

7.7. КОНТРОЛЛИНГ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В АГРОХОЛДИНГАХ

Керимов В.Э., д.э.н., профессор, кафедра бухгалтерского учета Российского государственного аграрного университета – Московской сельскохозяйственной академии им. К.А. Тимирязева;
Керимова Ч.В., к.э.н., доцент, кафедра экономического анализа, Финансовый университет при Правительстве РФ

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В современной глобальной, конкурентной и кризисной экономике выживают те организации, которые разрабатывают и реализуют стратегию своего развития. В этих условиях возрастает роль контроллинга – системы управления, призванной обеспечить стабильное, устойчивое, динамическое и эффективное развитие экономической системы. В настоящей статье сделана попытка раскрыть возможности контроллинга, способствующего формированию и реализации показателей стратегического развития в агрохолдингах.

В последние годы наблюдается ускоренное развитие аграрного сектора экономики в Российской Федерации, призванного обеспечить продовольственную безопасность страны. Опыт развития аграрного сектора в мировой экономике свидетельствует об экономической целесообразности разумной интеграции и кооперации в данной отрасли. Все больше наблюдается рост создания и функционирования агропромышленных интегрированных формирований, в состав которых входят сельскохозяйственные, заготовительные, перерабатывающие, торговые и иные предпринимательские структуры. При этом экономические субъекты, входящие в состав агропромышленных объединений, сохраняют свой статус самостоятельного юридического лица, что положительно сказывается на осуществлении технологической увязки производства и реализации созданной продукции и совместных инвестиционных проектов.

Агропромышленные формирования как единые интегрированные структуры создают условия для объединения производственного и финансового потенциала его участников, способствуют снижению себестоимости продукции, оптимизации налоговой нагрузки и сокращению посреднических звеньев.

В настоящее время среди интегрированных агропромышленных формирований ускоренное развитие получили объединения, функционирующие в виде агрохолдингов. Как свидетельствует практика, агрохолдинги умело адаптируются к любым ситуационным изменениям рынка, разрабатывают долгосрочные планы своего развития и формируют политику привлекательности для потенциальных инвесторов. Однако финансово-экономический кризис, продолжающийся в глобальном масштабе, еще раз наглядно показывает, что для преодоления негативных тенденций в успешном развитии всех без исключения субъектов хозяйствования, в том числе и агрохолдингов, являются стратегическая направ-

ленность, устойчивость и стабильность их финансово-хозяйственной деятельности.

В этих условиях неизмеримо возрастает роль контроллинга, направленного на обеспечение стабильного, устойчивого, динамичного и эффективного развития хозяйственно-финансовой деятельности и бизнеса.

Устойчивое экономическое развитие

В последнее время в литературе широкое распространение получила концепция устойчивого развития, которая рассматривается, как правило, в широком и узком смыслах.

1. В широком смысле данная концепция как концепция развития мировой экономики имеет экологическую направленность и берет свое начало с 1960 г.
2. В узком смысле эту концепцию рассматривают как концепцию динамического равновесия экономической системы.

Рассматривая концепцию устойчивого развития в широком смысле, основное внимание справедливо акцентируется на росте глобальной и региональной экономики в пределах ресурсных и экологических возможностей нашей планеты. Действительно, развитие планеты Земля во времени упирается в ограниченность физического размера и имеющихся природных ресурсов. Следовательно, взамен беспредельного и хаотичного экономического роста необходимо создавать условия для сбалансированного устойчивого развития как в пределах отдельных стран и регионов, так и в глобальном масштабе. Из экономической теории известно, что не существует пределов для экономического развития, но существуют пределы для экономического роста. Поэтому наша планета Земля, ограниченная в своих физических размерах и природных ресурсах, должна придерживаться данной модели развития.

Рассматривая концепцию устойчивого развития в узком смысле, отметим, что в экономической науке термин «устойчивость», как правило, рассматривают в виде отдельного понятия через призму концепции экономического равновесия, которая в свою очередь подразделяется на статическое и динамическое равновесие.

Экономика в условиях статического равновесия достигает определенного предела в использовании имеющихся ресурсов и практически приостанавливает свой рост. В условиях динамического равновесия эффективное использование всех факторов производства, материальных и людских ресурсов способствует непрерывности процесса воспроизводства в возрастающих объемах и качественному изменению пропорций и структуры действующей экономической системы.

Отметим, что в макроэкономике достижение и удержание равновесного динамического состояния является одной из важнейших стратегических задач. Следовательно, устойчивостью экономической системы можно считать состояние, при котором сохраняется постоянство, независимое от условий изменения внутренней и внешней среды, а также преднамеренных, случайных или спонтанных трансформаций. Основные причины, приводящие к потерям устойчивости экономической системы, могут быть связаны с такими факторами:

- длительными сильными внешними воздействиями на систему негативных экономических тенденций;
- изменениями внутренней структуры системы и нарушениями устоявшихся связей в ней;
- изменениями основных показателей и параметров функционирования системы и др.

Подчеркнем, что если в случае нахождения экономической системы в состоянии устойчивого динамического равновесия на нее оказывается негативное влияние внешней среды, то через определенное время система должна вернуться к своему первоначальному состоянию. Следует отметить, что лишь небольшое количество стран в мире обладает такой способностью, позволяющей в сжатые сроки добиться восстановления своего экономического роста.

Цели и задачи стратегии устойчивого развития

Переход на модель устойчивого развития невозможен без разработки стратегии развития экономической системы. Как свидетельствует мировая практика, на формирование и реализацию эффективной стратегии экономического развития оказывают влияние следующие основные факторы:

- выбор стратегических целей и установка тактических задач;
- разработка программ и проектов для достижения поставленных ориентиров;
- определение ресурсов и источников для достижения поставленных целей и задач;
- разработка системы, позволяющей осуществлять эффективный контроль за ходом реализации выбранной стратегии.

Например, достижение основной стратегической цели на макроэкономическом уровне требует решения следующих важнейших задач:

- диверсификации экономики и повышении ее конкурентоспособности;
- улучшения делового и инвестиционного климата;
- ликвидации бедности и снижения уровня дифференциации доходов;
- сокращения масштабов коррупции;
- повышения качества и эффективности системы управления;
- усиления экологической ответственности и энергоэффективности экономики.

Система сбалансированных показателей устойчивого развития

Как свидетельствует мировая практика, в современный период наиболее эффективным инструментом для разработки и реализации стратегии развития экономической системы, может являться система сбалансированных показателей (ССП).

ССП ориентирована на увязку стратегических целей и показателей, измеряющих степень их достижения, а также позволяет установить и контролировать возникающие между ними причинно-следственные связи. Как видно из названия, система показывает то равновесие, которое способствует достижению баланса между:

- краткосрочными и долгосрочными стратегическими целями организации;
- внешними и внутренними ресурсами стратегического развития;

- показателями финансового и нефинансового характера, а также верхнего и нижнего уровней управления.

Под СПП следует понимать систему управления организацией, которая позволяет формировать и планомерно реализовать ее стратегические цели, переводя их на язык операционного управления с помощью стратегических карт и ключевых показателей деятельности. Следовательно, применение СПП немыслимо без ключевых показателей деятельности (КПД) и стратегических карт.

Ключевые показатели деятельности

КПД в системе сбалансированных показателей должны быть измеримы и найти свое отражение в интегрированной отчетности. При этом количество КПД по усмотрению экономической системы может быть ограничено, поскольку на принятие эффективных управленческих решений негативно может сказаться анализ слишком большого количества показателей.

КПД должны формироваться на основе следующих критериев:

- быть однозначными в интерпретации и относительно простыми в использовании;
- иметь критические, пороговые и оптимальные значения для их анализа и оценки в статике и динамике;
- быть сопоставимыми и обновляемыми.

На каждого ключевого показателя должен быть разработан паспорт, содержащий:

- название (или код);
- единицу измерения;
- источники, порядок сбора и измерения информации;
- методику расчета, периодичность и условия определения значений;
- менеджеров, ответственных за выполнение показателей;
- отчетные формы;
- стратегические инициативы, связанные с достижением целевых значений показателей.

Как было отмечено, формирование системы показателей, характеризующих стратегическое развитие организации, предполагает использование как финансовой, так и нефинансовой информации. Для формирования КПД использование только финансовой информации без учета других факторов может иметь неблагоприятные последствия. Здесь особое внимание необходимо уделять информации о доле, сегментах и имеющихся тенденциях на рынке, своевременности, количестве и качестве предлагаемой продукции и услуг, степени удовлетворенности спроса потребителей, квалификации, ожидании и степени самореализации работников и т.д. Разумеется, что формированию показателей стратегического развития экономических систем должны предшествовать *PEST*-анализ и *SWOT*-анализ.

Стратегическая карта

Формирование СПП, как правило, связано со следующими направлениями деятельности: финансами, клиентами, бизнес-процессами и персоналом. Для каждого направления открывается стратегическая карта, которая отражает цели, задачи, показатели, их целевые значения и способы достижения (факторы успеха).

Стратегическая карта представляет собой диаграмму или рисунок. В них, как правило, отражают разработанную стратегию развития в виде выбранных стратегических целей и имеющихся между ними причинно-следственных связей. Следует помнить, что выполнение стратегии может оказаться под вопросом в случае невозможности описания ее доступным и простым языком. Поэтому стратегическая карта должна представлять собой схему, в которой логично и четко излагаются и разъясняются реализуемые стратегии в виде плана действий. Пример стратегической карты приведем на рис. 1.

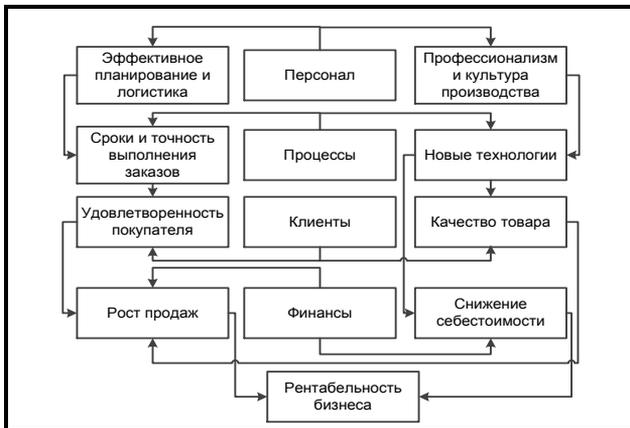


Рис. 1. Стратегическая карта

Стратегические карты помогают персоналу понять общую стратегию развития организации и его индивидуальные цели, объясняют каждому работнику его вклад в достижение общего успеха всей организации. Формирование стратегических карт является необходимым шагом при определении проекций, целей, показателей и существующих между ними возможных причинно-следственных связей. Перевод стратегии развития организации в стратегической карте на язык логических закономерностей облегчает каждому сотруднику и бизнес-единицам (структурным подразделениям) получать четкие и исчерпывающие разъяснения о сущности принятых стратегий и основных задачах по их выполнению.

Сотрудники и бизнес-единицы (структурные подразделения) при изучении стратегических карт четко видят свою роль в реализации принятых стратегий. В этой связи отметим, что стратегические карты можно создавать для любого уровня управления, вплоть до каждого отдельного сотрудника в виде индивидуальных карт. В этом случае каждый сотрудник или бизнес-структура сможет наблюдать за развитием своей деятельности на общей стратегической карте организации.

Следует отметить, что построение стратегической карты должен способствовать созданию прозрачной среды для реализации стратегии развития агрохолдинга. Для агрохолдингов можно разрабатывать универсальные стратегические карты в виде шаблонов. Шаблоном, как правило, считают отправную точку в процессе разработки стратегической карты организации. Его впоследствии перекраивают для конкретных организаций или стратегических целей.

Шаблоны помогают менеджерам сформулировать разработанные стратегические цели и способствуют повышению степени их понимания сотрудниками организации.

Шаблоны способствуют облегчению процессов разработки и конкретизации качественных предложений по поставкам продукции организации ее потребителям, приводят к осознанию сотрудниками взаимосвязи их профессиональных компетенций с этими качественными предложениями.

Шаблоны, кроме того, развивают причинно-следственное мышление у руководителя организации, который для реализации разработанных стратегий начинает руководствоваться более инновационными подходами. Шаблоны также имеют важное значение для проведения анализа и перепроектировки уже сформированной стратегической карты. Пример шаблона стратегической карты приведем на рис. 2.



Рис. 2. Стратегическая карта

Как видно из рис. 2, к базовым направлениям в стратегических картах относятся четыре направления деятельности. Отраслевые особенности и сформулированные стратегии могут дополняться другими элементами, представляющими наибольший интерес для деятельности конкретного агрохолдинга.

На первом уровне стратегической карты отражается финансовое состояние агрохолдинга. К показателям, характеризующим финансовое состояние агрохолдинга, можно отнести:

- прибыль (чистую, валовую, маржинальную и др.);
- рентабельность (продаж, активов, инвестиций);
- платежеспособность;
- ликвидность;
- рыночную стоимость;
- экономическую добавленную стоимость и др.

На втором уровне стратегической карты отражаются показатели, связанные с потребителями продукции и услуг агрохолдинга, его конкурентные предложения, выбор рыночной ниши и ключевых партнеров. Следует отметить, что данные показатели, как правило, относятся к категории нефинансовых, и потому преимущественно отражаются в управленческой отчетности. К таким показателям

можно отнести долю рынка агрохолдинга, рост объема продаж за счет имеющихся и появления новых потребителей, скорость и качество обслуживания потребителей, отсутствие претензий и др.

Третий уровень – это показатели, характеризующие внутренние бизнес-процессы. К ним можно отнести охват рентабельных сегментов рынка, разработку новых продуктов, оптимизацию производственных процессов и др. На формирование этих показателей, как правило, значительное влияние оказывают запросы потребителей. Для этого бизнес-процессы необходимо выстраивать таким образом, чтобы агрохолдингу можно было реализовать свои конкурентные преимущества.

В *четвертый уровень* стратегической карты включаются показатели, связанные с развитием интеллектуального потенциала организации. Достижение показателей этого уровня связано с осуществлением инвестиций в процедуры управления, информационные технологии, повышение квалификации кадров и т.д.

Руководство агрохолдинга в ходе выбора конкретного набора показателей должно осознать, что только некоторые из них являются ключевыми и заслуживающими особого внимания. Каждый агрохолдинг, исходя из особенностей своей деятельности, должен формировать собственный аппарат ключевых показателей, ориентированных на выполнение поставленных целей и задач для всех уровней управления, вплоть до конкретного сотрудника. Показатели, содержащиеся в стратегических планах, служат путеводной звездой для осуществления тактического планирования в виде бюджетов. Для составления бюджетов необходимо использовать ССП. После того как выбрана стратегия развития, составлены стратегические карты и определена ССП, следует устанавливать и детализировать временной лаг их выполнения.

При формировании бюджетов можно использовать две схемы: снизу вверх и сверху вниз. Практика подсказывает, что оптимальным вариантом является сочетание обоих схем. Отметим, что при внедрении любых инноваций всегда могут возникнуть сложности как для агрохолдинга в целом, так и для его отдельных бизнес-единиц (структурных подразделений) и сотрудников. История еще не знает случаев, когда реализация тех или иных замыслов или проектов не сталкивалась бы с сопротивлением со стороны отдельных менеджеров и сотрудников организации.

Поэтому после выработки стратегии развития агрохолдинга основные силы менеджмента должны быть направлены на обучение и информирование персонала. В ходе внедрения ССП сотрудники агрохолдинга должны видеть свои долгосрочные цели и их взаимосвязь с общими целями организации. В этом случае сотрудники агрохолдинга могут реально оценить свой вклад в достижение общих стратегических целей организации и направить все свои профессиональные и творческие навыки и инициативы на выполнение поставленных задач.

На наш взгляд, внедрение ССП целесообразно начинать первоначально с небольших участков – отдельных филиалов относительно самостоятельных подразделений агрохолдинга. Положительный опыт

обкатки системы становится известным и в других структурных подразделениях агрохолдинга. После этого ССП можно внедрять в центральном офисе агрохолдинга и в остальных его бизнес-единицах.

Для успешного внедрения ССП считаем необходимым выбрать команду – профессионалов (специалисты агрохолдинга и сторонние консультанты), которые имеют практический опыт работы по данной проблеме и методику ее применения, что позволит достичь намеченные цели и задачи и получить ожидаемый эффект в заранее определенные сроки.

Следует отметить, что ССП, ориентированная первоначально на крупные компании, все чаще используется средними и относительно небольшими компаниями, некоммерческими организациями и даже правительственными структурами.

Причин этому можно найти множество, но основными из них, на наш взгляд, являются логическая стройность, простота (хотя и кажущаяся) и заявленная эффективность. Тем не менее, данные положительные черты ССП относятся скорее к теоретическим аспектам, в то время как компании, внедряющие ССП в свою систему управления, сталкиваются с практическими аспектами данного подхода, который, как оказалась, не лишен недостатков. Среди них, в частности:

- сложность выбора показателей;
- невозможность учета всех факторов;
- сложность определения методики расчета;
- сложность оценки взаимосвязи между факторами;
- невозможность управления только по нескольким показателям и др.

Все выше перечисленные недостатки ССП являются достаточно серьезными. Тем не менее, на наш взгляд, самый главный недостаток ССП в этом списке отсутствует – это непроработанность самой ССП для использования ее в качестве основы для системы управления агрохолдингом. Рассмотрим, в чем заключается данная проблема.

В основе системы управления, базирующейся на использовании ССП, лежит проектный принцип. Выражаясь простым языком, перед агрохолдингом ставится большая задача, и все сотрудники данной компании должны принять участие в ее решении (декомпозиция цели). Предполагается, что каждый из них предпримет определенные шаги в правильном направлении, которые вместе обернутся для агрохолдинга достижением поставленной цели, т.е. дополнительными материальными благами, как правило, для собственников. На первый взгляд, данная идея не вызывает сомнения, проектный принцип с коллективной работой широко применяется по всему миру, что фактически означает его эффективность. Поэтому, оставив сам принцип, предлагаем рассмотреть границы его применения в отдельном агрохолдинге.

Практически любой агрохолдинг состоит из нескольких структурных подразделений: отделов, департаментов, управлений и т.д. Совершенно не важно, сколько их и сколько людей в них занято, главное здесь то, что все отделы по характеру работы в них можно условно разделить на две категории – проактивные и исполнительские.

Проактивные структурные подразделения – это такие подразделения, которые приносят что-то но-

вое в деятельность агрохолдинга, новые продукты, новую стратегию, новые методы или механизмы, новую организацию работы и т.д.

Исполнительские подразделения – это те подразделения, которые воплощают идеи проактивных на практике, т.е. фактически исполнители.

Примером проактивных структурных подразделений являются стратегический департамент / отдел и т.д., дизайнерский отдел, конструкторский и т.д. Работа этих подразделений отличается от работы исполнительских тем, что в ней практически нет пределов для совершенствования результатов труда. Модель, созданная конструктором, не является идеалом, постоянно идет процесс ее улучшения, дизайн также может быть пересмотрен и сделан еще лучше, стратегия всегда может учесть еще большее количество альтернативных вариантов, и т.д.

Примером исполнительских структурных подразделений могут служить бухгалтерия, отдел материально-го снабжения, операторы, уборщицы и прочие. От служащих данных подразделений требуется уже известный результат, который должен соответствовать двум характеристикам: качество и своевременность. Нет никакой необходимости мыть пол не один раз, а два, использовать для этого какую-либо сложную технику и т.д. – мы уверены, в большинстве российских компаний уборщицы пользуются обычной шваброй и ведром, если пол и так чистый. Это же характерно и для работы бухгалтерии. Отчетность должна быть готова к определенному сроку, нет большого смысла в опережении этого срока. Топ-менеджмент, как правило, постоянно держит под контролем необходимые ему данные, в то время как внешние пользователи вполне могут подождать до отчетной даты.

Как уже было сказано, в основе системы управления, базирующейся на ССП, лежит метод декомпозиции цели и участие всех структурных подразделений в ее достижении. Рассмотрим, каким образом каждый из выделенных типов структурных подразделений будет принимать участие в системе управления на основе ССП при реализации данного механизма.

Для проактивного структурного подразделения внедрение ССП может иметь существенные положительные моменты. Проектный принцип, заложенный в ней, очень удачно ложится на характер работы данных отделов. Каждое новое задание, которое встает перед данными подразделениями, фактически является проектом, цель которого – создать для агрохолдинга большую стоимость, чем стоимость затраченных на этот проект ресурсов. Каждый работник в данном случае может действительно лучшим образом распорядиться предоставленными ресурсами как за счет их экономии, но, что более вероятно, за счет более качественного результата, что более вероятно.

Если рассматривать отдел научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), то есть смысл в том, чтобы сориентировать сотрудников данного подразделения на создание более качественного продукта, выгода для агрохолдинга от которого в будущем превысит издержки на содержание данного подразделения. Работа таких подразделений, как правило, оценивается с помощью инвестиционных показателей **NPV**, **ROI**, **ROACE**, выручка / затраты и

т.д. В данном случае неправомерно контролировать издержки как на материалы, так и на персонал (зарботная плата, количество сотрудников). Показатели, оценивающие работу отделов по оптимизации логистики, производства и т.д. будут такими же, как и для рассматриваемого примера.

Совершенно другим образом складывается ситуация при включении в систему управления на основе ССП исполнительских отделов. Как было отмечено выше, результат работы данного подразделения должен отвечать требованиям по качеству и своевременности. Мастерство руководителей агрохолдинга по отношению к данным структурным подразделениям заключается в том, чтобы максимально сократить расходы на данные подразделения, не выходя за рамки указанных требований.

Сложно представить себе работников данных отделов, ставящих и успешно реализующих перед собой данную задачу, ведь на самом деле способ ее реализации один – максимально допустимая экономия, в том числе на количестве сотрудников, на их заработной плате, материально-техническом обеспечении и т.д. Внедрение ССП в данные подразделения не только не приведет к повышению эффективности организации, а скорее всего, наоборот, ее снизит.

Показателями эффективности работы данных отделов (или, точнее, их руководителей) служат показатели, характеризующие величину издержек, т.е. суммарные издержки, издержки на одного человека, динамика издержек за период и т.д. Таким образом, обозначилась целая область неэффективности применения системы управления на основе ССП, которая охватывает все исполнительские структурные подразделения, для управления которыми не применим проектный принцип. Решением данной проблемы может стать расширение ССП за счет взаимосвязей, направленных на управление исполнительскими подразделениями. На рис. 3 представлен шаблон такой ССП.

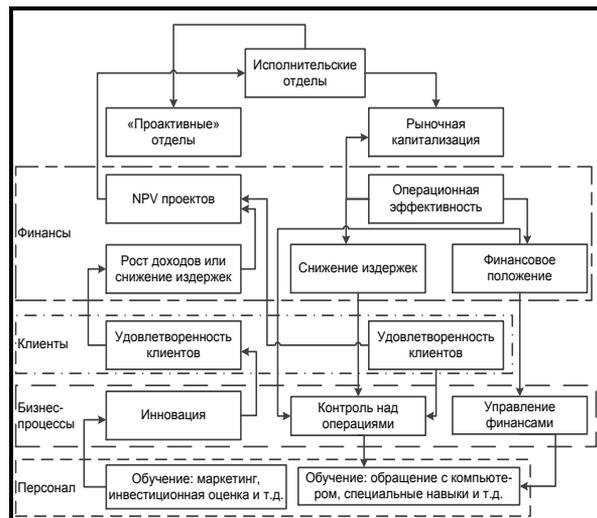


Рис. 3. Шаблон ССП

В отличие от классической ССП, в данном варианте присутствует разделение задач в зависимости от типа отдела. При этом левая часть схемы является как раз классической, а правая – частью, которую

необходимо добавить для повышения эффективности от использования системы управления на основе ССП. Ее принципиальное отличие заключается в том, что инициатива идет не снизу, что характерно для классической части, а сверху, т.е. руководитель агрохолдинга определяет задачи данных подразделений, которые посредством менеджеров среднего звена непосредственно доносятся до нижестоящих подчиненных в директивном порядке.

Помимо указанного нововведения, необходимо уйти от ССП только как проекта, т.е. добавить показатели, которые должны отслеживаться регулярно, даже если в них не планируется осуществление каких-либо мероприятий. На приведенном шаблоне в качестве примера обозначена функция поддержания устойчивого финансового положения в агрохолдинге. Для организации нет необходимости стремиться к еще более устойчивому положению, тем не менее, то, как данная функция осуществляется, должно всегда оставаться под контролем руководства.

Предложенная модель ССП может декомпозироваться вниз по иерархии организации. При этом подразделения более низких уровней должны разрабатывать свою систему сбалансированных показателей. ССП проактивных отделов при этом ничем не будет отличаться от классической, представленной в левой части. Ее разработка должна стать результатом коллективного труда, в ходе которого будут определены высокие, но достижимые цели, выявлены факторы и установлена система поощрения.

ССП исполнительских отделов будет похожа на правую часть шаблона. Разработкой целей для нее должен заниматься руководитель подразделения и в качестве задания доводить до подчиненных. Стоит отметить, что, как упоминалось выше, целью для таких отделов, как правило, является сохранение издержек на текущем уровне.

Предложенная методика ССП позволяет не только решить проблему непроработанности ССП для управления исполнительскими подразделениями агрохолдинга, но и существенно облегчить решение других задач. В частности, выбор показателей становится более легким – теперь нет необходимости придумывать специальные показатели для целой группы отделов, которые мы выделили как исполнительские. Для них показателем эффективной работы должна служить величина издержек на каждый отдел. При данной методике больше не стоит задача, как учесть множество нематериальных факторов, например, настроение людей, взаимоотношения в коллективе, удовлетворенность работой в таких отделах. Соответственно нет и необходимости выводить связь между ними и финансовыми результатами агрохолдинга, т.е. снимается еще одна проблема.

Литература

1. Андрианов В.Д. Стратегия устойчивого развития экономики России до 2020 г. [Электронный ресурс] / В.Д. Андрианов URL: <http://fingazeta.ru/top/kak-sdelat-seli-dolgosrochnoy-strategii-vyipolninyimi-181564>.
2. Гершун А.М. Технология сбалансированного управления [Текст] / А.М. Гершун, М. Горский. – М. : МАГ КОНСАЛТИНГ, 2005. – 416 с.

3. Керимов В.Э. Проблемы организации управленческого учета на производственных предприятиях потребительской кооперации: теоретические аспекты [Текст] / В.Э. Керимов. – М. : МУПК, 2000.
4. Керимов В.Э. Формирование и учет системы сбалансированных показателей [Текст] / В.Э. Керимов // Все для бухгалтера. – 2006. – №18. – С. 12-18.
5. Керимов В.Э. Управленческий учет – информационная база для формирования и реализации ключевых показателей деятельности [Текст] / В.Э. Керимов // Вестн. Российского экон. ун-та им. Г.В. Плеханова. – 2013. – №1. – С. 61-68.
6. Керимов В.Э. Стратегический учет в управленческой системе коммерческих организаций [Текст] / В.Э. Керимов, А.Н. Богатко // Аудит и финансовый анализ. – 2004. – №3. – С. 49-75.
7. Керимов В.Э. Организация стратегического учета [Текст] / В.Э. Керимов, А.Н. Богатко // Аудит и финансовый анализ. – 2004. – №4. – С. 45-65.
8. Керимов В.Э. Стратегический учет – информационная база для принятия управленческих решений [Текст] / В.Э. Керимов, А.Н. Богатко // Аудит и финансовый анализ. – 2004. – №4. – С. 63-72.
9. Керимов В.Э. Стратегическое управление – основа формирования стратегического учета [Текст] / В.Э. Керимов, А.Н. Богатко // Консультант директора. – 2004. – №16. – С. 19-31.
10. Керимов В.Э. и др. Стратегический учет [Текст] : учеб. пособие [Текст] / В.Э. Керимов, А.Н. Богатко, П.В. Селиванов ; под ред. В.Э. Керимова. – М. : Омега-Л, 2005.
11. Керимов В.Э. и др. Стратегический учет [Текст] : учеб. пособие [Текст] / В.Э. Керимов, А.Н. Богатко, П.В. Селиванов ; под ред. В.Э. Керимова. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2010.
12. Керимова Ч.В. Учетно-аналитическое обеспечение разработки и реализации рекламных проектов [Текст] : монография / Ч.В. Керимова. – М. : Дашков и К, 2013.
13. Керимова Ч.В. Методы оценки стоимости бренда [Текст] / Ч.В. Керимова // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – №7. – С. 49-57.
14. Керимова Ч.В. Методы сбора учетно-аналитической информации для разработки и реализации рекламных проектов [Текст] / Ч.В. Керимова // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2012. – №1. – С. 53-64.
15. Керимов В.В. Теория, методология и методика аудита интеллектуальной собственности на основе «Дью Дилдженс» [Текст] : монография / В.В. Керимов. – М. : Дашков и К, 2014.
16. Керимов В.В. Сущность, значение и отдельные аспекты инновационного аудита [Текст] / В.В. Керимов // Транспортное дело России. – 2012. – №5. – С. 25-28.
17. Хорин А.Н. Стратегический анализ [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006. – 288 с.
18. Хорин А.Н. Стратегический анализ [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – 2-е изд. – М. : Эксмо, 2009. – 480 с.

Ключевые слова

Стратегия; управление; учет; анализ; контроль; контроллинг; система сбалансированных показателей; ключевые показатели эффективности; стратегическая карта; агрохолдинг.

Керимов Вагиф Эльдарович

Керимова Чинара Вагифовна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что экономический и финансовый кризис, начавшийся с 2008 г., потребовал от руководителей бизнеса и нового подхода к управлению компанией, и новых умений ставить и решать стратегические задачи. Овладение методикой стратегического управления и контроллинга в сложившихся экономических условиях стало как никогда актуально, особенно в агрохолдингах.

Научная новизна и практическая значимость. Авторы среди перспективных моделей и технологий стратегического управления в агрохолдингах выделяют систему контроллинга, которая позволяет проанализировать и оценить положение компании в целом и каждого отдельного работника в настоящий момент и понять, насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям компании. Можно сказать, что система сбалансированных показателей деятельности – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа в области стратегического управления организацией и носит преимущественно прикладной характер.

Практическая значимость представленной модели позволяет формировать и сбалансировать систему ключевых показателей деятельности агрохолдинга и переводить стратегию компании в рамках центров ответственности в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Карзаева Н.Н., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономического анализа и аудита Российского государственного аграрного университета – Московской сельскохозяйственной академии им. К.А. Тимирязева

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)