

**ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ  
В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Адаменко А.П., аспірант*

*Сумський національний аграрний університет*

*У статті розглянуто питання удосконалення управління інвестиційним процесом сільськогосподарських підприємств з використанням збалансованої системи показників.*

*In the article the question of improvement of management by investment process of the agricultural enterprises with use of the balanced system of indicators is considered.*

**Постановка проблеми.** Економічна ситуація в Україні зумовлює необхідність використання сільськогосподарськими підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління для забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Вирішальне значення має стратегічне управління як один із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. Все більше українських підприємств розуміють переваги застосування системи стратегічного управління, здійснюючи стратегічне планування, маркетинг, стратегічний аналіз, розробку стратегій, у т.ч. інвестиційних тощо. Існує значна кількість підходів до вибору стратегій управління підприємством, у т.ч. інвестиційних стратегій. У більшості випадків вибір стратегії має суб'єктивний характер, також існує ряд матричних моделей, які враховують лише два фактори, але вибір стратегії вимагає більш комплексного, системного підходу – саме таким є збалансована система показників. Збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного планування, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системі управління інвестиційним процесом сільськогосподарських підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методичним підходам до впровадження збалансованої системи показників в теоретичному та практичному аспекті присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П., Рон Персон, Пол Р. Нівен, Пармендер Д. Серед вітчизняних науковців це питання розкрито в працях: Гершун А.М., Ананенко С.О., Пан Л.В., Нефедьєва Ю.С., Ваганян О.Г., Тарасюк Г.М., Курбатов В.А., Кочнев О.Ф., Богдан І.В., Дмитрієва О.О., Герасімов Є.Ю., Олексів І.Б. та інших. Проте окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників на сільськогосподарських підприємствах, і особливо відносно інвестиційного процесу, потребують подальшого розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка методичних засад управління інвестиційним процесом сільськогосподарських підприємств із використанням збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зауважимо, що у 1990 р. інститут Нолана Нортон запропонував провести дослідження на тему «Показники діяльності організації майбутнього». Необхідність такого дослідження обумовлена тим, що існуючі підходи до оцінки діяльності підприємства невпинно застарівали. Так, у 90-х роках з'явилися інші концепції оцінки вартості й ефективності роботи підприємств, серед яких найбільшої популярності в останні роки набула збалансована система показників Нортон Д.П. і Каплана Р.С. [3]. Збалансована система показників є засобом реалізації стратегії підприємства, яка має 20-25 показників у кожній із чотирьох її складових, пов'язаних за принципом «причина – наслідок». Це дозволяє визначити траєкторію стратегії компанії – яким чином інвестиції в перекваліфікацію персоналу, інформаційні технології, інноваційні продукти та послуги сприяють кардинальному поліпшенню її фінансової діяльності. Досвід використання системи доводить її здатність використовуватись не лише для формування стратегії, а й для управління процесом її реалізації. Основна особливість збалансованої системи Д.Нортон і Р.Каплана – введення в аналіз діяльності компанії нефінансових показників. Система дозволяє виявити внутрішні процеси, які позитивно або негативно впливають на ефективність функціонування компанії. Поряд із тим, дана концепція не є досконалою, у системі немає важливого компонента, а саме засобу оцінки. Модель збалансованої системи показників має декілька модифікацій. Дослідження в даному напрямку приводять до появи нових парадигм, концепцій та інструментів [1, 2].

На нашу думку, у сучасних умовах доцільно впровадити і використовувати у практичну господарську діяльність сільськогосподарських підприємств збалансовану систему показників управління інвестиційним процесом, що дозволяє з мінімальним навантаженням на організаційну структуру підприємства перепроєктувати його функціональні підрозділи для оцінки та контролю інвестиційних процесів. Головними перевагами збалансованої системи показників є: легке інтегрування в організацію, як в працюючу, так і в новостворену діяльність; високий рівень адаптації; гнучкість та універсальність; об'єктно орієнтована структура системи.

Впровадження збалансованої системи показників дозволяє вирішити наступні проблеми управління інвестиційним процесом на підприємстві:

- протиріччя між реалізацією інвестиційного процесу та функціонуванням підприємства при вирішенні повсякденних задач;
- відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності управління інвестиційним процесом через неможливість виділення витрат на управління інвестиційним процесом із загальних витрат на управління;
- введення оціночних індикаторів дозволяє орієнтувати менеджмент підприємства на досягнення результатів.

Для вирішення поставлених вище завдань та вирішення зазначених протиріч, що виникають при інвестиційних процесах на підприємстві, доці-

льно використовувати модель управління інвестиційним процесом на основі збалансованої системи показників. Дана модель представлена сукупністю етапів, поєднаних блоками, що здатні реалізовувати певні функції, характерні для концепції збалансованої системи показників (рис. 1). Визначимо завдання та функції підприємства на кожному етапі інвестиційного процесу детальніше.

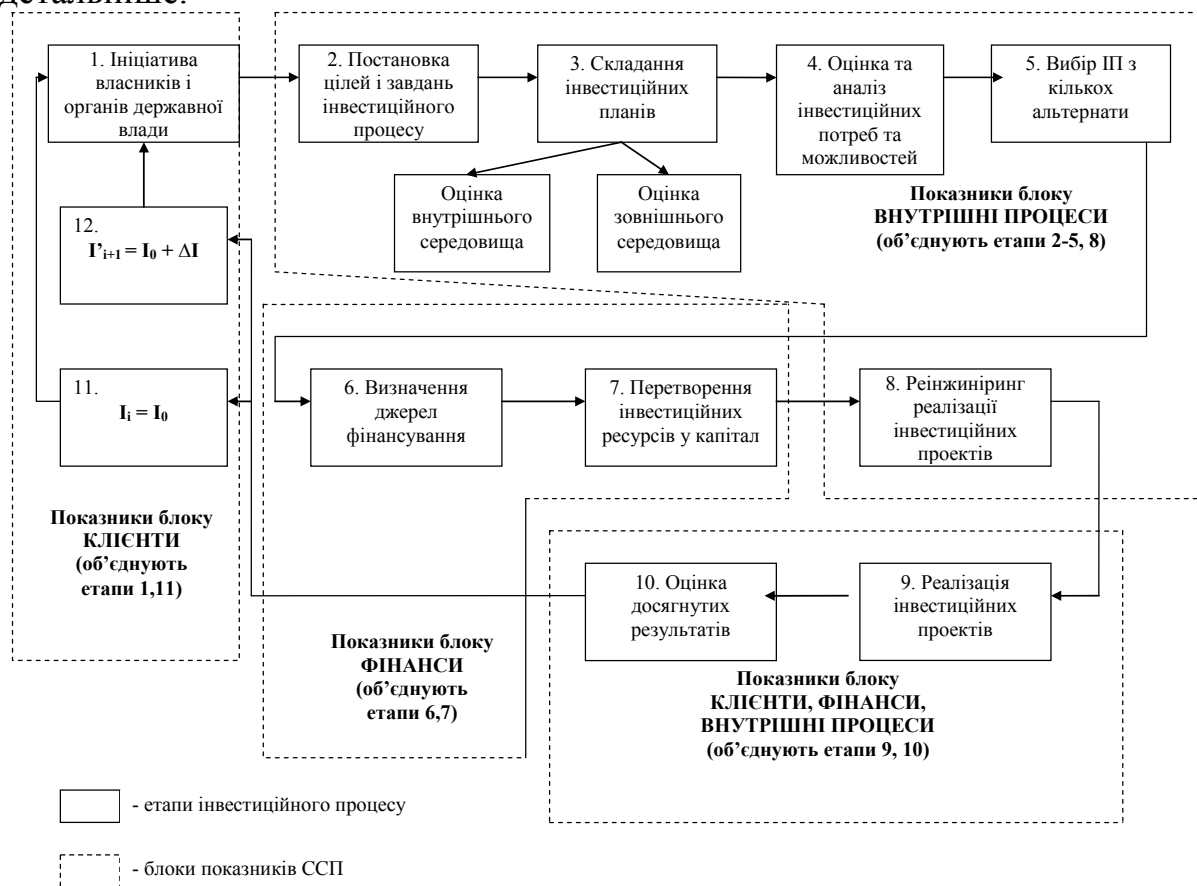


Рис. 1. Модель інвестиційного процесу

Джерело: власна розробка автора

Перший етап – ініціатива власників. Даний етап обумовлений процесами ініціації менеджерами підприємств або власників інвестицій у розвиток бізнесу. Цей етап є основоположним, оскільки визначається цілями інвестування. Як зазначено на рис. 1, на першому етапі задіяно блок клієнтських показників. У даному випадку задіяно клієнтську складову, яка визначає коло клієнтів та сегменти ринку, де підприємство планує провадити свою діяльність. Ключовими показниками клієнтської складової – задоволення потреб клієнтів, його лояльність, прибутковість, збереження та розширення клієнтської бази – дозволяють визначити цінність пропозицій підприємства на ринку.

При цьому необхідно оцінювати клієнтську складову по кожному з показників.

1. Частина ринків – відображає питому вагу підприємства на даному ринку (з точки зору кількості клієнтів, витрачених грошових коштів або обсягів проданих товарів). Збереження клієнтської бази – оцінює в абсолютних

або відносних одиницях показник, що відображає збереження наявної клієнтської бази підприємства.

2. Розширення клієнтської бази – оцінює в абсолютних або відносних одиницях показник, що відображає розширення клієнтської бази компанії, яка приваблює або завойовує клієнтів.

3. Задоволення потреб клієнтів – оцінює ступінь задоволення клієнта у відповідності до спеціальних критеріїв результатів діяльності.

4. Прибутковість клієнта – оцінює чистий прибуток від клієнта або сегмента ринку після здійснення виключних витрат на їх підтримку.

З позиції запропонованої моделі управління інвестиційним процесом клієнти та власники розглядаються як рівнозначні зовнішні ініціатори початку інвестиційної діяльності. Клієнти та власники пов'язані між собою таким чином, що від ступеня задоволення клієнтів залежить ступінь реалізації цілей власників. Пропозиція найбільшої споживчої цінності цільовій групі клієнтів є ключовим фактором для менеджерів та власників підприємства, що обумовлює найбільший приріст капіталу – в нашому випадку Г'.

Другий етап – постановка цілей і задач інвестування. На цьому етапі власники визначаються з цілями, які необхідно досягти по закінченню інвестиційного процесу. Етап включає в себе планування цілей, декомпозицію цілей та побудову списку задач.

Третій етап – складання інвестиційних планів підприємства, вибір об'єктів інвестування та аналіз ринку. Етап включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Четвертий етап – аналіз можливостей підприємства з реалізації інвестиційного проекту. Етап включає в себе визначення складу операцій, їх взаємозв'язків; оцінку тривалості та обсягів робіт; оцінку вартостей; складання розкладу виконаних робіт; визначення критеріїв успіху; планування якості; визначення організації; призначення персоналу; планування взаємодії; визначення необхідних підприємству обсягів інвестування; виходячи із його бізнес-планів та інвестиційних планів розвитку.

П'ятий етап – вибір одного інвестиційного проекту із декількох розглянутих альтернативних варіантів. Етап включає в себе правовий та економічний фільтри.

Етапи з другого по п'ятий включно відносяться до блоку показників «внутрішні бізнес-процеси». Складові цього блоку визначають види діяльності найбільш важливі для досягнення цілей споживачів та власників.

Цілі та показники даного блоку формуються після клієнтського блоку, що дозволяє підприємству орієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на вирішення задач клієнтів та власників. Формулюючи блок показників внутрішніх бізнес-процесів, менеджери визначають найбільш важливі види діяльності, що потребують удосконалення для задоволення потреб власників та клієнтів цільового сегменту ринку. У цьому блоці ідентифікуються внутрішні потреби на основі очікувань, запитів та потреб клієнтів.

Шостий етап – визначення джерел фінансування. На цьому етапі визначається коло можливих інвесторів, їх характеристика, розробляються питання можливості інвестування в проект.

Сьомий етап – трансформація ресурсів в капітал. Етап включає в себе перетворення фінансових ресурсів в інвестиційний капітал.

На шостому та сьомому етапах задіяно блок фінансових показників. У даному випадку кожний фінансовий показник представляє собою складову в причинно-наслідковому ланцюзі, які в підсумку спрямовані на удосконалення фінансової діяльності підприємства. Фінансові цілі можуть істотно відрізнятися одна від одної в залежності від того чи іншого етапу інвестиційного циклу.

Восьмий етап – реінжиніринг з реалізації інвестиційного проекту. На даному етапі задіяно блок показників «внутрішні процеси».

На восьмому етапі формулюються цілі та показники, що пов'язані з внутрішніми бізнес-процесами підприємства. Етап включає в себе: визначення стратегічних цілей; розробка процесів, які підтримують досягнення сформульованих цілей; формулювання вимог до бізнес-ролей організаційної структури; визначення компетенції для виконання процесів в рамках спроектованої організаційної структури; розробка та затвердження організаційної структури, що підтримує виконання процесів.

Дев'ятий етап – реалізація інвестиційного процесу. Етап включає в себе виконання плану реалізації проекту; облік виконання плану; підтвердження якості реалізації проекту; вибір постачальників; контроль контрактів; управління ресурсами; управління цілями; управління якістю.

Десятий етап – оцінка досягнутих результатів. Етап включає в себе аналіз строків виконання проекту; аналіз вартості та якості його виконання; підтвердження цілей; аналіз результатів; адміністративне завершення.

Етапи дев'ятий та десятий поєднують блок, що складається з клієнтських, внутрішніх та фінансових показників. На даних етапах відбувається реалізація інвестиційного процесу та оцінка досягнутих результатів.

Одинадцятий етап – отримання прибутків/збитків від інвестування. Одинадцятий етап можна виразити формулою, що обумовлює результат інвестиційного процесу ( $I'$ ), за умови отримання прибутку відбувається ефект розширеного відтворення ( $I'_{i+1} = I_0 + \Delta I$ ).

Послідовність етапів інвестиційного процесу  $I'_{i+1}$  створює цикл: отримання прибутку/збитку представляє собою наступний рівень та починає новий цикл. Необхідно зазначити, що при цьому буде задіяно блок клієнтських показників. Таким чином, клієнти поєднують етап початку інвестування та його завершення. В рамках першого етапу інвестиційного процесу реалізується така функція збалансованої системи показників, як задоволення потреб клієнтів – споживачів кінцевого продукту інвестиційного процесу. Саме прагненням задовольнити інтереси клієнтів обумовлюється інвестиційна ініціатива власників.

**Висновки.** На основі проведених досліджень нами представлена модель управління інвестиційним процесом за допомогою збалансованої систе-

ми показників, що нівелює протиріччя організаційних структур при реалізації інвестиційних проектів підприємств аграрної сфери, містить блоки показників ефективності управління інвестиційним процесом, націлює менеджмент на досягнення результатів, і дозволить ефективно використовувати власні, залучені та позикові ресурси для реалізації інвестиційних проектів.

#### **Література:**

1. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М.О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
2. Нортон Д. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. / Д. Нортон, Р. Каплан – М.: Олимп-Бизнес, Библиотека, 2003. – 214 с.
3. Kaplan R.S. Putting the Balanced Scorecard to Work / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review, Sep 01, 1993 – Електронний ресурс: Режим доступу - <http://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work/ar/1>.

*Рецензент: д.е.н., професор Чупіс А.В.*

УДК 368.54

## **СУТНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СТРАХУВАННЯ ТА ЙОГО ВИДИ**

*Алескерова Ю.В. к.е.н., с.н.с., докторант  
ННЦ «Інститут аграрної економіки»*

*Процес сільськогосподарського виробництва являє собою сукупність і взаємодію людини та природи, при цьому є внутрішньо несумісними. Впливаючи на природу, людина відчуває негативні результати власної діяльності. Важливо в сучасних умовах досліджувати, що ж таке сільськогосподарське страхування, його значення для аграрного виробництва: як повинно забезпечуватися страхування сільськогосподарських культур та ризики, які при цьому виникають, добровільні форми сільськогосподарського страхування та їх концептуальні форми.*

*The process of agricultural production presents combinations and co-operation of man and nature, here he is incompatible. Influencing on nature, a man tests the negative results of the activity. It is important in today's terms to investigate, what such agricultural insurance, his value for an agricultural production: as insurance of agricultural cultures and pucks that are here, voluntarily forms of agricultural insurance and their conceptual forms must be provided.*

**Постановка проблеми.** Процес сільськогосподарського виробництва представляє собою поєднання та взаємодію людини та природи, при цьому він являється внутрішньо суперечливим. Впливаючи на природу, людина зазнає негативні результати своєї діяльності.

Сільськогосподарське страхування є специфічним класом страхування, об'єднуючим декілька підгалузей. Виділення сільськогосподарського страхування в окремий клас здійснюється за принципами формування комплексних видів страхування. До таких видів відносяться морське, космічне, авіаційне, медичне тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі теоретичні та практичні аспекти досліджуваної проблеми висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних учених. Так, зокрема, питанням теорії і практики сільськогоспо-