

УДК 658.141.17:658.114.5:631.145

Циган Р. М., Таран А. А.

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

### **ВНУТРІШНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ АГРОХОЛДИНГУ В СИСТЕМІ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ**

У статті розглянуто теоретичні та методичні положення формування системи збалансованих показників (ЗСП), на основі якої вдосконалюється система управління стратегією підприємства і внутрішніми бізнес-процесами. Визначено ключові показники досягнення поставлених цілей, а також побудована стратегічна карта. Відзначені особливості впровадження ЗСП в механізм управління агрохолдингами.

**Ключові слова:** Збалансована система показників, стратегія, управління, внутрішні бізнес-процеси.

R Tsygan, A. Taran

### **INTERNAL BUSINESS PROCESSES AGRIHOLDINGS IN THE BALANCED SCORECARD**

The article deals with theoretical and methodological position forming a balanced scorecard (BSC) based on the improved management system business strategy and internal business processes. The key indicators of achievement goals, and so built a strategic map. The marked features of introduction of BSC are in the mechanism of management agriholdings.

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategy, management, internal business processes.

Цыган Р. Н., Таран А. А.

### **ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ АГРОХОЛДИНГА В СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В статье рассмотрены теоретические и методические положения формирования системы сбалансированных показателей (ССП), на основе которой совершенствуется система управления стратегией предприятия и внутренними бизнес-процессами. Определенно ключевые показатели достижения поставленных целей, а так же построенная стратегическая карта. Отмечены особенности внедрения СПП в механизм управления агрохолдингами.

**Ключевые слова:** Сбалансированная система показателей, стратегия, управление, внутренние бизнес-процессы.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** На сучасному етапі організації економічних процесів управління підприємством являє собою одну з основних проблем, що вимагає всебічного наукового дослідження. Переорієнтація сільського господарства України у ринковий напрямок та входження у світовий економічний простір змінили умови функціонування підприємств, що спричинило виникнення потреби пошуку нових інструментів управління.

У сфері управління та оптимізації бізнес-процесів будь-яка компанія прагне до збереження стійкої динаміки розвитку бізнесу. Відбувається це за допомогою комплексу заходів, які включають в себе: підвищення ефективності системи прийняття рішень і управління; налагодження бізнес-процесів; впровадження системи показників окремо за проектом і по компанії в цілому; вдосконалення застосовуваних при виробництві та управлінні нерухомістю технологій, а також розробки нових управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми використання збалансованої системи показників досліджувались у працях

таких вчених: Дмитрієва О. [1], Гершун А. [3], Гуменний В. А. [4], Бальмонт Б. А. [5], Пан Л. В. [6], Антонов І. В. [7] та інші.

**Цілі статті.** Метою даної статті є теоретичне обґрунтування та методичне формування ключових факторів вдосконаленої збалансованої системи показників стратегічного управління агрохолдингом, адаптованої до специфічних умов діяльності бізнесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Серед найбільш визнаних у світі концепцій управління розробки та реалізації стратегії є концепція збалансованої системи показників (ЗСП). Система охоплює всі напрямки діяльності підприємства, при цьому активно реалізуючи процес стратегічного планування. Концепція передбачає розробку стратегії, розподіл її на стратегічні цілі, детально відображаючи різні стратегічні аспекти. У рамках ЗСП розрізняються параметри, які, з одного боку, сприяють отриманню конкретних результатів на кожному рівні управління, а з іншого боку вимірюють досягнуті результати. Дана система має ряд безперечних переваг, серед яких в першу чергу потрібно відзначити високу адаптивність до змін зовнішніх умов функціонування підприємства, а також єдність фінансових і нефінансових індикаторів діяльності підприємства.

Концепція ЗСП, розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем, зображує місію і загальну стратегію організації в системі взаємопов'язаних показників. Тому основним призначення ЗСП - забезпечення розробки показників і контроль виконання стратегії. За допомогою ЗСП вдається зробити реалізацію стратегії регулярної діяльністю всіх підрозділів, керованої за допомогою планування, обліку, контролю та аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення [2, с.13].

У класичному викладі ЗСП включає інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень, в тому числі і ключові показники ефективності, які розбиваються на чотири взаємопов'язаних блоки: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток (рис.1).

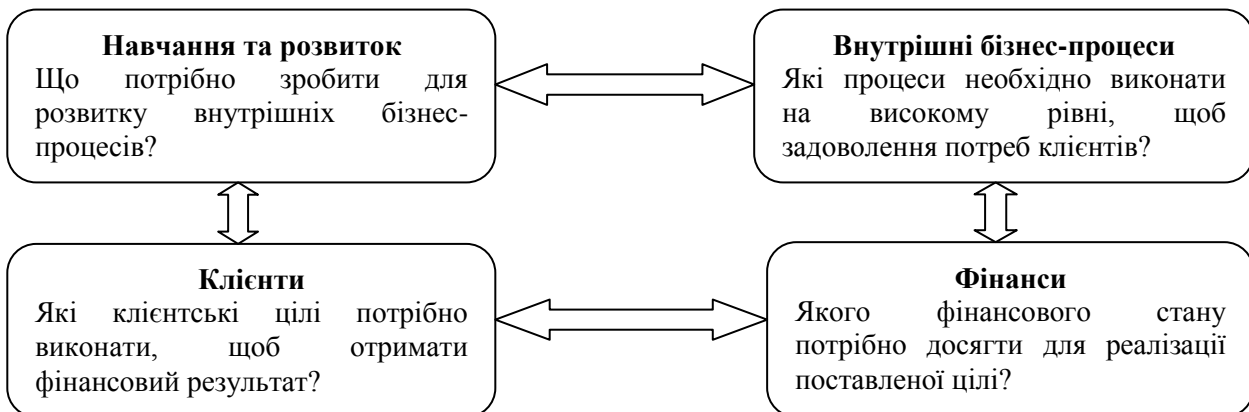


Рис.1 Взаємозв'язок складових збалансованої системи показників  
Узагальнено автором [1, 3]

У даній схемі однією з найважливіших складових, на думку автора, є «Внутрішні бізнес-процеси», яка дозволяє автоматизувати ланцюжок взаємозалежних операцій, спрямованих на досягнення спільної мети, а також підвищити якість організації роботи та ефективність управління. Тому цілі визначають, як повинні бути поліпшені бізнес-процеси, всередині компанії, що б досягти цілей, поставлених у перспективах «фінанси» та «клієнти». Для досягнення стратегічної мети необхідно правильно розділити існуючі бізнес-процеси в компанії на чотири групи, кожна з яких володіє своїми відмітними

особливостями, та визначити ключові показники на основі яких буде побудовано стратегічну карту.

Таким чином, ЗСП є зовсім новим інструментом управління підприємством і саме завдяки використанню удосконаленої ЗСП та зосередивши всю увагу на «бізнес–процесах», агрохолдинги зможуть систематизувати і сконцентрувати всі свої ресурси (фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні) на реалізації стратегії, забезпечити зв'язок між стратегічними цілями і щоденною роботою комерційних, виробничих і адміністративних структур, а також підвищити керованість і ефективність діяльністю агрохолдингом.

Для того, щоб стратегічна карта стала ефективною основою для вибору основних характеристик Збалансованої системи показників, необхідно виокремити ключові фактори успіху, встановити між ними причинно-наслідкові зв'язки та перевірити на відповідність головній стратегічній цілі підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення головних показників ефективності агрохолдингів у складовій «бізнес-процеси»

№ п/п	Ключовий фактор успіху	Ключовий показник ефективності	Методика розрахунку	Зміст
1	2	3	4	5
«Основні бізнес-процеси»				
1.	Освоєння нових видів продукції	Частка нових видів продукції в асортименті (Чн.п.)	$Ч_{\text{нової.пр-ції}} = \frac{OB_{\text{нов.пр-ції}}}{OB_{\text{заг}}} * 100\%$ OB <sub>нов.пр-ції</sub> – обсяг виробництва нової продукції; OB <sub>заг.</sub> - загальний обсяг виробництва продукції	Показник структури виробництва продукції
2.	Вдосконалення взаємовідносин з клієнтом	Масштаб цільової аудиторії (МЦА)	Кількість рекламних акцій та дослідження обсягу попиту на продукцію, які проводяться компанією за певний період (шт.)	Вивчення потреб споживачів та ринку продукції
3.	Розробка та впровадження нових технологій виробництва	Кількість впроваджених технологій (Квпр.тех.)	Кількість впроваджених на підприємстві нових технологій для удосконалення процесів виробництва та управління	Продуктивність процесу впровадження нових технологій
«Забезпечуючі бізнес-процеси»				
4.	Забезпечення соціальної та екологічної відповідальності підприємства	Частка соціальної допомоги працівникам підприємства (Чс.пр-м)	$Ч_{\text{соц.пр-м}} = \frac{\sum \text{витрат п-ва на соц. пр.}}{\text{ЧП}} * 100\%$ ∑ витрат п-ва на соц.пр. – сума витрат підприємства на соціальні програми; ЧП – чистий прибуток підприємства.	Постійна участь в соціальних програмах та проектах
5.	Підвищення ефективності процесів виробництва та праці	Завантаженість виробничих потужностей (Зав.вир.пот)	$Зав_{\text{вир.пот.}} = \frac{\text{Вир.пот.}_{\text{факт}}}{\text{Вир.пот.}_{\text{нормат.}}} * 100\%$ Вир.пот. <sub>факт</sub> – фактична завантаженість виробничих потужностей; Вир.пот. <sub>нормат</sub> – нормативна завантаженість виробничих потужностей	Ефективність використання основних виробничих засобів

		Продуктивність праці (ПП, тис. грн./чол.)	$ПП = \frac{OB}{ЧП_{сер.}}$ OB – обсяг виробництва; ЧП <sub>сер.</sub> – середньоспискова чисельність працівників	Показник ефективності праці
--	--	---	--	-----------------------------

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
«Управляючі бізнес-процеси»				
6.	Управління якістю продукції, обладнання та технологій	Управління якістю продукції у виробництві (Ч пр.)	$Ч_{брак} = \frac{K - ть_{брак.пр-ції}}{Заг.к - ть_{вир.пр-ції}} * 100\%$ K-ть <sub>брак.пр-ції</sub> – кількість забракованої продукції; Заг. к-ль-ть <sub>вир.пр-ції</sub> – загальна кількість виробленої продукції	Частка продукції, яка непридатна для подальшого використання
7.	Виконання плану виробництва	Виконання плану, % (Впл.)	$Впл = \frac{Фв}{Пв} * 100\%$ Фв – фактичний випуск продукції, Пв – планові показники виробництва	Відсоткове співвідношення виконання плану виробництва
«Бізнес-процеси розвитку»				
8.	Довгострокове забезпечення сировиною та оптимізація активів для збільшення прибутків підприємства	Коефіцієнт доступності сировини (Кдост.сир)	$K_{дост.сир} = \frac{OC_{дост.}}{OC_{необх.}} * 100\%$ OC <sub>дост.</sub> – обсяг доступної для виробництва сировини; OC <sub>необх.</sub> – обсяг необхідної для виробництва сировини	Характеризує рівень забезпечення сировиною виробництва на даний момент
9.	Об'єм матеріальних запасів	Коефіцієнт використання матеріальних запасів (Кв.м.з)	$K_{в.м.з} = \frac{OB}{OC} * 100\%$ OB- обсяг використаної сировини для виробництва, OC – обсяг доступної для виробництва сировини.	Зображує ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві

Розроблено автором

Тобто, збалансована система показників являє собою механізм оцінки фінансових показників підприємств, перебігу внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, якості роботи працівників підприємства та задоволеності клієнтів з метою досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Наступним етапом формування Збалансованої системи показників для агрохолдингів є створення самої стратегічної карти та нанесення на неї визначених причинно-наслідкових зв'язків (рис. 2).

Саме завдяки побудові та розрахунку даних показників підприємство зможе вийти на зовсім новий рівень розвитку діяльності, а також досягнення поставлених цілей. Тобто розробивши стратегічні карти, підприємство отримує «систему координат» для організації діяльності відповідно до обраної стратегії, причому - на всіх рівнях управління. Тому ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але і оперативного управління, в тому числі і управління внутрішніми бізнес-процесами.

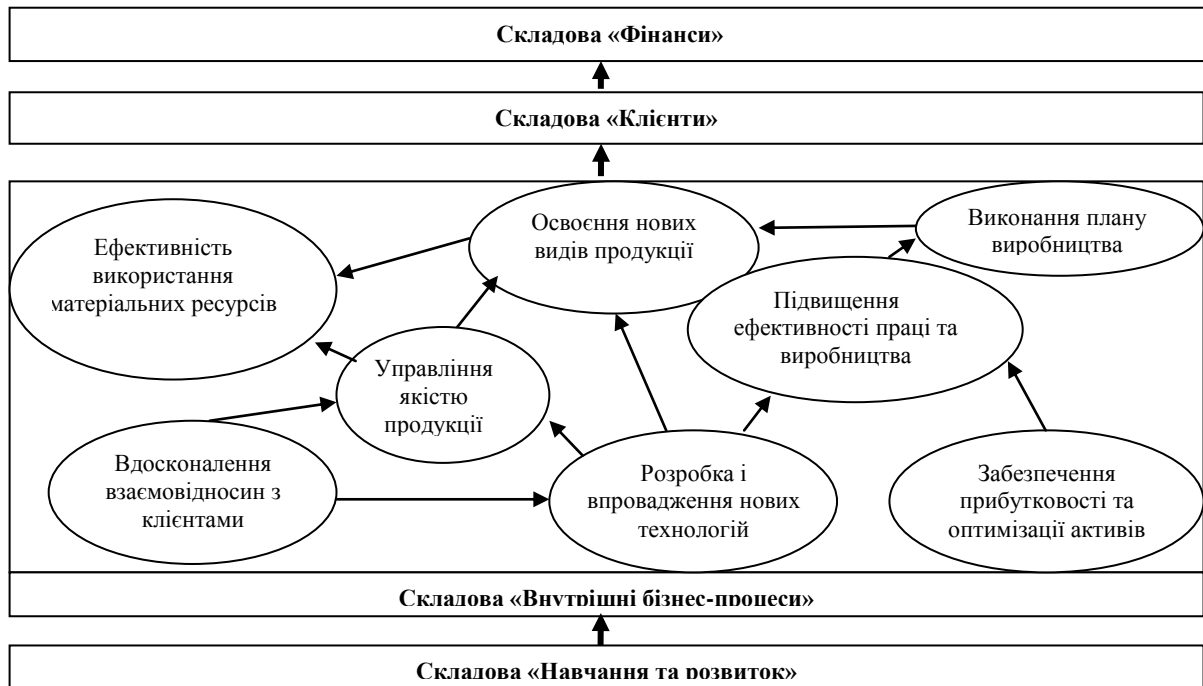


Рис. 2. Стратегічна карта ЗСП для агрохолдингів

Розроблено автором

**Висновки.** Отже, система збалансованих показників значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним та ефективним завдяки використанню показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства. Подальші дослідження будуть спрямовані впровадження запропонованої збалансованої системи показників та адаптацію у практичну діяльність агрохолдингу.

#### Список використаних джерел:

1. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2011. – №2. – С. 21-28.
2. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 294 с.
3. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 415 с.
4. Гумённый В. А. Разработка сбалансированной системы показателей в девелоперской компании / В. А. Гумённый // Проблемы современной экономики. – 2012. - №1 (41). – С.440-443.
5. Бальмонт Б. А. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей на примере крупного металлургического предприятия / Б. А. Бальмонт // Вестник СамГУПС. – 2009. - №6(18). – С.5-21.

6. Пан Л.В. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації / Л.В. Пан // Наукові записки. Економічні науки. – Том 21. – С.56-63.

7. Антонов И. В. Сбалансированная система показателей в контроллинге (на примере нефтегазового холдинга) / И. В. Антонов // Аудит и финансовый анализ. - 2006. - №1. – С. 244-271.

*Рецензент Касич А.О.*