

УДК 664:658 (571.16)

**А.Г. Оловянишников, И.В. Смирнов**

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ КАК СРЕДСТВА ПОВЫШЕНИЯ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

*Пищевая промышленность является важной частью экономики Томской области. На протяжении нескольких лет она показывает высокие темпы развития. Однако существует целый ряд проблем, угрожающих благополучию отрасли: острая конкуренция, высокие затраты на коммунальные услуги и транспорт, устаревшее оборудование, ошибки в маркетинге и др. В данных условиях очевидной становится необходимость разработки основных мероприятий по предотвращению возникновения кризиса в названной отрасли. Для разрешения проблемы управления мы предлагаем использовать как классические организационные, маркетинговые и управленческие методы, так и современный метод системы сбалансированных показателей, который способен нейтрализовать недостатки в управлении и облегчить модернизацию предприятия.*

*Ключевые слова: пищевая промышленность, система сбалансированных показателей, конкурентоспособность.*

Пищевая промышленность занимает важное место в экономике Томской области. На предприятиях пищевой промышленности трудится более 12 тыс. человек, это 23% от общей численности занятых в промышленности и 3,6% от общего числа занятых в Томской области. Доля пищевой промышленности в структуре выпуска обрабатывающих производств составляет 18%, а налоговые отчисления формируют 6% доходной части консолидированного бюджета Томской области. За последние 10 лет объем производства пищевых продуктов на территории Томской области суммарно увеличился в 2,6 раза (в целом по России в 1,5 раза). Более половины местного рынка пищевой продукции обеспечивается собственным производством, 40% продукции вывозится за пределы области [1]. За 2012 г. оборот предприятий, занимающихся пищевым производством, вырос на 14,1%, объем производства на 10,2%, открылось 14 новых предприятий данного профиля, средняя заработная плата составила 17,6 тыс. руб. [2].

Эти цифры говорят о значительном вкладе пищевой промышленности в развитие региона. Однако, несмотря на впечатляющие результаты, предприятия данной отрасли испытывают значительные проблемы дальнейшего роста, вызванные факторами как внешней, так и внутренней среды. К внешним можно отнести следующие:

1. Острая конкуренция в отрасли, причем по нескольким направлениям. Российским предприятиям приходится конкурировать с международными корпорациями (Nestle, Kraft Foods, PepsiCo и т.д.), в общей сложности занимающими более 60% рынка пищевой продукции России [3]. В перспективе ожидается усиление данной проблемы в связи со вступлением нашей страны в ВТО, что может значительно усилить конкуренцию со стороны иностранных производителей.

Однако нельзя говорить об этом однозначно, так как по условиям договора снижение пошлин по большинству направлений отложено. К тому же государством была принята Доктрина продовольственной безопасности, целью которой является снижение зависимости от импорта продовольственной продукции, причем в некоторых подотраслях отечественные производители должны к 2020 г. обеспечивать до 95% внутренних потребностей страны [4]. Насколько она окажется эффективной, покажет время.

2. Суровые климатические условия региона, что сказывается на себестоимости продукции. Среди постоянных затрат существенную долю занимают платежи за энергоносители и электроэнергию. Необходимо отметить, что Томская область принадлежит к зоне рискованного земледелия. Урожаи у местных производителей невелики, и пищевой промышленности приходится восполнять недостаток сырья доставкой из других областей, а некоторые виды сырья импортировать. К примеру, доля привозного сырья у ЗАО «КФ «Красная звезда» составляла более 90%, в том числе импортного более 25% (какао-продукты, орехи, кондитерские жиры и пр.). Соответственно, в себестоимость продукции добавляются транспортные расходы, также имеющие тенденцию постоянного роста (только в 2012 г. цены на грузовые перевозки выросли на 28,5%) [1].

Кроме внешних факторов, существует еще целый ряд внутренних:

1. Стратегические просчеты и систематические недоработки в маркетинге, продажах и финансах, что в результате привело к кризису целого ряда предприятий. В 2010–2011 гг. сбои в работе из-за недостатка оборотных средств и невыполнения финансовых обязательств привели к тяжелому положению на птицефабрике «Томская», ОАО «ЗПП «Томский», ОАО «Томский кондитер», ОАО «Губинское масло» [2].

2. Использование многими предприятиями пищевой промышленности области устаревшего оборудования, причем устаревшего не только морально, но и физически. Некоторые производственные линии были смонтированы в 70–80-х гг. XX в., и, помимо износа, требуют большого количества ручного труда. Согласно же современным тенденциям обновление производственного парка должно происходить раз в 7–10 лет, задолго до истечения сроков его амортизации [5]. Естественно, что такое положение отрицательно сказывается на конкурентных возможностях предприятий отрасли.

3. Большинство предприятий пищевой промышленности в Томской области ориентируется на низкий ценовой сегмент товаров, что, в свою очередь, порождает низкую финансовую устойчивость к любым негативным тенденциям на рынке. В условиях постоянного роста тарифов на энергоносители, транспортные перевозки и цен на сырье дальнейший рост в данном сегменте может оказаться тупиковой ветвью развития, так как исчезнет возможность конкурировать за счет цены.

Спектр проблем крайне широк и охватывает множество аспектов работы предприятий. Безусловно, каждая из них требует досконального изучения и осмысления. Для решения ряда внутренних проблем в менеджменте существуют проверенные временем инструменты, помогающие предприятиям добиваться поставленных целей, в том числе внедрение системы управления качеством, экономного производства, реструктуризация бизнеса, изменение мар-

кетинговой политики [6. С. 16]. Однако большое количество предприятий отрасли испытывает сложности уже на уровне стратегического планирования своей деятельности. Неспособность перенести свое видение работы организации на реальную основу, отследить функционирование отдельных ее частей является фундаментальной проблемой, без решения которой все остальные мероприятия будут бесполезны. Именно работа над этим аспектом становится задачей первостепенной важности. В наибольшей степени способствовать разрешению данной проблемы может система сбалансированных показателей (далее – ССП).

Концепция ССП была разработана Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 90-х гг. на основе эмпирических исследований. В современных условиях жесточайшей конкуренции и необходимости охвата множества показателей работы предприятия системы бухгалтерского и управленческого учета устарели. Пример тому – невозможность учесть в них интеллектуальный потенциал работников или оперативность отношений с клиентами. Как результат, возникла система, включающая по-прежнему необходимые финансовые показатели, но дополняющая их тремя другими параметрами: отношениями с клиентами, внутренними бизнес-процессами и повышением квалификации персонала. Кроме того, ССП имеет другой важный плюс: основной ее задачей является трансформация стратегии в конкретные задачи и показатели, способность их связать, что было крайне трудно сделать при старой системе учета [6. С. 13–19]. Менеджеры-практики выделяют такие достоинства ССП [7], как:

- Увязка оперативного и стратегического менеджмента, чему в значительной степени соответствует многоаспектность и практичность данного метода.
  - Четыре группы показателей создают всеохватывающую систему для проводки стратегии по всей иерархии управления.
  - Широкая, ориентированная на обучение коммуникация на всех уровнях предприятия.
  - Система удачно интегрируется с любой системой контролинга и хорошо увязывается с методами повышения стоимости предприятия.
- В то же время, по их мнению, существует и ряд недостатков:
- Уделяется чрезмерное внимание управлению, базирующемуся на показателях, игнорируются «мягкие факторы».
  - Не обеспечивается однозначность определения связок «цель – средство» и стратегической карты, если не решены проблемы измерения показателей.
  - Внедрение по схеме «сверху – вниз» не способствует высокой мотивации персонала и тормозит осуществление концепции.
  - Не проработаны механизмы разрешения конфликтов.

Особое затруднение в нашем случае может вызвать стадия внедрения системы. Учитывая особенности пищевой промышленности: сравнительно небольшой уровень заработной платы, низкую квалификацию рабочих, слабую информатизацию и прочие схожие факторы [2], могут возникнуть трудности по мотивации персонала при внедрении ССП. При этом важно под-

черкнуть, что для работы системы жизненно необходимы тесная коммуникация и партнерство руководства и персонала [8]. Следовательно, при внедрении системы на предприятии особое внимание следует уделить разработке специальной системы мотивации для работников, а также обучению персонала, на котором, к сожалению, принято экономить [6. С. 103]. В противном случае внедрение системы окажется бесполезным, так как будет нивелировано отсутствием отдачи со стороны нижних звеньев управления предприятием и все затраты на создание и внедрение ССП окажутся напрасными.

Кроме того, для нормальной работы ССП необходим хороший, развитый организационный «фундамент» в виде наличия на предприятии системы бюджетирования, качественный уровень бухгалтерского и управленческого учета, система контроля качества и т.п.

При грамотном проведенном внедрении ССП на предприятиях пищевой промышленности Томской области возможно разрешение целого ряда существенных проблем:

1. ССП поможет воплощению в жизнь стратегии фирмы, а также вовремя определить ее недостатки и среагировать на них. Это станет возможным при помощи широкого аппарата показателей, охватывающих разные сферы работы предприятия: финансы, сбыт, производство и управление персоналом.

2. Улучшение контроля за предприятием на основе четких показателей будет способствовать увеличению эффективности его работы и даст возможность более качественно проводить другие изменения: маркетинговые, технические и пр. В результате предприятие станет более конкурентоспособным на рынке.

В мировой и российской практике известно множество примеров, когда внедрение на предприятии ССП способствовало значительному повышению его эффективности и конкурентоспособности. Среди предприятий и организаций, в которых успешно эксплуатируется система, можно назвать Canon, Siemens, Mitsubishi, AT&T, Chrysler, Hilton и многие другие, к ним же относятся более половины компаний из «Top-500 Fortune» [9]. В России, к сожалению, использование ССП пока не очень распространено, даже среди крупных компаний международного уровня. Из известных примеров: ЛУКОЙЛ (первый опыт внедрения ССП в России), «Северсталь», Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. Столь представительный спектр предприятий говорит об успешности данного метода и доказывает необходимость его применения на предприятиях не только пищевой промышленности, но и других отраслей, для повышения их эффективности в условиях жесточайшей конкуренции, зачастую международного масштаба.

Реализация данных рекомендаций будет способствовать увеличению динамики роста пищевой отрасли региона, повышению качества и ассортимента продукции предприятий Томской области, а также расширению их бизнеса в другие регионы.

#### *Литература*

1. Департамент потребительского рынка Томской области [Электронный ресурс]. URL: <http://tomsk.gov.ru/ru/organy-vlasti/administratsiya-tomskoy-oblasti/departament-potrebitelskogo-rynka>

2. *Официальный сайт администрации Томской области. Раздел «Итоги развития пищевой промышленности на территории Томской области за 2008–2011 годы» [Электронный ресурс]. URL: <http://tomsk.gov.ru/ru/ekonomika/potrebitelskiy-gynok/pischevaya-promyshlennost/>*
3. *Учебно-методический центр сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агропромышленного комплекса Министерства сельского хозяйства РФ. Отчет «Участие иностранного капитала в пищевой промышленности РФ» [Электронный ресурс]. URL: [http://mcx-consult.ru/d/77622/d/uchastie-innostrannogo-kapitala-v-pischevoy-promylennosti-rossii\\_analiz.pdf](http://mcx-consult.ru/d/77622/d/uchastie-innostrannogo-kapitala-v-pischevoy-promylennosti-rossii_analiz.pdf)*
4. *Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации. Официальный интернет-портал Министерства сельского хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mcx.ru/documents/document/show/14857.19.htm>*
5. *Оловянишников А.Г. Реструктуризация предприятий пищевой промышленности в отечественной и зарубежной практике // Техника и технология пищевых производств. 2011. № 2 (21). С. 117–120.*
6. *Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. 320 с.*
7. *Хорват П. ССП как средство управления предприятием [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=1&sid=27&id=221>*
8. *Парментер Д. Ключевые показатели эффективности: разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 288 с.*
9. *Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей: сб. ст. / сост. М. Горский, А. Гершун. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 216 с.*