

УДК 631.162

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ РИСКОВ НА БАЗЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Дмитриченко Е.Д.

Донской государственный аграрный университет, п. Персиановский

В статье рассматриваются понятия «риска», «сбалансированной системы показателей», «миссии», «видения» и «стратегии» сельскохозяйственной организации для целей формирования учетного обеспечения. Предложены методы анализа внешней и внутренней информации, система показателей для оценки эффективности деятельности сельскохозяйственных организаций с учетом факторов риска.

Стратегия успешного управления рисками в сельскохозяйственной организации зависит от способности построения стратегической управленческой учетной системы, выступающей информативным индикатором различных угроз, с одной стороны, и описывающей план защитных мероприятий от риска, с другой стороны. Стратегический управленческий учет оперирует различным набором инструментов: сбалансированная система показателей (The Balanced Scorecard, BSC), модель экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA), учет затрат по видам деятельности (Activity-based costing, ABC). Последние два учетных инструмента могут быть применены в качестве показателей сбалансированной системы.

Стратегический управленческий учет рисков на базе сбалансированной системы показателей в сельскохозяйственных организациях имеет четко выраженные особенности, связанные с присущими их деятельности отраслевыми факторами рисков. В первую очередь к ним следует отнести природно-климатические, рыночные и социальные факторы. К сожалению, финансовый учет не может предоставить организациям такого рода информацию, в то время как стратегический управленческий учет позволяет учитывать им не только внутренние факторы риска, но и внешние, учитывать не только финансовые показатели, позволяющие учесть степень риска, но и не финансовые.

Под риском мы понимаем объект финансового, налогового и стратегического

управленческого учета, влияющий на процесс осуществления финансово-хозяйственной деятельности организации, измеряемый вероятностью события и имеющий различные варианты исходов (прибыль, нулевой результат и убыток), оказывающих влияние на его деятельность и принятие управленческих решений, отражаемый в учете с применением специально предназначенных учетных механизмов.

Сбалансированная система показателей представляет собой универсальный инструмент стратегического управленческого учета, описывающий видение и стратегию сельскохозяйственной организации в разрезе вертикальных и горизонтальных причинно-следственных связей четырех аспектов: финансы, потребители, внутренние агробизнес-процессы, персонал организации и позволяющий реализовывать ее миссию в течение всего периода существования.

Следовательно, при разработке показателей сбалансированной системы сельскохозяйственные организации должны учитывать следующие параметры стратегического управленческого учета:

1-й параметр - «миссия», определяет роль организации в бизнес-среде, представляет собой предназначение организации, для которого она создавалась и оказывает существенное влияние на систему бухгалтерского учета., например в настоящее время Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себе-

стоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях разрабатываются с учетом специфики деятельности предприятий.

Сам факт зарождения организации является рискованным, поскольку неизвестно будет ли выполнена в полной мере миссия организации, и будет ли организация продолжать свою деятельность в будущем или же ее ждет ликвидация. Миссия сельскохозяйственной организации – это реализация экономических и социальных задач в пределах своей компетенции в соответствии с действующим законодательством. По данным Госкомстата не все сельскохозяйственные организации успешно осуществляют свою миссию в рыночной среде – в 2006 году около 27 % приходится на долю убыточных организаций [6].

В общем случае, сельскохозяйственные организации создаются для производства и реализации сельскохозяйственной продукции. В их Уставах более конкретно расшифровываются миссии в зависимости от отрасли, специфики и организационно-правовой формы. Например, из числа исследованных нами организаций различных отраслей, организации отрасли птицеводства выполняют миссии производства и реализации продукции птицеводства и растениеводства, коммерческой деятельности в виде реализации продукции через рыночную сеть, промпереработки продукции собственного производства. Государственные научные учреждения также осуществляют свою миссию в сельскохозяйственном производстве – научное обслуживание выполнения научно-исследовательских работ, предусмотренных тематическим планом научно-исследовательского учреждения по специализации, производства сельскохозяйственной продукции.

2-й параметр – *видение*. Сельскохозяйственные организации должны четко представлять видение. Видение отражает будущее сельскохозяйственной организации в случае реализации стратегии, то есть, то чем она может стать в будущем.

Если организация не будет двигаться вперед, не будет расширять рамки своего конкурентного горизонта, то в будущем она может подвергнуться риску банкротства. Видение организации будет зависеть и от информации, которой располагает руководство в настоящее время и в последующем окажет влияние на выбор сбалансированных показателей. Она может быть получена из различных информационных каналов – СМИ, Интернета, Информационного бюллетеня Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, налоговых и статистических органов, аудиторских, оценочных и юридических фирм, рекламы, конференций, семинаров, выставок-ярмарок, собраний, проводимых на местном и областном уровне и т.д.

3-й параметр – *стратегия*. Данный параметр включает несколько последовательных стадий и может быть представлен в качестве стратегического цикла: анализ, разработка стратегий, доведение стратегии до исполнителей, контроль (мониторинг) реализации стратегии, сбалансированная система показателей.

Разработку стратегии сельскохозяйственным организациям необходимо начинать со стратегического анализа, который позволит идентифицировать риски, связанные с выработкой и реализацией стратегии. В качестве методов анализа могут быть применены следующие (табл. 1).

Информационное обеспечение стратегического анализа подразделяется на внутреннее и внешнее. Источниками информации о внутренней среде являются первичные документы, регистры синтетического и аналитического учета, данные бухгалтерской (финансовой) отчетности, налоговой отчетности, бизнес-планов, специализированной бухгалтерской отчетности предприятий АПК, аудиторских отчетов, бюджетов различного уровня за предыдущие периоды, статистика расходов, отчеты по движению затрат, отчеты, содержащие нормативно-плановые показатели и другие документы управленческой отчетности.

Таблица 1. Методы стратегического анализа [1,5]

Метод анализа	Результат применяемого метода
SWOT-анализ	соизмеряет внутренние достоинства и недостатки, внешние возможности и угрозы
Факторный анализ	изучает и измеряет воздействие различных факторов на величину результативных показателей
GAP-анализ	помогает организовать поиск шагов для достижения заданной цели
CVP-анализ (затраты-объем-прибыль)	помогает выявить оптимальные пропорции между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом реализации, минимизировать предпринимательский риск
PEST-анализ	определяет степень влияния политических и законодательных, экономических факторов, социально-культурных, технологических факторов на деятельность организации
Анализ цепочки ценностей	позволяет повысить степень удовлетворения потребителей и более эффективно управлять расходами
Анализ дерева решений	показывает несколько возможных вариантов действий и возможных событий, а также потенциальные исходы для каждого варианта действий
Анализ финансовых коэффициентов (R-анализ)	определяет относительные показатели, характеризующие отдельные результаты финансовой деятельности и уровень финансового состояния организации
Интегральный анализ эффективности использования активов («Модель Дюпона»)	позволяет выявить основные резервы дальнейшего повышения рентабельности активов организации – увеличить рентабельность продаж, ускорить оборачиваемость активов, использовать оба эти направления
Горизонтальный (или трендовый) финансовый анализ	позволяет построить соответствующие динамические факторные модели, которые используются в процессе управления отдельными финансовыми рисками
Вертикальный (или структурный) финансовый анализ	результаты этого анализа используются для управления портфелем рисков организации, риском нарушения финансовой устойчивости, риском неплатежеспособности и в других случаях
Сравнительный финансовый анализ	позволяет выявить: 1) степень отклонения основных результатов финансовой деятельности организации от среднеотраслевых с целью оценки конкурентной позиции по финансовым результатам хозяйствования и выявления резервов дальнейшего повышения эффективности финансовой деятельности; 2) слабые стороны финансовой деятельности предприятия с целью разработки мероприятий по повышению его конкурентной позиции на конкретном региональном рынке; 3) резервы повышения эффективности финансовой деятельности внутренних подразделений организации; 4) степень отклонения отчетных показателей от плановых (нормативных), причины этих отклонений с последующей рекомендацией корректировок отдельных направлений деятельности организации

Источниками сведений о внешней среде могут быть обзоры рынков, аналитические, исследовательские и статистические статьи, рейтинги с основными результативными показателями деятельности, платные бизнес-справки, заказные исследования, нормативно-правовые акты, действующего законодательства, анкетирование и другие источники информации.

Разработанную и принятую стратегию, сельскохозяйственная организация

должна своевременно довести до ответственных исполнителей (руководителей подразделений), которые будут участвовать в ее реализации.

Поскольку реализация стратегии требует длительного периода, так как стратегические результаты планируется получить через несколько лет, то сельскохозяйственная организация должна организовать контроль (обратную связь) фактической деятельности запланированным

действиям на базе показателей сбалансированной системы и тем самым обеспечить выявление новых проблем или изменений условий реализации стратегии с целью внесения соответствующих корректировок. В качестве информации, обеспечивающей систему контроля (мониторинга) используются данные финансового и управленческого учета, анализа и аудита.

4-й параметр – *сбалансированная система показателей*. Сельскохозяйственная организация должна выбрать и разработать показатели, следуя при этом основным принципам сбалансированности:

- между краткосрочными и долгосрочными целями;

- между финансовыми и нефинансовыми показателями;

- между основными и вспомогательными процессами;

- между внутренними и внешними факторами [2].

Используя информацию сбалансированной системы показателей, сельскохозяйственные организации могут измерить эффективность своей деятельности с учетом выявленных факторов рисков. В качестве сбалансированных показателей организация может использовать рекомендованные нами показатели в таблице 2.

Таблица 2. Составляющие сбалансированной системы показателей

Вид показателя	Роль данного показателя в ССП	Группы показателей
Финансы	оценивает предположительную реализацию стратегии через систему избранных финансовых показателей с последующим их сравнением с аналогичными показателями реализованной стратегии	1. Управление активами. 2. Управление доходами. 3. Управление затратами. 4. Управление рисками.
Внутренние агробизнес-процессы	основываются на основании цепочки ценностей внутренних процессов организации, которые оказывают огромное влияние на степень удовлетворения потребностей потребителей и повышают финансовые результаты.	1. Показатели, связанные с исследованиями новых рынков. 2. Показатели, связанные с производственными процессами. 3. Показатели, связанные с расширением специфики деятельности. 4. Показатели, связанные с приобретением факторов производства.
Потребители	измеряет на основании используемых показателей результаты совершенствования бизнес-процессов	1. Рыночная доля. 2. Удержание потребителей. 3. Прибыльность потребителей 4. Удовлетворение потребителей
Персонал	является одной из ключевых показателей, от которой будет зависеть разработка и претворение в жизнь стратегии.	1. Характеристика сотрудников. 2. Возможности организации по отношению к персоналу. 3. Мотивация и ориентация. 4. Удовлетворенность работников.

Составляющая «финансы». Финансовый аспект сбалансированной системы показателей включает такие укрупненные группы: управление доходами, управление затратами, управление активами, управление рисками.

Управление активами помогает организации устранить риски снижения рентабельности активов, потери финансовой устойчивости, платежеспособности и др. видов финансового риска сельскохозяйственных организаций.

Показатели управления доходами и затратами важны для сельскохозяйственных организаций с той точки зрения, что получение доходов и осуществление затрат неразрывно связано с сезонностью производства. Как справедливо отметил А. Мицкевич: «Все виды затрат связаны с риском, так как эффект любых затрат заранее неизвестен – он может быть лишь оценен с той или иной степенью достоверности» [3, с.188]. Эта проблема особенно актуальна в сельском хозяйстве, когда на

протяжении года неравномерно используются трудовые ресурсы, техника, материалы и другие ресурсы.

Управление рисками сельскохозяйственная организация должна оценивать с помощью соотношений: «рисковый профиль организации – агрегаты резервной системы – потенциальная доходность», «рисковый профиль организации – агрегаты резервной системы – стоимость организации», «рисковый профиль организации – потенциальная доходность – стоимость организации».

Для оценки доходности могут быть использованы следующие показатели: EVA (экономическая добавленная стоимость), ROE (рентабельность собственного капитала), ROA (рентабельность активов), ROCE (доходность основного капитала), ROI (рентабельность инвестиций), доход от основной деятельности, валовая прибыль, чистая прибыль.

Составляющая «Покупатели». Для сельскохозяйственных организаций всех форм собственности и хозяйствования очень важна эта составляющая, поскольку, неспособность выгодно продать продукцию, завоевать и удержать потребителей, неплатежеспособность покупателей являются главными причинами недостатка денежных средств на закупку сырья и материалов, погашение кредитов, выплату заработной платы, обновление основных средств производства и улучшения материально-технической базы. Решить эту проблему в большой степени может поиск выгодных покупателей на основе информации, предоставляемой стратегическим управленческим учетом по группе указанных показателей.

Составляющая «агробизнес-процессы». Одним из важнейших факторов производственного риска в сельском хозяйстве является прерывание бизнес-процессов. Например, в период уборки урожая из-за неблагоприятных погодных условий, нехватки зерноуборочной техники и других факторов организация может понести существенные потери продукции. В этом случае значение данной информационной составляющей состоит в уменьшении и перераспределении рисков путем обеспечения устойчивости бизнес-

процессов к кризисным ситуациям и восстановлении бизнес-процессов, операций и ресурсов организации после бедствий. В первом случае составляющая «агробизнес-процессы» должна содержать внедренные антирисковые мероприятия (методы управления, агрегаты резервной системы – страхование, хеджирование, прогнозирование, управление активами и пассивами, управление платежеспособностью и др., мониторинг и контроль рисков) и снизить вероятность наступления рисковомго события. Во втором случае она должна минимизировать негативное влияние наступивших чрезвычайных ситуаций (натуральные запасы, резервы и др.).

Составляющая «Персонал организации». Люди являются одним из значимых источников риска и одновременно важнейшим агентом вскрытия и компенсации этих рисков, им свойственны эмоциональные и даже парадоксальные реакции на риск. Они извлекают уроки из опыта при взаимодействии с различными технологиями [4]. В сельскохозяйственном производстве должно быть уделено особое внимание этому индикатору, поскольку в настоящее время существует проблема привлечения и удержания специалистов, обеспечения социально-культурной сферой сельских районов, установления приемлемого размера заработной платы, соотношения натуральной и денежной оплаты труда и др.

Из числа исследованных нами организаций примечателен опыт выдвижения социальных показателей в качестве значимых для функционирования самой организации. Например, некоторые сельскохозяйственные организации постоянным работникам выплачивают разовую материальную помощь на лечение, помогают поддерживать медицинское обслуживание работников на производстве и по месту жительства, ежегодно проводить медицинские профосмотры и др.

Предложенные нами показатели не являются твердо закрепленными. Они могут изменяться, ликвидироваться или добавляться в зависимости от стратегии и видения руководством будущего сельскохозяйственной организации.

Мы уверены, что четко описанная стратегия сельскохозяйственной организации с помощью системы сбалансированных показателей позволит им не только эффективно управлять рисками, но и приобрести устойчивость, конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность и ряд других положительных характеристик.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками: учебн. Курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 448 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр.

и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.

3. Мицкевич А. Управление затратами и прибылью. - М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003.- 192 с.

4. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента: учеб. пособие/ В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, П.Н. Иванушко. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.

5. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие/ А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2006. – 288 с.

6. www.msh.ru.

A STRATEGICAL MANAGEMENT ACCOUNT OF RISKS ON THE BASE OF A BALANCED SCORECARD IN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

Dmitrichenko Ye.D.

Donskoy State Agrarian University, v. Persianovskiy

The concepts are examined in the article, such as “the risk”, “the Balanced Scorecard”, “a mission”, “a vision” and “a strategy” of the agricultural organization for purposes of calculated securing formation. The proposed methods of analysis of internal and external information, the system of figures for the estimation of the efficacy of agricultural organizations’ activities calculating risk factors.

