

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Т. І. Черкасова, к.е.н., професор

Н. Д. Каражова

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Агропромисловий комплекс сьогодні є однією з важливих ланок української економіки, яка забезпечила у 2016 році 35,5% експорту країни, а частка ВВП, що припадала на АПК, склала 12%. В умовах посилення конкуренції та зростання впливу зовнішніх чинників, діяльність сільськогосподарських підприємств пов'язана не тільки із завоюванням певного положення на конкретному товарному ринку, але і його збереженням за рахунок нарощення економічного потенціалу підприємства, розробки і реалізації стратегій розвитку. Для обґрунтування дієвої стратегії розвитку необхідна система стратегічного аналізу, планування і контролю, яка здатна не тільки генерувати планові рішення, але й забезпечувати дієвий механізм контролю за реалізацією стратегічних рішень. Збалансована система показників (ЗСП) є таким інструментом стратегічного аналізу та інструментом контролю за реалізацією стратегії.

Останні роки значимість збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління розвитком підприємства та управління ефективністю його функціонування постійно зростала. Збалансована система показників (ЗСП), основоположниками якої є Р. Каплан і Д. Нортон [1], була предметом дослідження багатьох вчених, зокрема: Д. Дезрочес, М. К. Колесник, Р. Лоусон, Л. В. Пан, В. В. Карцева, А. А. Міцкевич, П. Нівен [2], О.В. Портна, Т. Хетч та інші.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні значення ЗСП для економічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

За сучасних економічних умов процес прийняття рішень вибору стратегії і тактики розвитку аграрного підприємства стає вкрай складним та відповідальним, що змушує впроваджувати в управлінську діяльність нові підходи і методи, всебічно обґрунтовувати напрями розвитку та визначати його пріоритети на окремих етапах життєвого циклу підприємства.

Агробізнес в Україні характеризується низкою проблем, рішення яких носить суто стратегічний характер. Так визначення продуктового портфелю аграрних підприємств на окремий період з виділенням посівних площ під ріпак та соняшник, впливатиме на необхідність відновлення ґрунтів та ефективність виробництва на цей період, прагнення підвищити рівень доданої вартості продукції агропідприємств призведе до необхідності значних інвестицій, а підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує урахувати екологічні вимоги до сільськогосподарської продукції та діяльності підприємства та ін.

До того ж сьогодні є характерним наявність великої кількості посередницьких структур, що призводить до відтоку фінансових ресурсів з сфери аграрного виробництва і негативно впливає на результати функціонування сільськогосподарського підприємства.

Саме тому для виходу з ситуації, яка склалася, аграрним підприємствам необхідно використовувати такі підходи і методи управління, що забезпечать підприємству можливість вижити в умовах невизначеності, які є слідством інтенсивної конкуренції та економічної нестабільності, дозволять йому розвиватися. Найбільш дієвим, на думку авторів, є збалансована система показників (ЗСП), яка за останні роки стала системою стратегічного управління. Але за даними досліджень [2], біля 50% користувачів ЗСП не змогли отримати результати, на які сподівалися. Це свідчить перш за все про необхідність якісної адаптації концептуальних основ ЗСП до специфічних умов діяльності окремих підприємств. Із системи оцінки ЗСП перетворилася в систему стратегічного управління, визначення та отримання релевантної інформації та реалізації стратегії.

Бурхливий розвиток концепцій стратегічного управління і технологій управління – характерна особливість останніх років. Вибір ефективної системи управління – одна з основних проблем, яка стоїть перед підприємствами аграрної сфери. Сьогодні більшість керівників використовують традиційні моделі стратегічного управління, а основними показниками ефективності діяльності залишаються фінансові.

Основна особливість збалансованої системи Д. Нортон і Р. Каплана – введення в аналіз діяльності компанії нефінансових показників. Система дозволяє виявити внутрішні процеси, які позитивно чи негативно впливають на ефективність функціонування компанії.

Збалансована система показників – система управління підприємством на основі вимірювання та оцінки ефективності його діяльності по набору показників, що відображають всі істотні (із стратегічної позиції) аспекти його діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні та ін.).

Сільськогосподарські організації не повинні обмежуватися введенням традиційного переліку показників, який притаманний ЗСП, вони також можуть реорганізувати свою діяльність за допомогою різноманітних удосконалень, пов'язаних з:

- управлінням якістю (поява нових стандартів ISO 13001 та ISO 50001);
- орієнтацією на споживача (ураховувати екологічні вимоги до продукції та світовий тренд розвитку товарних ринків сільськогосподарської продукції);

– реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів (наприклад, особлива увага підвищенню ефективності логістичних рішень. Це пояснюється тим, що витрати українських підприємств-експортерів на транспортування зерна на 40% перевищують аналогічні витрати у Німеччині та на 30% – у США);

– управління операційними витратами та інше.

Розробка збалансованої системи показників для сільськогосподарських організацій потребує урахування наступних принципів:

– орієнтуватися на показники, які до моменту впровадження системи застосовувалися керівниками підрозділів в щоденній роботі;

– дотримуватися балансу між традиційними результуючими і випереджаючими показниками. Результуючі показники сільськогосподарської діяльності дозволяють оцінити досягнуті результати (прибуток, дохід, зниження собівартості, збільшення рівня рентабельності окремих видів продукції та ін.), а випереджаючі показники (рівень задоволення клієнтів якістю і асортиментом сільськогосподарської продукції, кількість реалізованих пропозицій щодо вдосконалення діяльності та ін.) дають можливість оцінити якість прийняття управлінських рішень, щодо функціонування підприємства відповідно ситуації на ринку та оцінки ризику, пов'язаного з репутацією агрофірми;

– зростання значимості нематеріальних активів, що пов'язане перш за все з впровадженням новітніх технологій як у рослинництві, так й у тваринництві;

– ув'язка стратегічних рішень з питаннями їх реалізації на тактичному інтервалі.

Збалансована система показників як корпоративна система стратегічного управління аграрним підприємством, потребує для своєї реалізації: організацію збору даних та їх оновлення, перевірку гіпотез, якісний аналіз і оцінку впливу фінансових і нефінансових показників, що відображають обрані ключові аспекти діяльності організації, їх кількісну оцінку та висновки щодо напрямів адаптації підприємства до нових умов.

Для аграрного підприємства можна запропонувати наступну послідовність етапів розробки та впровадження системи ЗСП, яка урахуватиме особливості діяльності підприємства:

– аналіз господарської діяльності аграрної організації, визначення її ніші на ринку, взаємовідносин зі споживачами і конкурентами;

– розробка стратегії розвитку аграрного підприємства;

– визначення пріоритетів та контрольних точок;

– моделювання бізнес-процесів і визначення центрів відповідальності. Визначення переліку основних проєкцій ЗСП;

– вибір ключових показників ефективності (КПІ) для кожної проєкції: перевірка взаємозв'язків і виключення протиріч; розподіл відповідальності за підрозділами; визначення сучасних та прогнозних значень ключових показників ефективності, точок контролю;

– проєкція системи збалансованих показників на підрозділи, визначення ключових показників ефективності (КПІ) діяльності окремих працівників;

– створення системи інформаційного забезпечення та її інтегрування з уже існуючою інформаційною системою управління в сільськогосподарському підприємстві;

– розробка програм стимулювання і мотивації працівників аграрного підприємства;

– впровадження та коригування системи збалансованих показників.

Слід зазначити, що головними чинниками успішного впровадження ЗСП на сільськогосподарських підприємствах є здійснення змін організаційного характеру; цілеспрямована реалізація стратегії та розвиток системи корпоративного управління.

Таким чином, впровадження збалансованої системи показників в систему управління розвитком сільськогосподарських підприємств дозволить підвищити їх конкурентоспроможність як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, а також дозволить більш ефективно використовувати наявні земельні, трудові та матеріальні ресурси. В результаті це має привести до поліпшення керованості бізнесу, формування потенціалу економічного розвитку підприємства, оптимізації рівня використання ресурсів та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Результатом розробки і впровадження ЗСП в діяльність підприємств АПК стане взаємозв'язок стратегії підприємства з найважливішими аспектами його поточної діяльності, збільшення доходів; досягнення поставлених цілей, забезпечення стабільного і довгострокового зростання бізнесу.

Література:

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон // М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

2. Нівен П. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність/Пер. з англ. За наук. ред. М. Горського / Пол Нівен // Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256с

3. Колесник М. К., Рубаха Г. В. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства/ М. К. Колесник, Г. В. Рубаха // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип.18.5. – С. 225–230.