economy*, 2013, no. 4, pp. 188–194.
6. Manyaeva V.A. *Strategicheskii upravlencheskii uchet raskhodov organizatsii: voprosy teorii i praktiki* [Strategic management accounting for expenses of the organization: theory and practice]. Samara, Samara State University of Economics Publ., 2009, 150 p.
7. Petri C.-J., Roy J., Olve N.-G., Roy S. *Balans mezhdru strategiei i kontrolem* [Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control]. St. Petersburg, Piter Publ., 2005, 320 p.
8. Fomin V.P. Raschet chislennogo znacheniya bazovoi proporsii v sbalansirovannoi sisteme pokazatelei (SSP) razvitiya organizatsii [Calculating the numerical value of the basic proportion in the balanced scorecard of organization's development]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki = Innovative Development of Economy*, 2013, no. 4, pp. 174–176.

9. Fomin V.P. *Analiz sbalansirovannosti pokazatelei razvitiya predpriyatiya* [Analyzing the balance of indicators of enterprise development]. Samara, Sodruzhestvo-Plyus Publ., 2008, 208 p.
10. Khramova E.A. Kontseptual'nye osnovy segmentarnogo podkhoda k organizatsii upravlencheskogo ucheta v agrokholdingakh [Conceptual bases of segmentation approach to the organization of management accounting in agricultural holdings]. *Problemy sovremennoi nauki i obrazovaniya = Problems of Modern Science and Education*, 2014, no. 2, pp. 58–64. Available at: <http://urlid.ru/ao2m>. (In Russ.)
11. Khramova E.A., Kolesnik N.F. Formirovanie uchetnoi segmentnoi informatsii v kholdingovykh kompaniyakh [Formation of segment accounting information in holding companies]. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii = Economy of Agricultural and Processing Enterprises*, 2010, no. 2, pp. 50–52.
12. Khramova E.A. Sinergeticheskii effekt v integrirovannykh formirovaniyakh [Synergetic effect in integrated organizations]. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*, 2011, no. 3, pp. 331–334.