

УДК 332.1:322.3(045)

**Лозовський О. М.***к.е.н. доцент***Горшков М. А.***асистент,**Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

E-mail: Lozovskiy-a@mail.ua

E-mail: Gorshkovmaxim@yandex.ua

**ПОБУДОВА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДТВОРЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІЛУ  
АГРАРНОГО СЕКТОРА**

*Стаття присвячена методам оцінки відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки. Автори провели аналіз концепції збалансованої системи показників з метою її адаптації для використання в управлінні аграрним сектором регіону. Теорія формування збалансованої системи показників в першу чергу призначена для підприємств і організацій. При формуванні даної системи на рівні регіону та національної економіки, ми повинні брати до уваги той факт, що регіон та країна мають більш складну систему, ніж корпорації. Структура ресурсного потенціалу аграрного сектора потребує додаткових досліджень кількісного аналізу, якісних співвідношень, оцінки ресурсної віддачі та можливостей відтворення. Стратегічні цілі розвитку національної економіки, зокрема аграрного сектора повинні відповідати на економічні, екологічні аспекти її розвитку. Автори пропонують використовувати запропоновану методіку за видами ресурсів для формування інтегрованого показника оцінки відтворення ресурсного потенціалу.*

*Ключові слова : економічний потенціал аграрного сектора, відтворення потенціалу, збалансована система показників.*

**Постановка проблеми.** Розвиток аграрної сфери спрямовано на підвищення рівня продовольчої безпеки України за рахунок нарощування виробництва продуктів харчування, поліпшення їх якості та збалансованості за поживними речовинами, що дозволить створити конкурентоспроможну економіку, інтегровану у світову господарську систему, наблизити сільськогосподарське виробництво до рівня

економічно розвинутих країн. Стан природного ресурсного потенціалу безпосередньо впливає на якість і тривалість життя населення. З розвитком різних форм власності в аграрному секторі вирішення питання відтворення природного ресурсного потенціалу АПК має пріоритетне значення. Методологічна незавершеність і недостатність нормативно-правової бази знижує ефективність і обмежує сферу застосування інструментарію загальної системи економічних регуляторів проведення заходів по відтворенню і збереженню природного ресурсного потенціалу АПК.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові публікації з питань теоретичного і прикладного висвітлення проблеми відтворення ресурсного потенціалу АПК та механізмів його здійснення в сучасних умовах мають важливе значення. Дана проблема прийняла багатогранний характер, що ускладнює її вирішення з урахуванням особливостей регіонального виробництва, оскільки є однією зі складових забезпечення продовольчої та екологічної безпеки України. Значний внесок у вирішення економічної проблеми нарощування ресурсного потенціалу аграрної сфери внесли В. І. Лукінов, П. Т. Саблук, П. І. Гайдуцький, О. М. Онищенко, В. О. Юрчишин, О. В. Крисальний. У дослідженнях різних аспектів раціонального використання, охорони і відтворення природних ресурсів великий внесок внесли, перш за все, такі відомі вчені, як О. Ф. Балацький, П. П. Руснак, В. Р. В'юн, Б. М. Данилишин, Л. Р. Мельник, В. Я. Шевчук та інші. Фінансово-економічному забезпечення розвитку ресурсного потенціалу АПК присвятили свої дослідження: В. І. Благодатний, В. О. Немченко, М. П. Сахацький, Д. Ф. Харківський, С. В. Юрій та інші. Завдяки роботам цих вчених сформована основа для подальших наукових досліджень. Крім того, концепція збалансованих показників [3], яка найчастіше використовувалася для підприємств, що може бути адаптована для оцінки і моніторингу показників відтворення економічного потенціалу регіону [4]. Однак ряд проблем у сфері відтворення економічного потенціалу АПК вимагають додаткових досліджень, зокрема – система збалансованих показників відтворення ресурсів регіону.

**Формування цілей статті.** Мета статті – представити результати наукового дослідження можливості застосування концепції системи збалансованих показників для контролю процесів відтворення економічного потенціалу в аграрному секторі економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Збалансована система показників (ЗСП) (BSC, Balanced Scorecard) – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання і оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що

відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і не фінансові. Назва системи відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а так само зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності [9].

В даний час прикладів успішного застосування ЗСП на практиці не так багато, так як при впровадженні ЗСП доводиться стикатися з різними проблемами. Найбільш серйозні проблеми при розробці та впровадженні ЗСП найчастіше стосуються неправильного трактування методології, організаційних моментів або автоматизації ЗСП. Адаптація збалансованої системи показників для обраного напрямку контролю відтворення в аграрному секторі вимагає уточнення категорій економічного потенціалу регіону, обґрунтованого вибором проєкцій системи та деталізації показників. Збалансована система показників ефективності надає можливість керівникам зв'язати розроблену стратегію економічних систем з набором взаємозалежних індикаторів, індивідуально розроблених для різних рівнів управління і пов'язаних між собою [10].

Головне призначення ЗСП на регіональному рівні полягає в посиленні стратегії розвитку економіки регіону, її формалізації, проведенні та донесенні до кожного керівника муніципальної освіти або району регіону, забезпечення моніторингу та зворотного зв'язку з метою відстеження та генерації організаційних ініціатив всередині підсистем економічної системи, тобто всього регіону. Така система повинна врівноважити, збалансувати точність економічних, соціальних, фінансових та інших даних факторами майбутніх результатів діяльності економічної системи регіону, допомагаючи реалізувати їх відмінні стратегії. Збалансована система показників являє собою своєрідну концепцію управління і є інструментом реалізації стратегії. ЗСП дозволяє узгодити оперативне і стратегічне управління, оскільки переводить обрану стратегію в систему цілей та завдань у рамках чотирьох основних проєкцій: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і саморозвитку економічної системи регіону [10].

При впровадженні збалансованої системи оціночних показників (Balanced ScoreCard) для аграрного сектора керівникам регіонів необхідно враховувати ряд факторів, серед них: визначення основних складових економічного потенціалу аграрного сектора регіону. Алгоритм формування збалансованої системи показників полягає в наступному. Стратегічні цілі відтворення ресурсів декомпонуються на підціль до рівня виконавців.

Існують аналогічні системи для оцінки потенціалу сільського господарства та аграрного сектора. Так, дорожня карта сільського господарства, запропонована К. Бабкіним [1] передбачає такі проєкції, як земельні ресурси, трудові ресурси, технології, ресурси збуту продукції.

Показники економічного стану ресурсного потенціалу АПК необхідно розглядати в динаміці. Зміни показників за певний проміжок часу наочно відображають процеси, що відбуваються, дозволяють визначити відхилення від норм і прогнозувати можливі зміни. З економічної точки зору ми виділяємо проєкції економічних, господарських показників фактичного і можливого використання природного ресурсного потенціалу АПК. Показники стану, використання і відтворення природних ресурсів можна розглядати як цільові, забезпечуючі і результуючі [6]. Так, наприклад, для земельних ресурсів до цільових можна віднести наступні показники (які вимірюються у тис. га): площа земель, які використовуються в сільському господарстві (ріллі, сіножаті, пасовища), рекультивація земель під сільськогосподарські угіддя (з них під ріллю), площа земель (зрошувані, осушені). До забезпечуючих (тис. га): земельний фонд, несільськогосподарське використання земель (за видами використання) та інші.

Для економічної оцінки природних ресурсів залежно від виду природного ресурсу і його функцій, методичного підходу (витратного або ресурсного) використовуються різні базові показники.

Одним з методів оцінки ресурсного потенціалу аграрного сектору є досягнення балансу, лише позитивне сальдо у всіх аспектах розвитку продовольчої індустрії, сприятиме зростанню продовольчої ефективності використання аграрного природно-ресурсного потенціалу та вирішення проблеми продовольчого суверенітету.

Одним з головних показників рівня стабільності національної економіки є валовий продукт, тобто сукупна ринкова вартість всього обсягу, як правило, річного виробництва продовольчих товарів для забезпечення потреб життєдіяльності людини [7].

При розрахунках використовують систему натуральних, енергетичних та вартісних (економічних) показників. Застосовують такі підходи щодо раціоналізації природних ресурсів продовольчого спрямування як: мінімізація; оптимізація; максимізація .

Стосовно інвестицій у агропродовольчий комплекс, зокрема у харчову та переробну промисловість, то пріоритетним є цільова адресність зовнішніх та внутрішніх інвестиційних вкладів. Крім того відновлення та ефективний розвиток

харчової та переробної промисловості вимагає дієвого захисту вітчизняних товаровиробників, в т. ч. через використання місцевими підприємствами сировини, яка при відповідній технологічній переробці вимагає мінімальних витрат. Іншими чинниками зростання продовольчої ефективності ресурсного потенціалу є реконструкція матеріально-технічної бази аграрного сектора, удосконалення чинного оподаткування, державна підтримка гармонійного збалансованого розвитку сировинної бази продовольчого комплексу [5].

Як правило, продуктивність землі значно знижується в результаті інтенсивної деградації земельних ресурсів, послаблення саморегуляції в агроєкосистемах. Теоретико-методологічні здобутки економічної науки та практичний досвід вітчизняних товаровиробників переконують, що це можливо лише за умови використання системних методів оцінки динаміки і трансформації екологічної та економічної ефективності відтворення аграрних ресурсів продовольчого комплексу [6, с. 281-289].

Економічна ефективність можлива при використанні ресурсного потенціалу території за відповідний проміжок часу, зменшенні витрат на відновлення, відтворення природного стану аграрних ресурсів довкілля в результаті підвищення ефективності розширеного відтворення продовольчих ресурсів довкілля у цілому. Екологічну ефективність можна характеризувати зменшенням витрат на нейтралізацію наслідків інтенсивного антропогенного втручання у екологічну рівновагу агроландшафтів, зокрема створенням належних умов для розширеного відтворення аграрних природних ресурсів.

Формування прозорості кредитно-фінансової системи дасть можливість оцінити окупність інвестиційних ресурсів [6, с. 117-130].

Як стверджує І. О. Лютий [8], для розрахунку загальної та виробничої продовольчої ефективності аграрного ресурсного потенціалу використовують таку систему показників: загальна площа земель, га; в т.ч. площа оброблюваних земель, га; динаміка населення, млн. чол.; обсяг валової продукції сільського господарства, млн. грн; виробництво валової продукції на душу населення, грн/чол; землезабезпеченість на людину, га/чол.; в т.ч. площа оброблюваних земель, га/чол.; продовольча ефективність використання всіх земель, дол. США; продовольча ефективність використання оброблюваних земель, дол. США.

Виділяють такі групи показників використання природно-ресурсного потенціалу: комплекс заходів по запобіганню та зниженню негативного впливу на

природне середовище, розширеному відтворенню ресурсів довкілля і збільшення ступеня та глибини переробки мінеральної сировини, показники інвестиційного забезпечення та оцінки ефективності заходів з відновлення та збереження природно-ресурсного потенціалу, економічного ефекту реалізації природо-відтворювальних заходів.

На нашу думку, для розрахунку ефективності відтворення природно-ресурсного потенціалу території доцільно використовувати систему таких показників: загальна площа оброблюваних земель, млн. га; динаміка кількості населення, млн. чол.; землезабезпеченість на людину, га/чол.; продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах; прибутковість; рівень та норма рентабельності; валовий внутрішній продукт на душу населення; виробництво основних видів продовольства у валових обсягах, на душу населення, на одиницю аграрних природних ресурсів; обсяг валової продукції сільського господарства, млн. грн; валова продукція сільського господарства на душу населення, грн/чол. індекси співвідношення виробництва та споживання продовольства у регіональному розрізі; індекси використання інноваційних природно-зберігаючих технологій.

Інтегрований коефіцієнт ( $K_i$ ) відтворення ресурсного потенціалу території доцільно розраховувати таким чином:

$$K_i = K_c * K_b * I_n * K_z * K_l * K_t \quad (1)$$

де:  $K_c$  – коефіцієнт екологічної стабільності території;  $K_b$  – коефіцієнт забору води з природних об'єктів на одну особу за рік, м<sup>3</sup>;  $I_n$  – індекс щільності населення, чол./км<sup>2</sup>;  $K_z$  – руйнівне навантаження на земельні угіддя, за рік;  $K_l$  – руйнівне навантаження на лісові угіддя за рік;  $K_t$  – руйнівна плинність трудових ресурсів.

**Висновки.** Чітко визначених методів оцінки ефективності відтворення природно-ресурсного потенціалу не існує. Оцінка ресурсного потенціалу здійснюється за допомогою системи натуральних, енергетичних та вартісних показників. Ефективність відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектору повинна відображати досягнення балансу між екологічною стабільністю та господарським розвитком аграрного сектору.

Головні завдання і функції економічної оцінки ресурсів можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Визначення розміру витрат на освоєння, використання і відтворення ресурсів, а також ефективність їх використання. Тут переважають функції вартісного вимірювання.

2. Створення природних і економічних умов відтворення. Функції вартісного вимірювання будуть переплітатися з якісними показниками розвитку території.

3. Раціональне і комплексне розміщення виробництв на територіях, обліку місцевих відмінностей, що зумовлюють витрати. Основні функції пов'язані з проблемами територіального розвитку продуктивних сил та узгодження їх з наявним природним ресурсним потенціалом.

4. Забезпечення раціонального і комплексного ресурсокористування із застосуванням технологій, що дозволяють багаторазово залучати в науковий обіг необхідні сировинні компоненти. Тут економічні аспекти тісно взаємопов'язані із запровадженням науково-технічних досягнень.

Збалансована система показників відтворення економічного потенціалу регіону в аграрному секторі допомагає керівникам звернути увагу на найбільш важливі моменти. Для Вінницької області та інших областей, головним напрямком розвитку яких є аграрний сектор, така система дасть можливість не тільки зберегти природні ресурси та раціонально використовувати їх для розвитку регіону. У програмі подальших досліджень деталізація системи збалансованих показників по кожній проекції і методики вимірювання показників ресурсного потенціалу регіону.

#### Список використаної літератури

1. Бабкин К. Дорожная карта развития сельского хозяйства [Электронный ресурс] / К. Бабкин. – Режим доступа: <http://babkin-k.livejournal.com/139716.html>. – Загл. с экрана.
2. Борисова В. А. Відтворення природного ресурсного потенціалу АПК: економічні аспекти / В. А. Борисова. – Суми: Довкілля, 2003. – 382 с.
3. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 226 с.
4. Вебер Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей / Ю. Вебер, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 5. – С. 107-111.

5. Дорогунцов С. І. Сільське господарство і ринок продовольства: проблеми розвитку і розміщення / Дорогунцов С. І., Лисецький А. С. – К.: Вінок, 1997. – С. 37-38.
6. Коренюк П. І. Еколого-економічна ефективність відтворювальної системи продовольчого комплексу: теорія, методологія, практика: [монографія] / Коренюк П. І. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2005. – 355 с.
7. Лисецький А. С. Продовольча безпека України: теорія, методологія, емпіричний аналіз: [монографія] / Лисенький А. С. – К.: Оріяни, 2005. – 374 с.
8. Лютий. І. О. Перспективи залучення іноземного капіталу в АПК / І. О. Лютий // Економіка АПК. – 2000. – № 5. – С. 21-24.
9. Методика сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.businessstudio.-ru/procedures/strategic/razrabotka\\_bsc/](http://www.businessstudio.-ru/procedures/strategic/razrabotka_bsc/). – Загл. с экрана.
10. Чухарева О. В. Необходимость разработки сбалансированной системы показателей для оценки экономики региона [Электронный ресурс] / О. В. Чухарева. – Режим доступа: [http://www.vfmgiu.ru/Nauchnoe-obschestvo-Feniks-208/Nashi\\_publicacii/Neobhodimost\\_razrabotki/index.html](http://www.vfmgiu.ru/Nauchnoe-obschestvo-Feniks-208/Nashi_publicacii/Neobhodimost_razrabotki/index.html). – Загл. с экрана.

### References

1. Babkin, K. (2013). Dorozhnaia karta razvitiia selskoho khoziaistva [Road map for the development of agriculture]. *babkin-k.livejournal.com*. Retrieved from <http://babkin-k.livejournal.com/139716.html>.
2. Borysova, V.A. (2003). Vidtvorennia pryrodnoho resursnoho potentsialu APK: ekonomichni aspekty [Reproduction of natural resource potential of agriculture: economic aspects]. Sumy: Dovkillia [in Ukraine].
3. Braun, M.H. (2006). Sbalansirovannaia sistema pokazatelei: na marshrute vnedreniia [Balanced scorecard: on the route of introduction]. Moskva: Al'pina Biznes Buks [in Russian].
4. Veber, Yu. & Sheffer U. (2007). Na puti k aktivnomu upravleniiu s pomoshch'iu pokazatelei [Towards active management using indicators]. Problemy teorii i praktiki upravleniia – Problems of theory and management practice, 5, pp. 107-111 [in Russian].



5. Dorohuntsov, S.I. & Lysetskyi, A.S. (1997). *Sil's'ke hospodarstvo i rynek prodovol'stva: problemy rozvytku i rozmishchennia* [Agriculture and food market: problems of development and placement]. Kyiv: Vinok [in Ukraine].
6. Koreniuk, P.I. (2005). *Ekoloho-ekonomichna efektyvnist' vidtvoriuval'noi systemy prodovol'choho kompleksu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Ecological and economic efficiency of the reproductive system food complex: theory, methodology, practice]. *Dnipropetrovs'ka derzhavna finansova akademiia – Dnipropetrovsk state financial Academy*. Dnipropetrovsk [in Ukraine].
7. Lysetskyi, A.S. (2005). *Prodovol'cha bezpeka Ukrainy: teoriia, metodolohiia, empyrychnyi analiz* [Food security of Ukraine: theory, methodology, empirical analysis]. Kyiv: Oriiany [in Ukraine].
8. Liutyi, I.O. (2000). *Perspektyvy zaluchennia inozemnoho kapitalu v APK* [The prospects of bringing of foreign capital in agriculture]. *Ekonomika APK – Economy of agroindustrial complex*, 5, pp. 21-24 [in Ukraine].
9. *Metodyka sbalansirovanoi systemy pokazatelei* [The methodology of the balanced scorecard]. *businessstudio.ru*. Retrieved from [http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razrabotka\\_bsc/](http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razrabotka_bsc/).
10. Chukhareva, O.V. (2013). *Neobkhodimost' razrabotky sbalansirovanoi systemy pokazatelei dlia otsenky ekonomiki rehiona* [Need to develop a balanced scorecard for the evaluation of the region's economy]. *vfmgiu.ru*. Retrieved from [http://www.vfmgiu.ru/Nauchnoe-obschestvo-Feniks-208/Nashi\\_publicacii/Neobhodimost\\_razrabotki/index.html](http://www.vfmgiu.ru/Nauchnoe-obschestvo-Feniks-208/Nashi_publicacii/Neobhodimost_razrabotki/index.html)

**ЛОЗОВСКИЙ А. Н., ГОРШКОВ М. А. ПОСТРОЕНИЕ  
СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОСПРОИЗВОДСТВА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА  
АГРАРНОГО СЕКТОРА**

*Статья посвящена методам оценки воспроизводства ресурсного потенциала аграрного сектора экономики. Авторы провели анализ концепции сбалансированной системы показателей с целью ее адаптации для использования в управлении аграрным сектором региона. Теория формирования сбалансированной системы показателей в первую очередь предназначена для предприятий и организаций. При формировании данной системы на уровне региона и национальной экономики, мы должны принимать во внимание тот факт, что регион и страна имеют более сложную систему, чем*

корпорации. Структура ресурсного потенциала аграрного сектора требует дополнительных исследований количественного анализа, качественных соотношений, оценки ресурсной отдачи и возможности воспроизведения. Стратегические цели развития национальной экономики, в частности аграрного сектора должны ответить на экономические, экологические аспекты ее развития. Авторы предлагают использовать предложенную методику по видам ресурсов для формирования интегрированного показателя оценки воспроизводства ресурсного потенциала.

**Ключевые слова:** экономический потенциал аграрного сектора, воспроизводство потенциала, сбалансированная система показателей.

### **LOZOVSKIY A., HORSHKOV M. BUILDING A BALANCED SCORECARD TO EVALUATE THE EFFECTIVENESS OF RESOURCE POTENTIAL AGRARIAN SECTOR**

*The article is devoted to the study of the methods of estimation of resource potential of agrarian sector of economy. The authors conducted an analysis of the concept of the balanced scorecard with the purpose of its adaptation for use in the management of agrarian sector of the region. The theory of formation of the balanced scorecard is addressed to enterprises and organizations first of all. For formation of this system for the region level and national economics we must take into considerations the fact that a region and a country has a more complicated system than a corporation, i.e. the system which is examined in such aspects as interrelation of the region (country) with international association, states, population, inner markets, internal business processes and natural potential. Strategic aims of the national economy development in particular the agrarian sector must answer economic, ecological and aspects of its development. The authors suggest using the chosen projections concerning kinds of resources for formation of the indicative indices of the resource potential.*

**Keywords:** the economic potential of the agrarian sector, the reproduction capacity of the agrarian sector reform, the balanced scorecard.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2016 р.

## Авторська довідка

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Лозовський Олександр Миколайович	Lozovsky Alexander
Науковий ступінь/ Scientific degree	к.е.н.	Candidate of Economic Sciences
Вчене звання/ Scientific rank	доцент	Associate Professor
Посада/ Position	доцент кафедри менеджменту та адміністрування	Associate Professor of Department of management and administration
Установа/ Establishment	Вінницький торговельно- економічний інститут КНТЕУ	Vinnitsia Institute of Trade and Economy the branch of the Kyiv University of Trade and Economy

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Горшков Максим Анатолійович	Horshkov Maksym
Науковий ступінь/ Scientific degree	-	-
Вчене звання/ Scientific rank	-	-
Посада/ Position	асистент кафедри менеджменту та адміністрування	assistant of Department of management and administration
Установа/ Establishment	Вінницький торговельно- економічний інститут КНТЕУ	Vinnitsia Institute of Trade and Economy the branch of the Kyiv University of Trade and Economy