

**Ткаченко В'ячеслав Анатолійович.** Науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

**Носач Наталія Михайлівна.** Докторант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет.

**Єгіозар'ян Артур Генріхович,** Північно-східний офіс Держаудитслужби, заступник начальника офісу

## ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті описано підходи до впровадження системи збалансованих показників (BSP) в менеджмент сільськогосподарських підприємств як важливого інструменту підвищення ефективності управління. Розглянуто основні принципи та методи застосування ЗСП, які дозволяють підприємствам комплексно оцінювати свою діяльність, інтегруючи фінансові та нефінансові показники. Проаналізовано переваги впровадження ІСУ порівняно з традиційними системами оцінювання, зокрема в контексті забезпечення стратегічного управління та оперативного контролю за досягненням цілей. Представлено практичні рекомендації щодо оптимізації процесу впровадження ІПП в сільськогосподарських підприємствах, зокрема шляхом його адаптації до специфіки галузі та впровадження інноваційних підходів. Розглянуто вплив ЗСП на конкурентоспроможність та сталий розвиток сільськогосподарських підприємств у сучасних економічних умовах, підкреслено його роль у досягненні довгострокових стратегічних цілей.

**Ключові слова:** Збалансована система показників, сільськогосподарські підприємства, ефективність управління, стратегічний менеджмент, вимірювання ефективності, сталий розвиток, конкурентоспроможність, впровадження, операційна ефективність.

**Tkachenko Vyacheslav.** Researcher of the Department of Economics, Management and Innovation Transfer in Livestock Breeding, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine/<https://orcid.org/0009-0003-5119-5602>

**Nosach Nataliya.** Doctoral student of the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnology University /<https://orcid.org/0000-0002-6784-9768>

**Yehiozarian Artur.** Deputy Head of the Office North-Eastern Office of the State Audit Service of Ukraine/ <https://orcid.org/0009-0006-2245-8858>

## IMPLEMENTATION OF A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS IN THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Abstract.** This article characterizes the approaches to implementing the Balanced Scorecard (BSC) in the management of agricultural enterprises, emphasizing its importance as a key tool for increasing management efficiency. The study examines the basic principles and methods of applying the BSC, which allow enterprises to comprehensively evaluate their operations by integrating financial and non-financial indicators. It analyzes the advantages of implementing the BSC compared to traditional

evaluation systems, in particular in the context of ensuring strategic management and effective monitoring of goal achievement.

The article examines the practical benefits that the BSC provides to agricultural enterprises, including improved decision-making processes, improved performance measurement, and alignment of daily operations with long-term strategic goals. Particular attention is paid to the unique challenges faced by the agricultural sector, such as seasonality, market volatility, and environmental factors, which require a tailored approach to BSC implementation.

In addition, the study examines the impact of BSC on the competitiveness and sustainability of agricultural enterprises. It highlights how BSC can contribute to the achievement of long-term strategic goals by promoting a more holistic view of business performance, encouraging continuous improvement, and promoting a culture of accountability within the organization. The results suggest that BSC is not only a performance measurement tool but also a strategic management system that can help agricultural enterprises navigate the complexities of the modern economic environment.

Overall, the paper provides a comprehensive review of the potential of BSC in the agricultural sector, offering insights into how its implementation can provide competitive advantage, increase operational efficiency, and support sustainable growth in a rapidly changing market. The recommendations presented provide a valuable guide for agricultural enterprises looking to leverage BSC for strategic success and long-term profitability.

**Keywords:** Balanced Scorecard, agricultural enterprises, management efficiency, strategic management, performance measurement, sustainable development, competitiveness, implementation, operational efficiency.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної економіки сільськогосподарські підприємства стикаються з багатьма викликами, серед яких необхідність підвищення ефективності управління, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Традиційні методи оцінки ефективності діяльності, які здебільшого орієнтовані на фінансові показники, не враховують усіх аспектів, які впливають на успішність компанії в довгостроковій перспективі. Це призводить до недостатньої прозорості управлінських рішень, низької узгодженості стратегічних цілей з операційною діяльністю та обмеженої здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ефективним вирішенням цих проблем може стати запровадження збалансованої системи показників (ССП) управління сільськогосподарськими підприємствами, що передбачає комплексний підхід до управління, поєднання фінансових і нефінансових показників. Проте процес впровадження ССП в аграрному секторі України є складним і потребує детального дослідження з урахуванням специфіки галузі, сезонності, волатильності ринку та інших факторів. Виникає питання: як ефективно інтегрувати ІМП із системою управління сільськогосподарськими

підприємствами для підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем формування систем менеджменту та їх адаптації до умов міжнародних стандартів стало предметом дослідження багатьох науковців, зокрема Каплан Р. С., Нортон Д. П., Нівен П. Р., Дюмін О.В., Разіна О.В., Садовська І. Б., Слободяник А. М., Сиза В. О. та інших. У той же час питання щодо ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами потребують постійного моніторингу та додаткових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідити можливість впровадження системи збалансованих показників (BSP) в управління сільськогосподарськими підприємствами з метою підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на агропромисловому ринку забезпечення високої ефективності управління підприємством стає надзвичайно актуальним завданням. Традиційні методи оцінки корпоративної діяльності часто не враховують усіх аспектів, які впливають на довгостроковий успіх компанії. У цьому контексті впровадження системи збалансованих показників (BSP) є перспективним підходом, який дає змогу сільськогосподарським підприємствам інтегрувати фінансові та нефінансові показники у свою діяльність, надаючи комплексне уявлення про їхню діяльність.

Збалансована система показників, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортоном, спрямована на подолання обмежень традиційних систем управління, які зосереджуються виключно на фінансових показниках [1-2]. Це дозволяє компаніям збалансувати фінансові цілі з цілями в інших ключових сферах: процеси внутрішнього управління, розвиток і навчання персоналу, а також задоволення потреб клієнтів. Завдяки цьому BSC стає ефективним інструментом стратегічного управління, що сприяє підвищенню продуктивності та

конкурентоспроможності компанії. Основний процес до впровадження BSC в сільськогосподарських підприємствах (рис. 1).

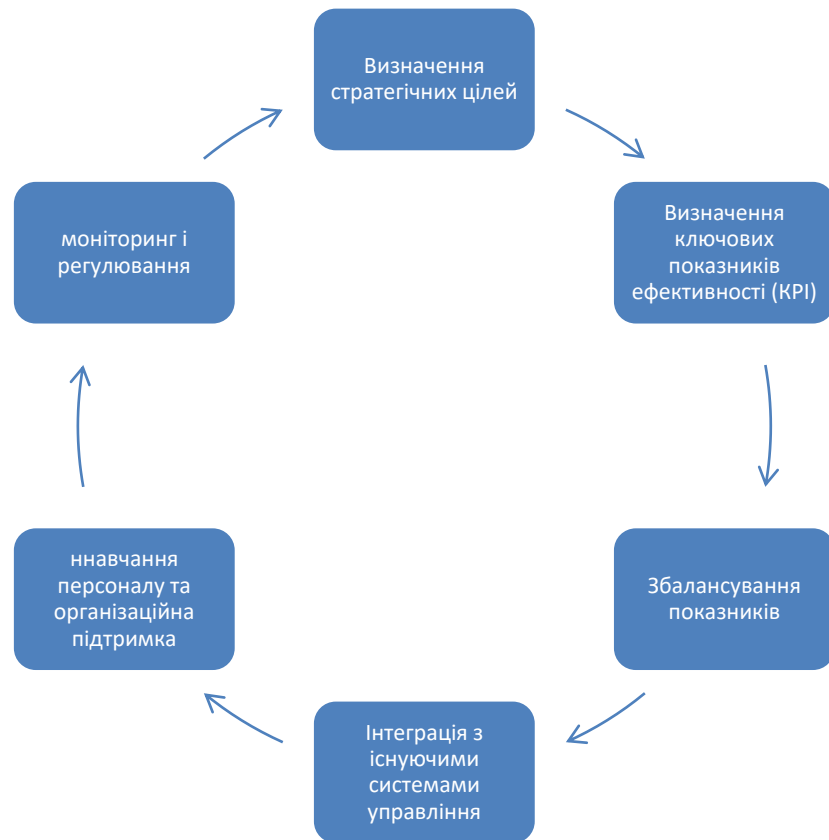


Рисунок 1. - Основні процеси до впровадження BSC в сільськогосподарських підприємствах.

Впровадження BSC в управління сільськогосподарськими підприємствами України дозволяє досягти більшої прозорості в прийнятті управлінських рішень, підвищити відповідальність за результати діяльності на всіх рівнях управління, краще адаптувати стратегію підприємства до змін зовнішнього середовища. Впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) в управлінні сільськогосподарськими підприємствами є важливим інструментом підвищення ефективності управління, оскільки дозволяє підприємствам комплексно оцінювати свою діяльність, враховуючи не лише фінансові, а й нефінансові аспекти. фінансові аспекти.

Першим кроком до впровадження BSC є *визначення стратегічних цілей компанії*. У сільськогосподарських підприємствах такими цілями можуть бути:

підвищення продуктивності, забезпечення сталого розвитку, підвищення якості продукції, оптимізація використання ресурсів та впровадження інноваційних технологій.

На основі стратегічних цілей визначаються ключові показники ефективності (KPI), які відображатимуть успіх у досягненні цих цілей. Це можуть бути показники, пов'язані з урожайністю, собівартістю продукції, задоволеністю споживачів, ефективністю використання водно-енергетичних ресурсів тощо [3].

Збалансування показників за чотирма основними точками зору. BSC розраховує збалансувати показники в чотирьох основних перспективних сферах: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток і відносини з клієнтами. Для сільськогосподарських підприємств це означає врахування таких аспектів, як фінансова стабільність, ефективність виробничих процесів, професійний розвиток працівників і задоволеність клієнтів.

Інтеграція з існуючими системами управління. Впровадження BSC має бути інтегровано з існуючими системами управління підприємством, такими як системи ERP або системи контролінгу. Це забезпечить автоматизацію збору та аналізу даних, що значно полегшить моніторинг показників ефективності.

Навчання персоналу та організаційна підтримка. Для успішного впровадження BSC необхідно забезпечити навчання персоналу новим методам управління та роботі з індикаторами. Важливо, щоб усі співробітники розуміли свою роль і відповідальність у досягненні стратегічних цілей компанії.

Моніторинг і регулювання. Після впровадження BSC важливо регулярно відстежувати показники ефективності та за необхідності коригувати стратегію. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та постійно підвищувати свою конкурентоспроможність.

Ці підходи забезпечують системний і послідовний процес впровадження BSC в управління сільськогосподарськими підприємствами, що сприяє підвищенню ефективності управління, досягненню стратегічних цілей та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасного агробізнесу.

Balanced Scorecard (BSC) — це потужний інструмент стратегічного управління, який дозволяє підприємствам комплексно оцінювати свою діяльність, інтегруючи як фінансові, так і нефінансові показники. Це сприяє глибшому розумінню процесів, що відбуваються на підприємстві, і допомагає в досягненні стратегічних цілей. Розглянемо основні принципи та методи використання BSC [4].

Основні правила використання BSC:

1) Інтеграція фінансових і нефінансових показників. BSC передбачає використання не тільки фінансових показників (таких як доходи, прибуток, рентабельність), а й нефінансових показників (наприклад, задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, рівень інновацій, розвиток персоналу). Це дозволяє компанії бачити повну картину своєї діяльності, а не зосереджуватися виключно на фінансових результатах.

2) Баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями. BSC допомагає компаніям збалансувати короткострокові фінансові результати з довгостроковими цілями, такими як розробка нових продуктів, ринків або технологій. Це запобігає ситуаціям, коли компанія втрачає перспективу на користь короткострокових вигод.

3) Зосередьтеся на стратегічних пріоритетах. BSC фокусується на досягненні стратегічних цілей компанії, допомагаючи менеджерам спрямовувати ресурси на найважливіші сфери діяльності. Це забезпечує узгодженість діяльності на всіх рівнях організації.

4) Прозорість і підзвітність. Впровадження BSC створює прозору систему оцінки результатів праці, що сприяє підвищенню відповідальності працівників та покращенню корпоративної культури [5].

ЗСП розглядає діяльність компанії з чотирьох ключових позицій:

- фінансова перспектива: як виглядає компанія в очах акціонерів? Такі фінансові показники, як прибутковість, рентабельність, економічна додана вартість;

- погляд на клієнта: як клієнти сприймають компанію? Показники задоволеності клієнтів, лояльності, частки ринку;

внутрішні бізнес-процеси: які процеси потрібно вдосконалити, щоб досягти успіху? Показники якості, ефективності та інноваційності внутрішніх процесів;

- навчання та розвиток: як компанія може продовжувати вдосконалюватися та створювати цінності? Показники розвитку персоналу, корпоративної культури, інноваційного потенціалу;

На основі стратегічних цілей компанії визначаються ключові показники ефективності (KPI), які відображають успіх у досягненні цих цілей. Ключові показники ефективності можуть відрізнятися залежно від характеру компанії, але вони завжди мають бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART).

Це візуалізація, яка показує, як взаємопов'язані різні показники BSC і як їх досягнення сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Стратегічна карта допомагає зрозуміти зв'язки між різними аспектами діяльності компанії та дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси.

Використання BSC дозволяє сільськогосподарським підприємствам комплексно оцінювати свою діяльність, що сприяє більш ефективному господарюванню, досягненню стратегічних цілей та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасного ринку [6].

Інтегрована система управління (ІСУ) надає значні переваги порівняно з традиційними системами оцінки, особливо в забезпеченні стратегічного управління та оперативного контролю за досягненням цілей. Однією з головних переваг ІСУ є можливість поєднання фінансових і нефінансових показників, що дозволяє отримати більш повну та збалансовану оцінку діяльності підприємства. Традиційні системи, зосереджуючись переважно на фінансових показниках, часто ігнорують такі важливі аспекти, як задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, розвиток персоналу та інноваційний потенціал [7].

ІСУ дозволяє керівникам підприємства не тільки оцінювати минулі показники, але й прогнозувати майбутні показники на основі аналізу поточних даних. Завдяки цьому своєчасно приймаються стратегічні рішення, спрямовані на

досягнення довгострокових цілей компанії. А це в свою чергу допомагає компаніям краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мінімізувати ризики, пов'язані з непередбаченими обставинами.

Ще однією значною перевагою ІСУ є забезпечення прозорості та підзвітності на всіх рівнях організації. Таке можна досягти шляхом чіткого визначення відповідальності за виконання окремих показників, що стимулює співробітників до активнішої участі в процесі досягнення стратегічних цілей. Традиційні системи оцінювання часто не забезпечують такого рівня прозорості, що може призвести до неефективного управління та низької мотивації працівників.

Оперативний контроль також виграє від впровадження ІMS, оскільки система дозволяє в режимі реального часу контролювати виконання поставлених завдань і вживати коригувальні дії у разі відхилень від плану. Це особливо важливо в умовах стрімких змін на ринку, коли здатність швидко реагувати на нові виклики може визначати успіх чи невдачу підприємства.

Оптимізація процесу впровадження Інтегрованої системи управління (ІСУ) на сільськогосподарських підприємствах вимагає врахування специфіки галузі та застосування інноваційних підходів. Автором пропонується наступні практичні рекомендації, які допоможуть зробити цей процес більш ефективним (рис. 2).



Рисунок 2. - Оптимізація процесу впровадження інтегрованої системи управління (ІСУ) на сільськогосподарських підприємствах.



Як видно з рис.2, впровадження ІСУ надає підприємствам інструменти для більш ефективного стратегічного управління та оперативного контролю, забезпечуючи збалансований підхід до оцінки діяльності, прозорість процесів та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [8].

Оптимізація процесу впровадження інтегрованої системи менеджменту (ІСУ) в сільськогосподарських підприємствах потребує врахування специфіки галузі та використання інноваційних підходів. Одним із ключових аспектів є адаптація системи до сезонності виробництва, яка характерна для сільського господарства. Важливо розробити спеціальні модулі для управління сезонними піками і простоями, які дозволять оптимізувати використання ресурсів і забезпечити безперебійну реалізацію стратегічних планів протягом року.

Використання технологій точного землеробства відіграє важливу роль у зборі точних даних про стан поля, погодні умови, вологість ґрунту та інші важливі показники. Інтеграція цих технологій в ІСУ дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати витрати на добрива, пестициди та воду, а також підвищити врожайність і якість продукції.

Ще одним важливим елементом впровадження ІСУ є розробка спеціалізованих ключових показників ефективності (КРІ). Вони повинні бути адаптовані до специфіки сільськогосподарського виробництва та враховувати такі показники, як урожайність з гектара, собівартість одиниці продукції, ефективність використання води та енергії, захворюваність рослин і тварин. Це дозволить точніше оцінювати діяльність компанії та приймати правильні рішення.

Важливим аспектом є впровадження мобільних рішень, які забезпечують доступ до ІСУ через мобільні пристрої. Оскільки сільськогосподарські роботи часто проводяться на великих площах, можливість швидко отримувати дані, звіти та інструкції безпосередньо в полі підвищує швидкість прийняття рішень та ефективність управління. Ще одним надзвичайно важливим етапом впровадження ІСУ є навчання персоналу. Регулярні навчання та семінари дозволяють співробітникам вивчати нові технології та методи управління, що сприяє більш

ефективному використанню системи. Також важливо створити культуру безперервного навчання та вдосконалення, яка підтримуватиме впровадження IMS на належному рівні.

Щоб забезпечити її ефективність, необхідний моніторинг та адаптація системи. Процес впровадження ІСУ має включати постійний моніторинг її роботи та регулярне коригування на основі зворотного зв'язку. Це дозволить системі адаптуватися до мінливих ринкових умов, погодних умов та інших зовнішніх факторів, забезпечуючи її актуальність та ефективність у довгостроковій перспективі.

Інтеграція з екологічними та соціальними стандартами також є важливим аспектом для сучасних сільськогосподарських підприємств. Враховуючи зростаючу важливість екологічних і соціальних стандартів, компанії повинні включати ці аспекти в ІС шляхом розробки показників стійкості, управління впливом на навколишнє середовище та забезпечення дотримання соціальних стандартів у частині роботи та співпраці з місцевими громадами. Співпраця з технологічними партнерами є ще одним важливим кроком до успішного впровадження ІСУ. Встановлення партнерства з провідними технологічними компаніями та постачальниками рішень дозволяє нам впроваджувати новітні технології, обмінюватися даними та розробляти індивідуальні рішення, які відповідають потребам конкретного підприємства. Такий підхід забезпечує підтримку ІСУ на належному рівні та сприяє сталому розвитку компанії в умовах сучасного ринку.

Збалансована система показників має значний вплив на конкурентоспроможність та сталий розвиток сільськогосподарських підприємств у сучасних економічних умовах. Впровадження ЗСП дозволяє підприємствам ефективно поєднувати фінансові та нефінансові показники, що сприяє всебічній оцінці діяльності та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки BSC підприємства можуть зосередитись на довгострокових стратегічних цілях, таких як підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та впровадження інновацій.

У контексті конкурентоспроможності BSC допомагає аграрним підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підтримувати високий рівень

ефективності. Вона дозволяє виявляти ключові чинники успіху, а також швидко реагувати на зміни в попиті, цінній політиці та інші економічні виклики. Це забезпечує підприємству перевагу над конкурентами, які можуть діяти менш гнучко.

Що стосується сталого розвитку, BSC підтримує баланс між економічними результатами та екологічними та соціальними аспектами діяльності. Вона допомагає підприємствам інтегрувати принципи сталого розвитку у свою стратегію, зокрема, шляхом моніторингу екологічних показників, таких як використання ресурсів, вплив на довкілля, і соціальних показників, пов'язаних з добробутом працівників і громад.

Таким чином, BSC відіграє ключову роль у досягненні довгострокових стратегічних цілей сільськогосподарських підприємств, сприяючи їхній конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних економічних викликів.

### **Висновки.**

Збалансована система показників (BSC) є потужним інструментом стратегічного управління, який дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання. Впровадження BSC дозволяє здійснити інтеграцію фінансових і нефінансових показників, що забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей.

BSC сприяє підвищенню ефективності управління шляхом покращення контролю за виконанням завдань, забезпечення прозорості процесів та підвищення відповідальності на всіх рівнях організації. Це, у свою чергу, дозволяє сільськогосподарським підприємствам більш гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, знижувати ризики та підтримувати високу продуктивність.

Впровадження BSC також сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в стратегію компанії, що включає врахування екологічних і соціальних аспектів діяльності. Це забезпечує не лише економічну стабільність, а й позитивний вплив на довкілля та суспільство, що є важливим чинником у сучасних умовах.

Тому BSC є невід'ємною частиною сучасного менеджменту сільськогосподарських підприємств, що сприяє досягненню їх конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Використання цього інструменту дозволяє підприємствам не тільки забезпечувати високі фінансові результати, а й сприяти сталому розвитку, що є основою їх успіху в довгостроковій перспективі.

#### Список використаних літературних джерел

- 1 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- 2 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- 3 Marr, B. (2006). *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*. Elsevier.
- 4 Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
- 5 Дюмін, О.В. (2020). Впровадження збалансованої системи показників в управлінні аграрними підприємствами. *Економіка АПК*, №3, с. 45-52.
- 6 Садовська, І. Б., Бочарова, С. О. (2019). Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, №67, с. 32-39.
- 7 Разіна О.В. Сучасні напрямки розвитку систем управління якістю. *Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський*. 2007. №15. 528 с.
- 8 Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45–50.

#### REFERENCES:

- 1 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- 2 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- 3 Marr, B. (2006). *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*. Elsevier.
- 4 Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
- 5 Diumin, O.V. (2020). Vprovadzhennia zbalansovanoi systemy pokaznykiv v upravlinni ahrarymy pidpryiemstvamy. *Ekonomika APK*, №3, s. 45-52.
- 6 Sadovska, I. B., Bocharova, S. O. (2019). Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, №67, s. 32-39.
- 7 Razina O.V. Suchasni napriamky rozvytku system upravlinnia yakistiu. *Zbirnyk naukovykh prats. KamianetsPodilskyi*. 2007. №15. 528 s.
- 8 Slobodianyuk A. M., Syza V. O. Udoshkonalennia modeli intehrovanoi systemy menedzhmentu yakosti na ahropromyslovykh pidpryiemstvakh. *Ahrosvit*. 2021. № 4. S. 45–50.

Надійшла до редакції 12.06.2024 р.