

MARKETING TECHNOLOGIES TO PROMOTE ORGANIC AGRICULTURAL PRODUCTION ON GLOBAL FOOD MARKET

Summary. The article deals with the application of modern marketing technologies to promote eco-friendly products, in particular organic food products. The advantages and disadvantages of using “green”, “guerrilla” and social media marketing are revealed. The successful practice of introducing the above concepts of marketing by organic companies is given. The usage of marketing tools in the Ukrainian organic food market is characterized. The main directions of development of organic marketing for further popularization of organic food products of Ukrainian production are indicated.

Key words: “green” marketing, social networks, promotion channels, organic food products, Ukraine.

УДК 657.8

Осадча Г. Г.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту*

Національного університету харчових технологій

Ополонець І. П.

магістр

Національного університету харчових технологій

Osadcha G. G.

Candidate of economic sciences,

*Assoc. the Department of accounting and auditing
National University of food technologies*

Opolonec' I. P.

*Master specials accounting and taxation
National University of food technologies*

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Анотація. У статті розглянуто теоретично-методичні основи застосування збалансованої системи показників на підприємстві, досліджено ключові показники діяльності організації для кожної з чотирьох проєкцій з урахуванням специфіки діяльності молочного підприємства. Запропоновано авторський підхід до їх розроблення та реалізації в ключових сферах функціонування підприємства.

Ключові слова: підприємство, збалансована система показників, ключові індикатори, фінансові показники, не фінансові показники.

Вступ та постановка проблеми. Сучасні ринкові відносини характеризуються посиленням конкуренції серед товаровиробників споріднених галузей на мікро- та макрорівнях. Основою успішної перспективи в довгостроковому періоді є грамотне стратегічне управління.

Всупереч інтересам власників бізнесу головну роль починають відігравати потреби споживачів, рівень задоволеності яких визначає перспективи подальшого розвитку підприємства. У зв'язку з цим ефективним інструментом забезпечення стійкого розвитку є стратегічне планування діяльності підприємства та управління, здійснюване на основі розроблення та впровадження збалансованої системи показників.

Система збалансованих показників пропонує новий підхід, а саме оцінку всіх напрямів діяльності підприємства, як фінансових, так і не фінансових, методом індивідуального підбору показників для окремого підприємства з метою не тільки оцінювання досягнутого рівня розвитку підприємства, але й аналізу та прогнозування подальшого розвитку підприємства за всіма напрямками діяльності [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідеї стратегічного розвитку підприємств, що ґрунтуються на системі збалансованих показників, знайшли своє відображення в роботах К. Адамса, Р. Каплана, Д. Нортона, П. Нівена, В. Шмідта, О. Даніліна, В. Єрмоленко, І. Івакіної, Е. Нілі, Д. Парментера, К. Х'юберта, Х. Рамперсада, Л. Пана, П. Хорвата, Т. Калінеску, Р. Ларіної, М. Макаренко, О. Анісімової, Т. Логутової та інших науковців. Вчені зробили вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних технологій збалансованого управління підприємством.

Метою роботи є подальший розвиток та вдосконалення науково-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо формування збалансованої системи показників (ЗСП) підприємства, спрямованої на посилення його конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для досягнення мети наукового дослідження поставлено та вирішено такі завдання: дослідження теоретичних підходів до формування системи ключових показників у межах груп ЗСП; формування збалансованої системи показників та розрахунок індикаторів стратегічного розвитку публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод».

Результати дослідження. Збалансована система показників є однією з найуспішніших систем управління результативністю підприємства, оскільки інтегрує оцінку діяльності компанії з точки зору фінансових та не фінансових показників, дає можливість оцінити ефективність вибраної стратегії та відстежити її реалізацію у вигляді взаємозв'язаних індикаторів діяльності в рамках чотирьох основних перспектив:

- 1) орієнтація на споживача, споживчий аспект (The Customer Perspective);
- 2) внутрішньо-фірмові процеси, внутрішні бізнес-процеси (The Business Process Perspective);
- 3) навчання працівників та перспективи зростання (The Learning and Growth Perspective);
- 4) фінансовий аспект (The Financial Perspective).

Загалом ЗСП можна охарактеризувати як інструмент комунікації керівництва підприємства з робітниками та зовнішніми стейкхолдерами з метою покращення результативності, досягнення цілей та стратегічних завдань підприємства [2].

Для ПАТ «Яготинський маслозавод» стратегія може бути сформульована таким чином: досягти росту вартості підприємства та лідируючих позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, задовольняти попит споживачів якісною продукцією за рахунок безперервного технологічного, інформаційного та інтелектуального вдосконалення. Це дасть змогу акціонерам підприємства отримувати прибуток, а персоналу підприємства – гідну винагороду, що спонукатиме до реалізації професійного та творчого потенціалу.

Для успішного розроблення ЗСП важливо вибрати найважливіші з точки зору оцінки результативності діяльності підприємства показники по кожній проекції ЗСП. Важливим є те, що структуру ЗСП можна легко модифікувати, однак неможливо вибрати базовий показник, який дав би змогу вимірювати успішність реалізації та ефективність функціонування підприємства. Виконання цього етапу засноване на трьох принципах, а саме раціональності інформації, збалансованості цілей, можливості вимірювання показників.

Включення у збалансовану систему великої кількості індикаторів та комплексних індексів створює небезпеку втрати перспективи та можливості потонути в деталях.

На практиці підприємству необхідно вибрати ті показники, які найбільшою мірою відповідають його конкретним потребам і тим обставинам, в яких воно перебуває. Також відзначимо, що підприємства можуть додавати п'яту проекцію до чотирьох перерахованих вище або замінювати один із чотирьох на той, який найкраще зможе відобразити місію і стратегію конкретного підприємства.

Вибір ключових показників та стратегічно важливих індикаторів значно полегшується з використанням моделі ключових показників діяльності, яка розроблена Девідом Парментером. Д. Парментером запропоновано правило «10/80/10», згідно з яким основна увага повинна концентруватися на 10-ти ключових показниках результативності KRI, 80-ти виробничих індикаторах PI та 10-ти ключових показниках ефективності KPI [9].

Основні проблеми розроблення ЗСП найчастіше виникають на підприємствах під час використання надто малої кількості показників і, навпаки, за великої кількості показників. Якщо у процесі реалізації ЗСП кожна бізнес-одиниця слідує лише своїм власним курсом, то підприємство не зможе створити загальної стратегічної мови, оскільки кожний підрозділ діє ізольовано, за своєю власною схемою. Без загального керівництва топ-менеджерами успіх створення ЗСП може бути лише тимчасовим. Однак найбільш частою причиною невдач є не погана розробка, а погане впровадження [3].

Враховуючи дані обставини, ми визнали доцільним розробити власну модель збалансованої системи показників, яка б дала змогу здійснити оцінювання окремих проєкцій і визначити ефективність їх використання.

У табл. 1 представлено ключові показники збалансованої системи показників на підприємстві для чотирьох сфер функціонування підприємства, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Для того щоб сформулювати необхідну стратегію розвитку компанії, потрібно визначити по кожній зі складових ті показники, які справляють найбільший вплив на діяльність ПАТ «Яготинський маслозавод» і на які потрібно насамперед звертати увагу під час аналізування підприємства. Тому показники, наведені у табл. 1, необхідно привести до з'явного вигляду. Отримані результати будемо використовувати під час побудови стратегічного контуру підприємства.

Результати діяльності досліджуваного підприємства та розраховані інтегральні показники наведено в табл. 2.

Ключові показники ЗСП були розраховані на основі фінансової звітності публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» за 2016 р. Проте певні дані є конфіденційною інформацією, тому деякі показники були розраховані на підставі умовних даних. Значення параметрів, оптимальні величини яких не встановлені, а також тих, які важко виразити кількісно, оцінені експертним чином за допомогою бальної шкали.

Отримані результати узагальнено в табл. 3 для того, щоб мати змогу використовувати результати аналізу в подальших дослідженнях. Для цього за отриманими інтегральними показниками (табл. 3, рис.1) ми побудували стратегічний контур підприємства (рис. 2), а також розрахували площу стратегічного поля досліджуваного підприємства. На основі узагальнених даних авторами розраховано індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства, який відображає успішність функціонування підприємства.

Інтегральні показники результатів використання трудових ресурсів підприємства наведені на рис. 1.

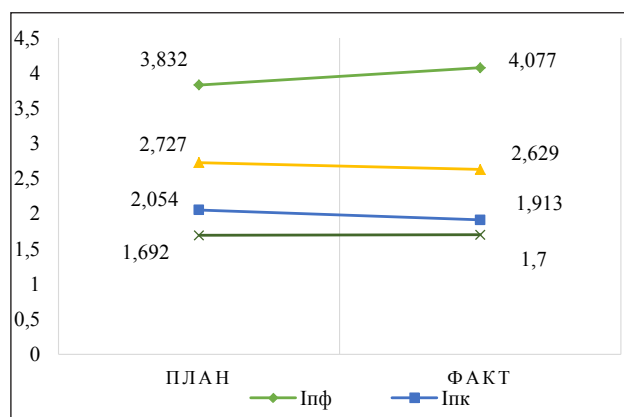


Рис. 1. Інтегральні показники результатів діяльності підприємства

Визначення значення індикатора комплексного стратегічного розвитку підприємства (I_{sdc}^c) зводиться до розрахунку площі поверхні, яку на загальному полі займає контур підприємства. Площа поверхні поля підприємства (SC_{ent}) складається із суми площ кожного окремого показника (SA_{sp}), яка обчислюється так [4]:

$$SA_{sp} = v * w, \quad (1)$$

де v – зведене значення показника;

w – ширина сектору показника, в нашому випадку вона дорівнює 1.

Ключові показники збалансованої системи показників на ПАТ «Яготинський маслозавод»

Проекція	Мета	Показник	Формула	
Фінанси	Зростання прибутку підприємства	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$K_a = \frac{BK}{B}$ де BK – власний капітал; B – валюта балансу [7, с. 166].	
		Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності)	$K_{пз} = \frac{OA}{ПЗ}$ де OA – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання [8, с. 234].	
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$K_{мрк} = \frac{3}{BOK}$ де 3 – вартість запасів; BOK – власні обігові кошти [6, с. 425].	
		Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	$Re = \frac{OP}{CB}$ де OP – прибуток від операційної діяльності; CB – собівартість реалізованої продукції [8, с. 234].	
Клієнти	Збільшення частки ринку	Канали збуту продукції: – за договорами з підприємствами та організаціями; – працівникам підприємства; – громадське харчування; – експорт тощо	Частка продукції відповідного каналу збуту до загальної кількості реалізованої продукції.	
	Збільшення рівня задоволеності клієнтів	Кількість скарг	Дані відділу маркетингу.	
		Своєчасність поставок	Дані відділу маркетингу.	
Внутрішні бізнес-процеси	Зниження собівартості реалізованої продукції	Собівартість реалізованої продукції	Стаття з фінансової звітності.	
	Збільшення випуску продукції	Випуск продукції в порівняних цінах	Стаття зі статистичної звітності.	
	Підвищення якості виробництва	Фондовіддача.		$\Phi_v = \frac{BP}{OF}$ де BP – випуск продукції у порівняних цінах; OF – середньорічна вартість основних промислово-виробничих засобів [10, с. 594].
		Технічна озброєність виробничого персоналу		$TO = \frac{\text{Активна частина ОВЗ}}{\overline{Ч\text{роб}}}$ де ОВЗ – основні виробничі фонди; $\overline{Ч\text{роб}}$ – середньоспискова кількість робітників [8, с. 98].
Розробка та випуск нової продукції			Частка нової продукції в обсязі продажів.	
Навчання та розвиток	Підвищення культури виробництва, ефективності планування й постачання	Коефіцієнт плинності робочої сили ($K_{пл}$)	$K_{пл} = \frac{ЗР}{КР_{cc}}$ де ЗР – звільнені за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни; $KР_{cc}$ – середньоспискова кількість персоналу [10, с. 585].	
		Коефіцієнт забезпеченості кадрами ($K_{зк}$)	$K_{зк} = \frac{КР_{cc}}{ЧПП}$ де $KР_{cc}$ – середньоспискова кількість персоналу; ЧПП – необхідна кількість працівників [1, с. 207].	
	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Продуктивність праці (ПП)	$ПП = \frac{BP}{\overline{Чпвп}}$ де BP – випуск продукції в порівняних цінах; $\overline{Чпвп}$ – середньоспискова кількість промислово-виробничого персоналу [8, с. 134].	
		Рівень мотивації	Дані відділу маркетингу.	
Підвищення кваліфікації персоналу	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу ($K_{ін}$)	$K_{ін} = \frac{ЧВКП}{КР_{cc}}$ де ЧВКП – кількість висококваліфікованих працівників; $KР_{cc}$ – середньоспискова кількість персоналу [7, с. 318].		

**Результати діяльності підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод»
із застосуванням збалансованої системи показників**

Проекція	Показник	2016 р.		Ваговий коефіцієнт	Зважене значення за 2016 р.	
		План	Факт		План	Факт
Фінанси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,330	0,336	0,3	0,099	0,101
	Коефіцієнт загальної платоспроможності	2,087	2,004	0,25	0,522	0,501
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,32	0,39	0,2	0,064	0,078
	Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	12,59	13,59	0,25	3,148	3,398
	Інтегральний показник			1	3,832	4,077
Клієнти	Канали збуту продукції:					
	– за договорами з підприємствами та організаціями;	0,71	0,75	0,3	0,213	0,225
	– працівникам підприємства;	0,017	0,013	0,05	0,001	0,001
	– громадське харчування;	0,14	0,09	0,09	0,013	0,008
	– експорт;	0,9	0,11	0,25	0,225	0,028
	– тощо	0,043	0,037	0,06	0,003	0,002
	Кількість скарг	3	3	0,1	0,3	0,3
	Своєчасність поставок	8	9	0,15	1,200	1,350
Інтегральний показник			1	1,954	1,913	
Внутрішні бізнес-процеси	Собівартість реалізованої продукції, млрд. грн.	1,514	1,522	0,3	0,4542	0,4566
	Випуск продукції в порівняних цінах, млрд. грн.	1,955	1,978	0,22	0,4301	0,4352
	Фондовіддача, грн./грн.	12,05	11,27	0,15	1,8075	1,6905
	Технічна озброєність виробничого персоналу, млн. грн./ос.	0,114	0,174	0,18	0,0205	0,0313
	Розробка та випуск нової продукції, млрд. грн.	0,1	0,1	0,15	0,015	0,015
	Інтегральний показник			1	2,727	2,629
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили	0,02	0,033	0,12	0,002	0,004
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	0,98	0,95	0,27	0,265	0,257
	Продуктивність праці, млн. грн./ос.	2,185	2,223	0,2	0,437	0,445
	Рівень мотивації	5	5	0,16	0,800	0,800
	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,75	0,78	0,25	0,188	0,195
	Інтегральний показник			1	1,692	1,700

Таблиця 3

Узагальнені результати аналізу комплексного стратегічного розвитку ПАТ «Яготинський маслозавод»

Показники	2016 р.		Відхилення від плану	
	План	Факт	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Інтегральний показник результатів проекції «Фінанси»	3,832	4,077	0,245	106,394
Інтегральний показник результатів проекції «Клієнти»	1,954	1,913	-0,141	93,135
Інтегральний показник результатів проекції «Внутрішні бізнес-процеси»	2,727	2,629	-0,098	96,406
Інтегральний показник результатів проекції «Навчання та розвиток»	1,692	1,700	0,008	100,473
Індикатор комплексного стратегічного розвитку	2,551	2,580	0,029	101,136

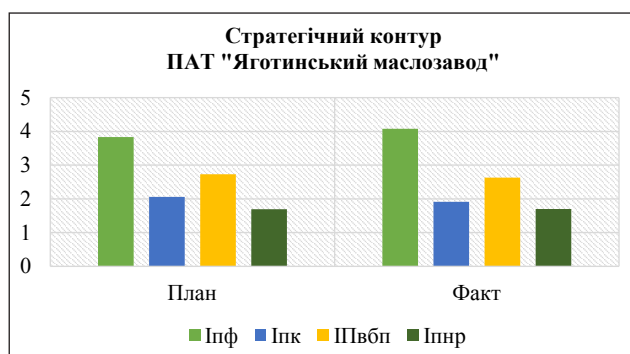


Рис. 2. Стратегічний контур ПАТ «Яготинський маслозавод»

Поверхню контуру досліджуваного підприємства визначено як суму площ усіх показників:

$$SC_{ent} = \sum_{i=1}^n SA_{sp^i} = v_1 * w + v_2 * w + v_3 * w + \dots + v_n * w. \quad (2)$$

Виходячи з цього, коефіцієнт комплексного стратегічного розвитку підприємства (I_{sdc}^c) розраховували за формулою:

$$(I_{sdc}^c) = \frac{SC_{ent}}{SC_g}, \quad (3)$$

де SC_g – загальна площа контуру, яка розраховується як добуток кількості показників на максимальне значення, в даному випадку вона дорівнює 1:

$$SC_g = n * h, \quad (4)$$

де n – кількість показників;

h – максимальне значення, якого може досягти кожен з досліджуваних показників, розрахований як частка від ділення фактичного значення показників на їх оптимальне значення.

Таким чином, стратегічний контур підприємства буде становити:

– у плановому періоді: $3,832 * 1 + 2,054 * 1 + 2,727 * 1 + 1,692 * 1 = 10,205$;

– у звітному періоді: $4,077 * 1 + 1,913 * 1 + 2,629 * 1 + 1,700 = 10,319$.

Отримані результати дослідження показують, що площа стратегічного поля підприємства фактично за звітний рік порівняно з планом розширилась на 1,12%, що є позитивним явищем (рис. 2).

Проведений аналіз показників за проєкціями ЗСП дав змогу визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства. Отримані результати дослідження показують, що підприємство досить вдало здійснює стратегічне планування своєї виробничо-господарської діяльності. Однак якщо підприємство у своїй діяльності буде враховувати ключові фактори впливу на показники та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно матиме можливості для вдосконалення та підвищення цих показників.

Висновки. Практична значущість ЗСП полягає у вирішенні проблеми вимірювання результатів щодо досягнення стратегічних цілей, що є важливим для будь-якого підприємства. Трансформація місії в стратегію та розкриття стратегії у вигляді набору стратегічних цілей, в площині чотирьох проєкцій, демонструє логіку збалансованої системи показників. Оптимальний набір показників, включених до системи, має задовольняти потреби усіх користувачів планової інформації, а система показників має охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, підвищувати практичну цінність прогнозу інформації для управління.

Список використаних джерел:

1. Гершун А., Горський М. Технология сбалансированного управления. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 416 с.
2. Гриценко Л., Височина А. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3 (129). С. 161–167.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2016. 320 с.
4. Котовська І. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 1. С. 7–10.
5. Малярець Л., Штереверя А. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія. Харків: вид-во ХНЕУ, 2008. 180 с.
6. Маркін Ю. Економічний аналіз: керівництво. Москва: Омега-Л, 2011. 450 с.
7. Мних Є. Економічний аналіз. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.
8. Слободян Н. Організація і методика економічного аналізу. Київ: НУХТ, 2013. 322 с.
9. Толюпа Н. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління. Економіка та держава. 2009. № 4. С. 65–66.
10. Чернелевський Л., Слободян Н., Михайленко О. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ: підручник. Київ: Хай-Тек Прес, 2009. 640 с.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ЯГОТИНСКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Аннотация. В статье рассмотрены теоретико-методические основы применения сбалансированной системы показателей на предприятии, исследованы ключевые показатели деятельности организации для каждой из четырех проєкций с учетом специфики деятельности молочного предприятия. Предложен авторский подход к их разработке и реализации в ключевых сферах функционирования предприятия.

Ключевые слова: предприятие, сбалансированная система показателей, ключевые индикаторы, финансовые показатели, нефинансовые показатели.

THE BALANCED SCORECARD AS AN EFFECTIVE TOOL FOR ENTERPRISE MANAGEMENT THE EXAMPLE PJSC “YAGOTYNSKY BUTTER FACTORY”

Summary. The theoretical and methodical basics of the implementation of Balanced Scorecard in business organization are examined in the article. The key indicators of the organization’s activities for each of the four perspectives are analyzed, taking into account the specifics of the dairy enterprise. An author’s approach to their development and implementation in the key spheres of functioning of enterprise is offered.

Key words: enterprise, Balanced Scorecard, key indicators, financial indexes, unfinancial indexes.