

*Summary.* In the article theoretical bases of study of concept of motivation of labour and concepts are examined which are straight CPLD (necessities, stimuli et cetera). At research the monographic method of analysis was applied, that allowed more fully to expose the question of motivation of labour

*Keywords:* motivation, necessities, stimuli, theoretical bases

УДК 339.43.001.76

Шквиря Н.О.

к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Анотація.* Обґрунтовано необхідність застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні сільськогосподарських підприємств. Запропоновано методіку розробки збалансованої системи показників. Визначено сильні і слабкі сторони системи збалансованих показників, а також негативні та позитивні.

*Ключові слова.* Збалансована система показників, стратегія, стратегічне управління, сільськогосподарське виробництво, цілі, зовнішнє та внутрішнє середовище, корпоративна стратегія.

**Постановка проблеми.** Економічна ситуація в Україні зумовлює використання аграрними підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління організацією для забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вирішальне значення має стратегічне управління як один із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємств.

Існує значна кількість підходів до вибору стратегій управління підприємствами; у більшості випадків вибір стратегії має суб'єктивний характер, також існує велика кількість матричних моделей, які враховують лише два фактори, але вибір стратегії вимагає більш комплексного, системного підходу – саме таким є збалансована система показників. Вона є механізмом стратегічного управління підприємством заснованого на вимірюванні і оцінці ключових показників, що враховують всі аспекти її діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Методичним підходам до вибору стратегій, а саме збалансованій системі показників в теоретичному та практичному аспекті присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, як Гершун А.М., Ананенко С.О., Пол Р., Ваганя О.Г., Рон Персон, Тарасюк Г.М., Курбатов В.А., Герасімов Є.Ю., Кльоба Л.Г. та інші. Проте окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників (ЗСП) на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

**Ціль статті.** Обґрунтувати необхідність застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні сільськогосподарських підприємств. Запропонувати методику розробки збалансованої системи показників. Виділити сильні і слабкі сторони системи збалансованих показників, а також негативні та позитивні.

**Виклад основного матеріалу.** Як відмічають багато вчених для застосування збалансованої системи показників на підприємстві важливі дві обставини:

- реалізація чітко сформульованої стратегії;
- система стратегічного управління, яка не повинна обмежуватися постановкою цілей перед підрозділами і окремими співробітниками, так як її впровадження передбачає використання управлінських і виробничих механізмів, які дозволяють ці цілі досягати.

Процес впровадження системи ЗСП можна розділити на два етапи:

1. Розробка збалансованої системи показників.
2. Формування підприємства, орієнтованого на стратегічне управління, на основі розробленої ЗСП.

Такий розподіл, пов'язаний з тим, що з самого початку впровадження ЗСП виникає необхідність зміни психологічних установок на підприємстві. Таким чином, розробка ЗСП стає частиною плану стратегічного розвитку підприємства і одночасно частиною оперативного процесу.

Для стратегічного управління підприємством, необхідно спочатку розглянути методику розробки ЗСП, а потім методику її впровадження.

Узагальнюючі загальні методики розробки збалансованої системи показників, вважаємо більш ефективною для застосування на сільськогосподарських підприємствах наступну:

1. Збір і розповсюдження довідкового матеріалу. ЗСП це інструмент втілення стратегії. В довідковий матеріал входить інформація про місію, бачення, цінності, стратегії, конкурентне положення підприємства.

2. Розробка або підтвердження місії, цінності, бачення стратегії. На основі інформації зібраної на першому етапі необхідно досягти згоди за цими важливими питаннями. Коли відсутні один або всі компоненти для ЗСП, то обирати їх необхідно спільно з керівником підприємства.

3. Співбесіда з членами керівництва. Команда повинна визначити їх погляд відносно конкурентного положення підприємства, ключових факторів успіху в майбутньому і можливих показників ЗСП.

4. Розробляється програма ЗСП, яка включає вибір організаційної одиниці. Обирається той підрозділ, для якого збалансована система показників буде оптимальною. Такий підрозділ повинен мати власні ресурси і споживчу базу, маркетингову службу, а також свої виробничі потужності.

5. Визначаються стратегічні цілі. Готується матеріал, необхідний для розробки ЗСП, внутрішні документи про концепцію, цілі і стратегію підприємства. Все це надається в розпорядження топ-менеджера, потім проводиться бесіда за всіма складовими ЗСП. В результаті з'являється документ, в якому перераховані всі пропозиції. Проводиться нарада з топ-менеджерами для обговорення і прийняття єдиної думки відносно збалансованої системи показників.

6. Вибір стратегічних показників. Відбір показників достатньо трудомісткий процес, так як він вимагає зробити вибір одного показника і декількох альтернативних. Після вибору показників проводиться їх оцінка на відповідність певним критеріям.

7. Формування плану реалізації. Узагальнюються стратегічні задачі, складається план реалізації збалансованої системи показників. В ньому повинні знайти відображення взаємозв'язок показників з даними інформаційних систем, розповсюдження інформації про ЗСП по всім підрозділам підприємства. В результаті виникає нова інформаційна система, яка зв'язує показники на всіх рівнях.

Резюмуючи вищенаведене, виділимо ключові принципи на яких базується процес розробки ЗСП:

- необхідний ініціатор і організатор процесу впровадження;
- потрібно визначити масштаб проекту впровадження;
- сам процес розробки ЗСП включає в себе кілька повторень;
- в процес залучаються менеджери вищої і середньої ланки;
- проводиться облік усіх поглядів;
- результати обговорень отримують офіційний статус;
- етап впровадження готової системи обмежений у часі;
- структура ЗСП співпадає зі структурою її складових.

Проблеми розробки ЗСП виникають у сільськогосподарських підприємств при використанні надто малої кількості показників, і навпаки, при великій кількості показників. На підприємствах, які мають проблеми розробки, ЗСП найчастіше не відображає стратегію. Схожі проблеми очікують розробників систем оцінки результатів. Ці системи зосереджені на досягненні задоволеності споживачів, співробітників, постачальників, але зазвичай не мають стратегії створення стійкої конкурентної переваги. Невдачі чекають ті бізнес-підрозділи і допоміжні сервісні служби, в яких відсутня стратегічна відповідність загальній корпоративній стратегії.

Коли при розробці збалансованої системи показників кожна бізнес-одиниця слідує своїм власним курсом, то підприємство не зможе створити загальної стратегічної мови, так багато з них втрачають інтерес до ЗСП, оскільки кожний підрозділ діє ізольовано, за своєю власною схемою; не має синергізму. Без загального керівництва топ-менеджерами успіх створення ЗСП

може бути лише тимчасовим. Однак, найбільш частою причиною невдач є не погана розробка, а погане впровадження.

Узагальнюючі вищенаведене виділимо сильні і слабкі сторони системи збалансованих показників, а також негативні та позитивні (таблиця 1):

Таблиця 1

### Результати аналізу збалансованої системи показників

<b>Сильні сторони ЗСП</b>	<b>Слабкі сторони ЗСП</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дозволяє наглядно відобразити фінансові і нефінансові аспекти діяльності підприємства</li> <li>2. Для створення стратегічних карт необхідна розробка стратегії підприємства</li> <li>3. Виконавці сприймають ЗСП позитивно з-за простоти і універсальності застосування.</li> <li>4. Постійний контроль показників при реалізації стратегії ЗСП.</li> <li>5. Кожний робітник розуміє конкретну ціль прив'язки ЗСП до системи мотивації.</li> <li>6. Позитивні зміни у процесі розробки і впровадження ЗСП.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тільки керівництво приймає рішення про впровадження ЗСП</li> <li>2. Важко збалансувати інтереси споживачів.</li> <li>3. Орієнтація на отримання швидких результатів.</li> <li>4. З-за неоднозначності нефінансових показників, створюється помилкове уявлення про простоту застосування.</li> </ol>
<b>Позитивні сторони ЗСП</b>	<b>Негативні сторони ЗСП</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дозволяє підприємству швидко адаптуватися до ринкових умов, що постійно змінюються.</li> <li>2. Дає підприємствам можливості для нормального функціонування при високому рівні конкуренції.</li> <li>3. Являється універсальним інструментом, який дозволяє підприємству оперативно оцінювати бізнес.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність у більшості підприємств правильно розробленої стратегії розвитку.</li> <li>2. Недостатня кількість кадрів, які здатні зв'язати цілі стратегічного розвитку з впровадженням ЗСП.</li> <li>3. Занадто велике очікування від впровадження. ЗСП – це довгостроковий процес, результат від якого можна відчутти через декілька років.</li> </ol>

Резюмуючи, можна зробити висновок про основні етапи створення підприємства, орієнтованого на стратегічне управління на основі ЗСП: перехід стратегії на операційний рівень; створення стратегічної відповідності

підприємства; перетворення стратегії у повсякденну роботу кожного; погляд на стратегію як на безперервний процес; активізація змін за допомогою керівництва топ-менеджерів.

**Висновки:** Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Узагальнюючи, можна зазначити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

### **Література.**

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. / В.Г. Герасимчук. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.: іл.
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р. Каплан, Д. Нортон / [2-е изд., испр. и доп.] — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 320 с.
3. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный поход. / Д. Дж. Коллис, Синтия А.Монтгомери / — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 400с.
4. Семенов А.Г. Стратегічне управління підприємствами: навчальний посібник. / А.Г. Семенов, Л.О. Жилінська, О.С. Богма на ін. — Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. -400с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник./ З. Є. Шершньова. - К.:КНЕУ,2004. — 386с.



**Аннотація.** *Обоснована необходимость применения сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении сельскохозяйственных предприятий. Предложена методика разработки сбалансированной системы показателей. Определены сильные и слабые стороны системы сбалансированных показателей, а также негативные и позитивные.*

**Ключевые слова.** *Сбалансированная система показателей, стратегия, стратегическое управление, сельскохозяйственное производство, цели, внешняя и внутренняя среда, корпоративная стратегия.*

**Summary.** *Necessity of indicators the balanced system application for strategic management of the agricultural enterprises is proved. The method of indicators the balanced system of formulation is offered. Strong and weaknesses of the balanced indicators system, also negative and positive are defined*

**Keywords.** *The balanced system of indicators, strategy, strategic management, agricultural production, the purposes, the external and internal environment, corporate strategy.*

УДК 658.14.17

Якушева І.Є., к.е.н. доц.  
Таврійський державний агротехнологічний університет

## ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА ГРОШОВІ ПОТОКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація:** *у статті розглядаються підходи щодо аналізу та управлінню грошовими коштами та грошовими потоками аграрних підприємств*

**Ключові слова:** *грошові кошти, грошовий обіг, грошові потоки, управління грошовими потоками*

**Постановка проблеми.** Ефективна фінансово-господарська діяльність підприємства передбачає наявність дієвої системи управління грошима та грошовими потоками. Організація оптимального руху грошей є важливим критерієм життєздатності та фінансової стабільності господарчого суб'єкта. Процес управління грошовими коштами та їх рухом передбачає аналіз та прогнозування їх наявності, оцінку механізму залучення та використання, ефективну організацію їх обігу на підприємстві, забезпечення позитивного впливу на результати діяльності.

Гроші – це найважливіший і дефіцитніший економічний ресурс, що має специфічні особливості використання: це і засіб розрахунку, і чинник ліквідності та платоспроможності суб'єкта, і інформаційно-вимірювальний