

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD IN THE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE

Стаття присвячена розробленню рекомендацій щодо впровадження системи збалансованих показників у фінансове управління підприємством. Проаналізовано основні проблеми у фінансовому управлінні аграрним підприємством. Розглянуто передумови впровадження системи збалансованих показників та виділено фактори її успішної реалізації. Досліджено проблеми адаптації СЗП та шляхи їх подолання. Зроблено висновки стосовно необхідності та можливості впровадження СЗП в управління агрокомпанією.

The article is devoted to the development of recommendations for implementation of the system of balanced scorecard into the financial management of the enterprise. The main problems of financial management of agricultural enterprises have been analyzed. The prerequisites for implementing the system of balanced scorecard have been considered and the factors of its successful implementation have been specified. Problems of adaptation of the BSC and ways of their overcoming have been investigated. Conclusions regarding the necessity and the possibility of implementing the BSC in the agricultural enterprise management have been made.

Ключові слова: система збалансованих показників (СЗП), фінансове управління, інструмент контролінгу, стратегія, аграрне підприємство.

Key words: balanced scorecard (BSC), financial management, instrument of controlling, strategy, agrarian enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Прискорення глобалізаційних процесів ставлять перед аграрними підприємствами завдання щодо впровадження гнучких систем менеджменту відповідно до мінливості внутрішнього та зовнішнього економічного середовища. Основним орієнтиром у процесі господарювання є формулювання стратегії та способів її досягнення, що дасть можливість

об'єднати роботу різних підрозділів навколо єдиної мети та отримати максимальну ефективність у довгостроковій перспективі.

Важливу роль при формулюванні стратегії грає розуміння засобів її реалізації. Більшість вітчизняних керівників спираються на традиційне стратегічне управління, де основною метою є збільшення прибутковості компанії, проте це не завжди свідчить

Анна Паскалова
к.е.н., старший викладач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Анастасія Булах
студентка факультету фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Anna Paskalova
PhD,
Senior Lecturer
Anastasiya Bulah
student,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

про ефективність її функціонування. Використання сучасних інструментів стратегічного контролінгу надає можливість здійснити комплексну оцінку якості внутрішніх бізнес-процесів, адекватно оцінити вартість підприємства та положення компанії на ринку. Одним з новітніх та найбільш популярних інструментів фінансового контролінгу є система збалансованих показників, що набула поширення у багатьох високорозвинених країнах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням окремих аспектів сутності та впровадження системи збалансованих показників займалися зарубіжні і вітчизняні науковці, серед яких Бабяк Н. Д. [1], Зінченко В. А. [5], Кизим М. О. [5], Коваленко К. А. [2], Козенков Д. Є. [4], Мельник Ю.М. [3], Пилипенко А. А. [5], Савченко О.О. [3], Фаїзова С. О. [4]. Проте окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз проблем системи фінансового управління на прикладі аграрного підприємства та розробка рекомендацій щодо впровадження збалансованої системи показників у систему фінансового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. У наш час все більшого розповсюдження набуває система збалансованих показників як один з стратегічних інструментів фінансового контролінгу. СЗП розроблена професорами Гарвардського університету Д. Нортоном і Р. Каптаном (США) у 1992 році. Саме вони запропонували оцінювати ефективність бізнесу з точки зору не лише фінансових, але і нефінансових показників, що дало можливість управляти реалізацією довгострокової стратегії [1].

СЗП направлена на чітке формулювання стратегічних цілей та їх інтерпретацію через набір кількісних показників за 4 елементами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Даний інструмент стратегічного контролінгу є важливим

у конкурентному середовищі, оскільки дає можливість аналізувати інформацію з різних аспектів ведення бізнесу, оцінювати досягнуті результати, створювати зв'язок між індивідуальними та корпоративними цілями тощо. Загалом, система збалансованих показників - це комунікативна, інформаційна, навчальна, контролююча та координуюча система, направлена на оцінку ефективності діяльності підприємства.

До основних причин появи системи збалансованих показників можна віднести:

- необхідність подолання розриву між довгостроковим цілями підприємства і поточною діяльністю співробітників та покращення знань зі стратегічного менеджменту у працівників різних рівнів управління;

- потреба оцінки критеріїв поточного та майбутнього потенціалу компаній, пов'язаного з перспективами росту, що базується в тому числі на нефінансових показниках;

- неможливість лише засобами контролю забезпечити оперативний зв'язок дій працівників з поставленою стратегією;

- відсутність на підприємстві інструменту для повного контролю виконання стратегії, потреба у балансі між фінансовими та нефінансовими, короткостроковими та довгостроковими, зовнішніми та внутрішніми цілями;

- інші кон'юнктурні фактори (зміна економічного середовища, нові технологічні можливості, висока конкуренція тощо).

Проблеми у фінансовому управлінні аграрними підприємствами та причини впровадження системи збалансованих показників наведені в таблиці 1.

Перш ніж реалізувати проект з інтеграції СЗП у систему фінансового управління аграрного підприємства, керівництву варто співставити проблеми в управлінні з передумовами впровадження та проаналізувати фактори успішного застосування даного інструмента. Проект з реалізації СЗП стане вирішенням багатьох проблем управління, дасть змогу оптимізувати роботу різних підрозділів для досягнення єдиної мети та перенаправить підприємство на вартісно-орієнтоване

**Проблеми у фінансовому управлінні аграрним підприємством
та шляхи їх вирішення за допомогою СЗП**

Проблема в управлінні	Вирішення за допомогою СЗП
Відсутність комплексної стратегії та моніторинг лише поточної операційної діяльності	СЗП допомагає сформулювати стратегію та стратегічні орієнтири діяльності
Відсутність інструментів контролю для оптимального управління діяльністю	СЗП – інструмент стратегічного контролю, що дає змогу перевести стратегічні цілі у виконання на оперативному рівні
Недосконалість системи фінансового управління через дезорганізацію процесів	Побудова системи фінансового управління відносно системи збалансованих показників, КРІ та заходів їх досягнення
Відсутність належного фінансового контролю за досягненням планових показників	Моніторинг реалізації проекту впровадження СЗП дасть змогу покращити фінансовий контроль
Незацікавленість підприємства у вартісно-орієнтованому управлінні	Максимізація вартості компанії як основна стратегія при впровадженні СЗП є сучасним підходом до управління та найбільше цікавить зовнішніх стейкхолдерів
Недосконалість систем комунікації та інформаційного забезпечення працівників	Система збалансованих показників передбачає наявність зворотного зв'язку (кількість відгуків у мобільному додатку як КРІ)
Недостатнє регулювання фінансовими ресурсами (значний обсяг дебіторської заборгованості)	Акцентування уваги на управлінні дебіторською заборгованістю (як один з КРІ) за рахунок маркетингових та бартерних програм

управління, що є одним із способів адекватної оцінки ефективності діяльності підприємства.

Підсумовуючи вищенаведене, слід дати оцінку передумовам впровадження системи збалансованих показників та виділити ймовірні фактори її успішної реалізації.

Передумовами впровадження системи збалансованих показників є:

- необхідність усунення недоліків фінансового управління та орієнтація в більшій мірі на фінансові системи показників;

- впровадження розробленої стратегії як важлива передумова розробки СЗП;

- необхідність структуризації систем моніторингу, координації, контролю та внутрішньої та зовнішньої звітності підприємства;

- потреба у спрощенні процесів планування на підприємстві з метою зменшення тривалості самого процесу планування;

- проблема оцінки ефективності діяльності різних підрозділів та компанії загалом.

Серед факторів успішного впровадження СЗП слід виділити такі:

- підтримка вищого керівництва;

- зусилля та відповідальність всіх учасників за реалізацію проекту;

- єдність всіх працівників для досягнення спільної стратегії при правильному поясненні мотивів реалізації СЗП;

- система оціночних показників, встановлена як на індивідуальному рівні, так і передбачена системою збалансованих показників;

- реорганізація процесів управління відповідно до впровадження СЗП.

Проте існують різні умови для впровадження системи збалансованих показників в Україні та у більш розвинених країнах. В Україні, на відміну від інших держав, досить часто спостерігається консервативний підхід, тобто існує чіткий розподіл функціональних обов'язків між усіма працівниками, що часто стає перешкодою для розуміння ними загальних бізнес-задач. Вітчизняні підприємства потребують більш раціонального та аналітичного підходу до провадження фінансово-господарської діяльності. Використання застарілих інструментів, небажання застосовувати новітні технології як основні елементи консервативного підходу є визначальним

бар'єром на шляху до покращення управління підприємством.

Класична система управління базується у більшості на фінансових показниках, які не відображають усіх аспектів розвитку агробізнесу, а традиційна фінансова звітність не оцінює можливість отримання доданої вартості і базується на історичних даних. Сьогодні, в інформаційну епоху, в балансі не відображаються бренди, знання, досвід співробітників, нові технології тощо (хіба що гудвіл), проте дані показники все більше впливають на вартість бізнесу. Проблеми адаптації СЗП в агрокомпанії та шляхи подолання цих перешкод розглянуто в таблиці 2.

Для подолання вказаних проблем, а також зміни структури управління та встановлення відповідних показників, в агрокомпаніях доцільно здійснювати поетапне впровадження СЗП. Воно буде передбачати розбивку створення системи на ряд етапів для кожного підрозділу. У спрощеному вигляді етапи впровадження системи збалансованих показників для підрозділів

можна сформулювати так:

1) адання інформації про поточний стан справ підрозділу та перспективи його розвитку;

2) визначення взаємопов'язаних цілей з метою формулювання подання про майбутнє підрозділу;

3) формування завдань за напрямками встановлених цілей;

4) визначення КРІ для кількісного розрахунку завдань кожного підрозділу;

5) визначення цільових значень для обраних показників результативності підрозділів.

Така етапність застосування системи збалансованих показників через підрозділи може дещо ускладнити процес її впровадження, проте внесе ясність у цілі підрозділів, виконання бізнес-процесів на оперативному рівні та визначить роль кожного підрозділу у загальній структурі управління підприємством.

В таблиці 3 проаналізовано з якими проблемами може стикнутися підприємство на початковому етапі впровадження стратегії.

Таблиця 2

Проблеми адаптації СЗП в Україні та шляхи подолання

Проблеми адаптації СЗП в Україні	Шляхи подолання
Правильність та точність формулювання стратегії та стратегічних орієнтирів	Перехід на стратегічно орієнтоване управління з чітким формулюванням місії, бачення та цінностей компанії.
Складність вироблення стратегії для диверсифікованої компанії	Формування дерева стратегій з консолідацією на рівні керуючої компанії
Відсутність практики делегування повноважень в прийнятті стратегічних рішень	Заохочення персоналу до участі у прийнятті стратегічних рішень. Використання проектного підходу.
Визначення оптимальної кількості КРІ та їх правильного набору	Чіткий розподіл та розуміння бізнес процесів, розуміння причинно-наслідкових зв'язків між ними.
Непрозорість середовища діяльності та погана самоорганізація працівників	Транспарентний підхід до ведення бізнесу та покращення корпоративної культури
Небажання змін через нерозуміння наслідків впровадження СЗП	Розпис усіх бізнес процесів та виділення коштів на консультантів та на навчання топ-менеджерів
Акцент уваги тільки на фінансових показниках	Чітке розуміння взаємозв'язків між навчанням персоналу, їх впливом на здійснення бізнес процесів та відносини з клієнтами. Опис різних сценаріїв
Високий рівень бюрократизації	Зменшення кількості звітів, використання ERP системи
Інші фактори (нестабільність економічного середовища, ризикованість, невпевненість в успішній реалізації тощо).	Повне розуміння волатильності середовища та пошук шляхів швидкої адаптації.

Джерело: розроблено авторами на основі [2, с. 153; 4, с. 367; 5, с. 170]

Проблеми та пропозиції щодо впровадження СЗП

Проблеми при впровадженні СЗП	Пропозиції щодо подолання проблем
Спрощене відображення діяльності без деталізації стратегічних цілей по підрозділам	Каскадування стратегічних цілей «згорі-вниз» і комплексне роз'яснення керівниками стратегії та цілей працівникам свого відділу
Індивідуальна незацікавленість рядових співробітників у дотриманні стратегічних цілей	Оцінка досягнення власних цілей, що затверджуються лінійними керівниками, у відповідності до стратегічних цілей на базі Performance Measurement
Досягнення цілей може не призвести до дотримання стратегії через інші фактори	Можливість гнучкості та вчасної модифікації СЗП відповідно до мінливих факторів
Відсутність технічної підтримки для реалізації системи збалансованих показників	Використання SAP або інших програмних продуктів для моніторингу реалізації СЗП
Складність оцінки самого процесу реалізації СЗП, оскільки результат буде відомий через роки	Участь керівників структурних підрозділів у постійному моніторингу досягнення цілей, перехресні зустрічі керівників різних відділів для обговорень
Складність у визначенні відповідальних у випадку недотримання стратегічних цілей	На етапі реалізації проекту визначення представника кожного відділу, відповідального за досягнення цілей працівників свого відділу та щомісячне звітування про це основному керівнику проекту.

ВИСНОВОК

Таким чином, вважаємо доречним впроваджувати СЗП на аграрних підприємствах, що дозволить вирішити деякі проблеми у фінансовому управлінні. Результати дослідження дозволили ідентифікувати наступні проблеми в управлінні: дезорганізація процесів управління та значна орієнтація на оперативну діяльність, оцінка результативності діяльності лише на основні традиційних показників, відсутність інструментів контролю та стратегічного управління. Розглянуто можливі проблеми, що можуть виникнути на шляху адаптації СЗП, та запропоновано шляхи їх вирішення. Зокрема, обґрунтовано необхідність каскадування стратегічних цілей та важливість участі керівників структурних підрозділів у постійному моніторингу та оцінці досягнень особистих цілей працівників. Проведена комплексна оцінка проблем інтеграції СЗП у систему фінансового управління дала змогу обґрунтувати необхідність вартісно-орієнтованого управління та структуризації процесів управління навколо системи збалансованих показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Паскалова А. Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства / Н. Д. Бабяк, А. Г. Паскалова // Інноваційна економіка. - 2015. - № 4. - С. 87–92.
2. Коваленко К. А. Дослідження сутності збалансованої системи показників та її впровадження у вітчизняній практиці / К. А. Коваленко // Управління розвитком. – 2013.- № 12 (152). - С. 153–156.
3. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–203.
4. Козенков Д. Є. Адаптація BSC до практики управління металургійного підприємства / Д. Є. Козенков, С. О. Фаїзова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: 2012. – Вип. № 722. – С. 362–368.
5. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. - 192 с.

REFERENCES

1. Babiak N.D., Paskalova A.H. (2015) «Zbalansovana systema pokaznykiv v otsyntsi efektyvnosti upravlinnia vytratamy molokopererobnoho pidpriemstva», Innovatsijna ekonomika, Vol. 4. - pp. 87–92.
2. Kovalenko K.A. (2013) «Doslidzhennia sutnosti zbalansovanoi systemy pokaznykiv ta ii vprovadzhennia u vitchyznianij praktytsi», Upravlinnia rozvytkom, vol. 12 (152). - pp. 153–156.
3. Mel'nyk Yu. M., Savchenko O.S. (2011) «Problemy zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh, Marketynh i menedzhment innovatsij», Vol. 1. - pp. 192–203.
4. Kozenkov D. Ye., Faizova S.O. (2012) «Adaptatsiia BSC do praktyky upravlinnia metalurhijnoho pidpriemstva», Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnik», Vol. 722. – pp. 362–368.
5. Kyzym M. O., Pylypenko A.A., Zinchenko V.A. (2007) «Zbalansovana systema pokaznykiv» [Balanced Score-Card], «INZhEK», Kharkiv, Ukraine.