

## ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## BALANCED SCORECARD AS A MANAGEMENT TOOL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES DEVELOPMENT

УДК 65.016:338.432

**Черкасова Т.І.**к.е.н., професор, професор кафедри економіки підприємств  
Одеський національний політехнічний університет**Каражова Н.Д.**студентка  
Одеський національний політехнічний університет**Стоянова Н.О.**студентка  
Одеський національний політехнічний університет**Cherkasova Tetyana**

Odessa National Polytechnic University

**Karazhova Nataliya**

Odessa National Polytechnic University

**Stoianova Nadiia**

Odessa National Polytechnic University

У статті розглянуто підхід до ефективного управління розвитком аграрного підприємства на основі Збалансованої системи показників, яку розглянуто як одну з технологій реалізації стратегії. Досліджено особливості розроблення ЗСП для окремого підприємства, підкреслено необхідність конкретизації й урахування специфіки галузі економіки. Запропоновано перелік базових або найбільш характерних цілей та показників, оцінка яких дасть змогу робити висновки про результативність реалізації стратегії аграрного підприємства (рослинництво). Визначено перелік елементів, які потребують розроблення під час проектування ЗСП окремого підприємства. Розглянуто доцільність використання ЗСП разом з іншими інструментами управління ефективністю та витратами. Визначено подальші кроки підвищення ефективності використання ЗСП як інструмента забезпечення якості управління конкурентоспроможним розвитком підприємства.

**Ключові слова:** економічний розвиток, аграрний сектор економіки, стратегія розвитку, Збалансована система показників, інструменти стратегічного управління.

В статье рассмотрен подход к эффективному управлению развитием аграрного

предприятия на основе Сбалансированной системы показателей, которая рассмотрена как одна из технологий реализации стратегии. Исследованы особенности разработки ССП для отдельного предприятия, подчеркнута необходимость конкретизации и учета специфики отрасли экономики. Предложен перечень базовых или наиболее характерных целей и показателей, оценка которых позволит делать выводы о результативности реализации стратегии аграрного предприятия (растениеводство). Определен перечень элементов, нуждающихся в разработке при проектировании ССП каждого предприятия. Рассмотрена целесообразность использования ССП одновременно с другими инструментами управления эффективностью и затратами. Определены вопросы, решение которых позволит повысить эффективность использования ССП как инструмента обеспечения качества управления конкурентоспособным развитием предприятия.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, аграрный сектор экономики, стратегия развития, Сбалансированная система показателей, инструменты стратегического управления.

*The article considers the approach to the effective management of the development of an agricultural enterprise based on the Balance Scorecard. The importance of the agricultural sector for the development of the country's economy was considered, the importance of crop production for the development of agribusiness was emphasized. It was noted that the contribution of Ukraine's agriculture to GDP for the period 2007–2017 increased from 6.6% to 10.2%, while the share of agricultural products and food products in total exports of goods increased from 12 to 40%. The factors of external and internal environment that negatively affect the implementation of the development strategy of a separate agricultural enterprise (medium or small) in the field of crop production are analyzed. The features of the development of BSC for an individual enterprise are explored, the need to specify and take into account the specifics of the economic sector is emphasized, it is concluded that there is no typical strategic map for most agricultural organizations. A list of basic or the most characteristic goals and indicators, the assessment of which will allow to draw conclusions about the effectiveness of the implementation of the strategy of an agricultural enterprise (crop). Specificity of enterprises is proposed to take into account in the projection «Business processes» through such indicators as the level of arable land use, yield per 1 ha by product, fulfillment of the crop rotation plan, marginal profit per 1 ha (for certain types of products and averaged, taking into account product portfolio structures) and others. The list of elements that need to be developed during the design of the BSC of each enterprise is defined. Considered the feasibility of using BSC simultaneously with other tools for managing performance and costs, concluded that the introduction of the BSC system helps to ensure the growth of the effectiveness of using other tools for managing the development of the enterprise. The questions, the solution of which will allow to increase the efficiency of using BSC as a tool to ensure the quality of management of competitive development of an enterprise, are considered.*

**Key words:** economic development, agrarian sector of the economy, development strategy, Balance Scorecard, strategic management tools.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується значною нестійкістю, загостренням конкурентної боротьби між господарюючими суб'єктами, реальними структурними перетвореннями економіки, які, зокрема, проявляються у зростанні значення ефективного функціонування та розвитку підприємств аграрного сектору для забезпечення конкурентоспроможності економіки країни.

Будь-який бізнес у сучасних економічних умовах знаходиться в постійних пошуках балансу між проблемами функціонування та розвитку підприємства. Визначення умов стійкого розвитку окремого господарюючого суб'єкта прямо пов'язане з формуванням і підтримкою на необхідному рівні

його потенціалу, недовикористання якого призводить, своєю чергою, до економічних утрат. Усе це підтримує важливість вирішення проблем управління ефективністю, оцінювання, розроблення й впровадження заходів щодо забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Особливо гостро ця проблема стоїть перед аграрними підприємствами, що пояснюється підвищеним рівнем ризику їхньої діяльності, залежністю від сезонних умов та коливання цін на зовнішньому ринку, обмеженістю фінансових ресурсів, низьким рівнем державної підтримки. Саме тому виникає нагальна потреба у розробленні та впровадженні дієвих інструментів управління, які, власне, і дають змогу контролювати результати

втілення заходів щодо формування потенціалу розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Система показників є тим інструментом стратегічного управління, який дасть змогу вирішити проблеми взаємозв'язку оперативного та стратегічного управління, а також визначити, наскільки аграрне підприємство просунулося у досягненні вибраних цілей.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням теоретичних та методичних основ управління розвитком аграрних підприємств присвячено роботи багатьох учених, зокрема І.В. Безп'ятої, М.М. Дорош-Кізима, Я.А. Жаліла, В.Я. Месель-Веселяка, П.Т. Саблука та ін. [1–3]. У їхніх працях висвітлено основні проблеми функціонування аграрних підприємств, питання інституціональних змін та формування стратегії розвитку в аграрному секторі, але питання управління ефективністю діяльності окремих аграрних підприємств та формування їхнього потенціалу розвитку залишаються невирішеними.

Концептуальною основою формування систем показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність діяльності підприємства як на короткостроковому, так й на довгостроковому інтервалі, сьогодні вважається метод збалансованої системи показників (ЗСП) Р. Каплана і Д. Нортонна – Balanced Scorecard (BSC). Але необхідно підкреслити наявність різних і досить суперечливих думок стосовно як самої ідеї BSC, так і результатів практичного використання цієї методики.

В останні роки запропонована значна кількість модифікацій збалансованої системи показників, рекомендацій щодо її впровадження на підприємствах різних галузей економіки. Питанням застосування у практиці бізнесу концепції ЗСП для управління ефективністю діяльності підприємств присвятили свої праці такі іноземні та вітчизняні науковці, як: Р. Каплан, Д. Нортон, Д. Дезрочес, Р. Лоусон, П. Нівен, Д. Парменстер, Т. Хетч, П. Хорварт, Н.Д. Бабяк, М.О. Кизим, А.Г. Паскалова, М.О. Скрипченко, В.А. Зінченко, Г.І. Хотинська та ін. [4–8]. ЗСП дає змогу контролювати ефективність діяльності підприємства, сигналізує про виникаючі проблеми, поєднує в собі стратегічне й оперативне управління підприємством, але питання розроблення ЗСП саме для аграрних підприємств та оцінки доцільності їх запровадження у практику цього бізнесу залишається невирішеним.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення підходу до ефективного управління розвитком аграрного підприємства на основі системи збалансованих показників.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

За даними Державної служби статистики України та результатами дослідження GTAI (GERMANY TRADE & INVEST), частка сільського господарства України у ВВП за період 2007–2017 рр.

зросла із 6,6% до 10,2%, частка аграрної продукції і харчових продуктів у загальному експорті товарів – з 12% до 40% [9; 10, с. 205]. Динаміка частки сільського господарства у ВВП пояснюється значним потенціалом сільського господарства, ефективністю та спрямованістю реформ, що націлені на забезпечення економічного розвитку аграрного сектору економіки. Однак слід відзначити, що в економіках розвинутих країн частка сільського господарства у ВВП, як правило, не перевищує 2,5%.

За період 2010–2017 рр. змінилася й частка сільського господарства у структурі ВДВ: з 8,4% у 2010 р. до 12,1% у 2017 р. Але необхідно відзначити нарощення частки експорту аграрної та мінеральної сировини, яка зросла з 24,4% у 2012 р. до 30,5% у 2017 р. у загальному обсязі експорту товарів [9].

Наведені дані свідчать про те, що сучасний етап розвитку аграрного сектору призвів до переоцінки значення ефективності діяльності аграрних підприємств для забезпечення розвитку економіки країни та виявив, що рослинництво – основний напрям агробізнесу.

Проблема забезпечення ефективного розвитку аграрних підприємств полягає у забезпеченні контролю над реалізацією їхньої стратегії розвитку, гнучкій та швидкій реакції на зміни у зовнішньому середовищі підприємства. Наявність характерних внутрішніх умов, які пов'язані з обмеженістю площі ріллі, станом та родючістю ґрунтів, необхідністю дотримуватися технології сівозмін, наявних технологій виробництва та якості робочої сили, а також таких зовнішніх умов, як залежність ринку від квот ЄС, динаміка світових цін на продукцію рослинництва, відсутність у сільськогосподарських підприємств практики самостійного виходу на ринок або продаж ними продукції українським агротрейдерам – усе це робить проблемними рішення питань реалізації стратегії розвитку окремого аграрного підприємства (середнього або малого) у сфері рослинництва.

Основне завдання розвитку сільськогосподарського підприємства – забезпечення його ефективної діяльності та конкурентоспроможності. У зв'язку з тим, що окреме середнє або мале підприємство не займає суттєву частку національного ринку та не впливає на рівень ціни на окремі види продукції, забезпечення його конкурентоспроможності, у першу чергу, пов'язане зі зниженням витрат. Управління витратами, управління ефективністю, впровадження технологічних інновацій – це основні напрями, які необхідно розглядати під час розроблення та реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства.

Сьогодні є декілька методологій управління ефективністю, до найбільш відомих слід віднести: Збалансовану систему показників Р. Каплана і Д. Нортонна; стратегічні карти Л. Мейсея;

модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і росту) К. Адамса і П. Робертса; динаміку цінності, яка запропонована компанією Accenture; критерії премії М. Балдріджа; EFQM (розробка Європейського фонду управління якістю); Six Sigma; додану економічну вартість EVA (Stern Stewart) та ін.

Розглядаючи ЗСП як одну з технологій реалізації стратегії підприємства, слід підкреслити, що в сучасних умовах господарювання вона використовується достатньо широко і стала одним із поширених рішень для фірм, орієнтованих на стратегію розвитку. За даними компанії Bain [7, с. 4], методологія розроблення систем показників займає п'яте місце серед інструментів управління. Саму ЗСП сьогодні найчастіше розглядають як інструмент для впровадження стратегії, який дає змогу перетворювати її на набір показників ефективності, забезпечує зв'язок стратегії підприємства з операційними рішеннями бізнесу та більш обґрунтовано використовувати наявний потенціал організації, здійснюючи контроль над реалізацією стратегії на основі ключових показників діяльності.

Порівняно з традиційними оцінками результатів діяльності, які базуються на фінансових показниках, ЗСП дає змогу характеризувати використання різних ресурсів підприємства. Сьогодні вона тісно пов'язана з такими інструментами управління, як бюджетування, система стимулювання працівників і корпоративне управління. Але впровадження та використання ЗСП на практиці потребує організаційних змін, що є результатом зміни способу оцінки результатів діяльності.

Достоїнство цієї системи для оцінки та реалізації стратегії розвитку полягає, на нашу думку, перш за все у тому, що вона дає змогу на різних етапах життєвого циклу підприємства робити акцент на різні боки його діяльності, роль яких як драйверів ефективності зростає на цьому етапі. Такий підхід особливо важливий для підприємств, діяльність яких характеризується значним рівнем невизначеності та ризику, або для підприємств, які переходять до наступного ступеня розвитку та потребують обґрунтованих змін у використанні наявного потенціалу та його подальшому формуванні. Комплексний підхід до вирішення цих завдань і забезпечує ЗСП, а саме до такого типу підприємств належить значна кількість сільськогосподарських підприємств.

Ураховуючи позитивні моменти вживання ЗСП, під час розроблення моделі для окремого підприємства необхідними є конкретизація і виділення специфіки кожної галузі економіки. Насамперед, на нашу думку, необхідно відповісти на питання причин вибору для впровадження саме моделі ЗСП.

Класична концепція Balanced Scorecard з'явилася як відповідь на потребу враховувати

під час оцінки результативності діяльності корпорацій не тільки фінансові показники. На початку 1990-х років бізнес на практиці відчув значимість та цінність наявності нематеріальних активів організації, вагомість для оцінки вартості бізнесу впливу таких їхніх елементів, як знання та досвід робітників, наявність відомого бренду, стійкі стосунки з клієнтами та партнерами, інноваційна орієнтованість розвитку організації.

Модель ЗСП дала змогу враховувати в оцінці діяльності підприємства, крім фінансових показників, ефективність використання таких чинників, як бізнес-процеси підприємства, трудовий потенціал та робота зі споживачами. Пізніші модифікації системи ЗСП, які розроблялися для окремих фірм, іноді пропонували розширити кількість проєкцій, ураховуючи специфічні умови діяльності. Саме збалансованість показників проєкцій між собою дає змогу отримати комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства за вибраним напрямом (наприклад, управління витратами).

Використання ЗСП для оцінки ефективності розвитку саме аграрних підприємств, діяльність яких пов'язана з рослинництвом, стримується, на нашу думку, чинниками, що розглядалися вище: надмірною залежністю від зовнішнього середовища, сезонністю виробництва, підвищеним рівнем невизначеності та ризику діяльності, обмеженістю основного ресурсу – землі, нерозвиненою інфраструктурою ринку, яка впливає на витрати підприємства, утрудненим доступом до інноваційних технологій, заниженою цінністю традиційних елементів нематеріальних активів (таких як торгова марка) та ін. Тобто типової стратегічної карти для більшості сільськогосподарських організацій не може бути. Але таку перевагу ЗСП, як можливість здійснення моніторингу реалізації вибраної стратегії та підготовку звітності за результатами аналізу, яка дає змогу обґрунтувати рішення щодо корегування стратегії та забезпечення ефективності, не можна виключати, якщо підприємство вирішує завдання забезпечення конкурентоспроможного розвитку.

Таким чином, для аграрних підприємств ЗСП стає перспективною технологією стратегічного управління, за допомогою якої здійснюється перехід від стратегічних цілей до системи показників, що можна виміряти, та яка дає змогу визначити послідовність дій для забезпечення їх цільових значень.

Безумовно, розроблення моделі ЗСП потребує врахування особливостей окремого підприємства, для реалізації стратегії якого вона й створюється. Однак для підприємств, які займаються рослинництвом, можна запропонувати такий перелік базових або найбільш характерних цілей та показників, оцінка яких дасть змогу судити про результативність реалізації стратегії (табл. 1).

**Склад стратегічних цілей та показників  
у розрізі проєкцій ЗСП аграрного підприємства (рослинництво)**

Перспектива	Стратегічні цілі	Підконтрольні показники
Фінанси	Зростання рентабельності	Показники рентабельності (ROS, NPM, ROA, ROE, ROI, ROCE, ВЕР), %
	Зростання обсягів реалізації продукції	Приріст доходу від реалізації продукції, % Коефіцієнт операційного прибутку
	Зростання чистого прибутку	Коефіцієнт чистого прибутку
	Забезпечення ліквідності та платоспроможності	Показники ліквідності Показники платоспроможності
	Зниження витрат	Витрати на 1 грн товарної продукції, грн/грн Частка витрат на транспортування продукції у загальному обсязі витрат, %
	Зниження ризику діяльності	Коефіцієнт операційного левериджу Коефіцієнт фінансового левериджу
Клієнти	Зростання частки ринку	Частка ринку, %
	Задоволення споживачів якістю продукції	Кількість довгострокових контрактів та постійних клієнтів (агротрейдери, переробні підприємства, ритейлери та кінцеві споживачі)
	Якісні маркетингові дослідження	Частка витрат на маркетингові дослідження у загальному обсязі витрат, %
	Відомість торгової марки	Частка витрат на участь у ярмарках та рекламу у загальному обсязі витрат, %
Бізнес-процеси	Ефективність виробництва продукції	Рівень використання рілля, %
		Врожайність з 1 га за видами продукції, т/га
		Використання плану сівозмін, %
		Обсяг товарної продукції на 1 робітника, тис грн/роб.
	Зниження матеріальних витрат на 1 т продукції, грн/т	
Ефективне управління продуктивним портфелем. Розширення асортименту	Коефіцієнт оновлення продукції, % Маржинальний прибуток у розрахунку на 1 га: - за видами продукції, грн/га; - усереднений з урахуванням структури продуктового портфеля, грн/га	
Впровадження технологічних інновацій	Частка витрат на впровадження технологічних інновацій у загальних витратах, %	
Кадровий потенціал	Кваліфікований та мотивований персонал	Частка працівників, які підвищують кваліфікацію впродовж 1 року, в загальній кількості працівників, %
		Коефіцієнт плинності персоналу, %
	Створення корпоративної культури, яка орієнтована на командну та ініціативну роботу	Частка витрат на формування корпоративної культури у загальних витратах, %
		Витрати на соціальну інфраструктуру, тис грн
	Підвищення ефективності інформаційної системи	Витрати на створення та оновлення бази даних, % від загальних витрат Витрати на визначення та моніторинг релевантної інформації щодо реалізації окремих стратегічних рішень, % від загальних витрат

Запропонована система є узагальнюючою для підприємств аграрного сектору, що займаються рослинництвом. Тут не представлено цільових значень, які має досягти кожний зі складників системи, що пояснюється тим, що такі цільові значення кожне підприємство визначатиме, урахувавши свої стратегічні цілі та рівень сформованого потенціалу.

Підприємство аналізується з позиції чотирьох взаємозв'язаних і збалансованих аспектів розвитку (перспектив), за якими збираються дані та які враховують під час корегування системи управлінського обліку:

- 1) фінансовий аспект (The Financial Perspective) – «Фінанси»;
  - 2) споживчий аспект (The Customer Perspective) – «Клієнти»;
  - 3) внутрішні бізнес-процеси (The Business Process Perspective) – «Бізнес-процеси»;
  - 4) навчання та перспективи зростання (The Learning and Growth perspective) – «Кадровий потенціал».
- Побудова ЗСП для окремого підприємства потребує розроблення таких елементів, як:
- визначення стратегічних цілей, оцінка можливості їх досягнення та перелік стратегічних завдань, необхідних для цього;

– карта збалансованих показників, сукупність яких дасть змогу кількісно виміряти ефективність діяльності підприємства в розрізі визначених проєкцій, цільове значення показників, що відповідають необхідним результатам, та контрольні терміни, в які вони повинні бути досягнуті;

– інвестиційно-інноваційні проєкти, які забезпечують впровадження необхідних змін;

– контрольні ключові показники для керівників різних рівнів управління для контролю й оцінки ефективності діяльності підприємства.

Значення, отримані за різними показниками, як фінансовими, так і змішаними, часто залежать від системи управління витратами організації. Неакуратний розподіл витрат може негативно вплинути на систему показників і не забезпечити необхідну точність результатів, тому особливу увагу перед впровадженням ЗСП слід приділити аналізу переваг і недоліків наявної системи внутрішнього обліку та впровадженню (удосконаленню) системи контролінгу на підприємстві.

Оскільки цілі організації і робоча ситуація часом змінюються, стає необхідним періодичне оновлення як стратегії підприємства, так і самої системи показників: зміна цілей і ініціатив призводить до зміни якщо не проєктів у цілому, то до їх послідовності та обсягів робіт. Саме тому ще на етапі розроблення та впровадження ЗСП необхідно продумати порядок періодичного внесення змін до складу показників.

За результатами досліджень SHAPs [7, с. 118] відомо, що ЗСП добре працює у поєднанні з іншими інструментами управління ефективністю та витратами. До таких інструментів, перш за все, слід віднести такі технології управління: бенчмаркінг, оплата по результатах, зворотне проєктування, теорія обмежень, виробництво «точно в строк» (JIT), метод цільових витрат, планування матеріалів та ресурсів (MPR), ABC-костинг, бюджетування, CVP-аналіз, стратегічне планування, облік відхилень, стратегічні альянси та ін. Так, використання технології ЗСП одночасно з одним з інструментів, названим вище, забезпечувало зростання переваг майже на 77% порівняно з використанням лише ЗСП. Можна зробити висновок, що впровадження у практику бізнесу та ефективне використання системи ЗСП сприяють забезпеченню зростання ефективності використання інших інструментів управління розвитком підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** У сучасних складних економічних умовах функціонування підприємства відчувають потребу в нових методах управління для забезпечення своїх конкурентних переваг на ринку. Традиційно увагу цим питанням приділяють великі підприємства – лідери відповідної галузі економіки. В аграрному секторі, точніше серед підприємств, що діють у сфері рослинництва, це, передусім, агрохолдинги,

які мають значний потенціал, контролюють відповідну частку ринку, чітко оцінюють напрями розвитку та будують з урахуванням цього свою стратегію розвитку.

Інше положення у середніх та малих сільськогосподарських підприємств, які, як правило, основну увагу приділяють вирішенню оперативних завдань, а питання розвитку (формування стратегії та цілеспрямоване формування економічного потенціалу підприємства) розглядаються ними не системно. Стратегічні завдання часто не вирішуються у повному обсязі через відсутність або недостатню кількість ресурсів, невідповідність їхньої якості вимогам завдань розвитку.

Виникає потреба забезпечити гнучкість системи управління розвитком підприємства, яка дасть змогу проводити корегування стратегії з урахуванням результатів діяльності на оперативному інтервалі. Розроблення й впровадження ЗСП дає змогу вирішити це завдання. Труднощі полягають у визначенні складу показників ЗСП і впровадженні самої технології у практику бізнесу. З переліку базових показників, запропонованих у роботі, кожне підприємство може вибрати ті, що максимально відповідають його цілям розвитку, а впровадження необхідно розглядати як ітеративний процес.

Увагу у подальших розробках слід приділяти створенню процесів оновлення системи показників, які стануть необхідними на наступному етапі розвитку організації, та розробленню регламенту їх перезатвердження, а також підсиленню ефективності системи управління за рахунок одночасного використання інших поширених систем управління ефективністю.

Такий підхід разом із визначенням реалістичних строків впровадження системи та створення необхідної інформаційної бази даних забезпечить умови для підвищення якості управління конкурентоспроможним розвитком підприємства.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дорош-Кізим М.М., Дадак О.О., Гачек Т.С. Перспективи розвитку агропромислового комплексу України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2017. Т. 19. № 76. С. 47–55.
2. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 218 с.
3. Саблук П.Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки в її становленні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2016. № 9. С. 34–42.
4. Каплан Р.С., Нортон П.Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалан-

сированную систему показателей. Москва : Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.

5. Каплан Р.С., Нортон П.Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 512 с.

6. Нівен П.Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ. ; за наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. 256 с.

7. Збалансована система показників – кращі практики. Розробка, впровадження і оцінка / Р. Лоусон. та ін. ; пер. з англ. ; за наук. ред. А.М. Гершуна. Дніпро : Баланс Бізнес Букс, 2015. 208 с.

8. Бабяк Н.Д., Паскалова А.Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4(59). С. 87–92.

9. Структура економіки України. *Germany Trade&Invest*. 2018. URL: [http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk\\_ukraine/GTAI/Struktura\\_ekonomiki\\_\\_23-10-2018.pdf](http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk_ukraine/GTAI/Struktura_ekonomiki__23-10-2018.pdf) (дата звернення: 14.05.2019).

10. Статистичний щорічник України за 2017 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2018. 540 с.

#### REFERENCES:

1. Dorosh-Kizym M.M., Dadak O.O., Hachek T.S. Perspektyvy rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy v umovakh yevrointegratsii [The prospects of development of agro-industrial complex of Ukraine in the conditions of European integration]. *Naukovyi visnyk Lvivskiy natsionalnyi universytet veterenarnoi medycyny ta biotekhnologii imeni S.Z. Gzhytskoho*. 2017. Tom 19. № 76. pp. 47-55.

2. Lupenko Yu.O., Mesel-Veselyak V.Ya. (eds.) (2012) Strategichni naprjamy rozvytku sil'skogo gospodarstva Ukrainy na period do 2020 roku [Strategic directions of development of agriculture of Ukraine for the period up to 2020] Kyiv: National research center «Institute of agrarian Economics», p. 218. (in Ukrainian)

3. Sabluk P.T. Innovatsiina model rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy ta rol nauky v yii stanovlenni [Innovative model of development of the agrarian

sector of economy of Ukraine and role of science in its formation]. *Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytku. Seriya: Ekonomika ta menedzhment*. 2016. № 9. pp. 34-42.

4. Kaplan Robert S., Norton P. Dejvid. Organizaciya, orientirovannaya na strategiyu. Kak v novoi biznes-srede preuspevayut organizacii, primenyayushchie sbalansirovannuyu sistemu pokazatelei [How organizations that use a balanced scorecard succeed in the new business environment]. Moskva: Olimp-Biznes, 2004. 416 p. (in Russian)

5. Kaplan Robert S. Norton P. Dejvid. Strategicheskie karty. Transformaciya nematerialnyh aktivov v materialnye rezultaty [Transformation of intangible assets into tangible results]. Moskva: Olimp-Biznes. 2005. 512 p. (in Russian)

6. Niven Pol R. Diahnostyka zbalansovanoi systemy pokaznykiv: Pidtrymuiuchy maksymalnu efektyvnist [Diagnosis of Balanced Scorecard: Maintaining maximum efficiency] / pereklad z anhliiskoi; za naukoivoiu redaktsieiu M. Horskoho. Dnipropetrovsk : Balans Biznes Buks, 2006. 256 p. (in Russian)

7. Zbalansovana systema pokaznykiv – krashchi praktyky. Rozrobka, vprovadzhenia i otsinka [Balanced Scorecard – best practices. Development, implementation and evaluation] / R. Louson. ta inshi; pereklad z anhliiskoi; za naukoivoiu redaktsieiu A.M. Hershuna. Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2015. 208 p. (in Russian)

8. Babiak N.D., Paskalova A.H. Zbalansovana systema pokaznykiv v otsyntsi efektyvnosti upravlinnia vytratamy molokopererobnoho pidpriemstva [Balanced Scorecard in the estimation of efficiency of management of expenses of milk processing enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*. 2015. № 4[59], pp. 87-92.

9. Struktura ekonomiky Ukrainy. *Germany Trade & Invest* [The structure of the Ukrainian economy]. 2018. Available at: [http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk\\_ukraine/GTAI/Struktura\\_ekonomiki\\_\\_23-10-2018.pdf](http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk_ukraine/GTAI/Struktura_ekonomiki__23-10-2018.pdf) (accessed 14 May 2019).

10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017) Statystychnyy shchorichnyk Ukrainy za 2017 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2017], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.