УДК 330.341.1

Лобунець Т. В. *к.е.н., доцент*
Маланчук А.О. *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін та високої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю ефективного управління для досягнення стратегічних цілей. Одним із потужних інструментів, що дозволяє організаціям не лише оцінювати свою діяльність, а й спрямовувати її у відповідності до довгострокових цілей, є збалансована система показників (BSC). Ця система, розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортоном, надає можливість комплексно оцінювати ефективність підприємства з урахуванням фінансових та нефінансових аспектів.

Збалансована система показників – це стратегічний інструмент, який дозволяє [1]:

- *Перевести стратегію в операційні цілі:* BSC допомагає організаціям трансформувати стратегічні наміри в конкретні дії та показники, що вимірюються на різних рівнях організації.
- *Оцінювати ефективність з різних перспектив*: традиційно BSC включає чотири основні перспективи:

1. Фінансова: оцінка фінансових результатів та ефективності використання ресурсів.
2. Клієнтська: рівень задоволення та лояльності клієнтів.
3. Внутрішні бізнес-процеси: ефективність та якість внутрішніх процесів.
4. Навчання та підвищення кваліфікації: розвиток персоналу та інноваційний потенціал організації.

- *Визначати ключові показники ефективності (KPI)*: для кожної з перспектив визначаються специфічні показники, які дозволяють оцінити прогрес у досягненні стратегічних цілей.

Збалансована система показників відіграє ключову роль у стратегічному контролінгу, оскільки забезпечує зв'язок між стратегічними цілями організації та її щоденною операційною діяльністю. Вона перетворює абстрактну стратегію на конкретні, вимірювані показники та створює систему постійного моніторингу її реалізації [2]:

1) BSC дозволяє формалізувати та конкретизувати стратегічні цілі у вигляді показників, завдань та ініціатив у межах чотирьох вищеназваних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання та розвитку. Це сприяє чіткому розумінню стратегії працівниками на всіх рівнях управління.

2) BSC забезпечує безперервний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє виявити відхилення від запланованих результатів та вчасно скоригувати дії. Такий підхід підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

3) Завдяки BSC можна інтегрувати стратегічні цілі на всіх рівнях організації – від найвищого керівництва до окремих підрозділів та співробітників. Це формує узгоджену систему мотивації, підвищує відповідальність і забезпечує єдиний вектор розвитку.

4) BSC формує структуровану систему збору й аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень. Це особливо важливо в умовах багатофакторного середовища, де дані з різних сфер діяльності мають бути інтегровані.

5) Контролінг передбачає не лише планування і контроль, але й зворотний зв'язок. BSC забезпечує механізм стратегічного зворотного зв'язку, який дозволяє:

- оцінити ефективність прийнятих стратегічних рішень,
- ідентифікувати «вузькі місця»,
- вносити зміни у стратегію на основі фактичних даних.

Збалансована система показників має широке застосування у практиці стратегічного управління в компаніях різних галузей та типів. Її гнучкість та комплексний підхід дозволяють ефективно адаптувати інструмент до специфіки конкретної організації. Ось основні напрями її практичного використання [2, 3]:

- *Корпоративний сектор:* великі компанії використовують BSC для інтеграції стратегії на всіх рівнях організації, забезпечення прозорості та підвищення ефективності. Наприклад, IBM, Siemens, Bosch та інші міжнародні компанії застосовують BSC для управління філіями у різних країнах, формуючи єдину систему стратегічного моніторингу.
- *Державний сектор*: державні установи застосовують BSC для підвищення ефективності надання послуг та забезпечення підзвітності. Так, муніципалітет міста Шарлотт (США) впровадив BSC для оцінки якості надання муніципальних послуг, що дало змогу оптимізувати витрати та підвищити задоволеність мешканців.
- *Освітні установи*: університети використовують BSC для оцінки якості освіти та наукової діяльності. Зокрема, Гарвардський університет використовує BSC для стратегічного контролінгу своїх академічних програм та фінансової стабільності.

• *Малі і середні підприємства:* BSC використовують для оптимізації бізнес-моделей, визначення пріоритетів у розвитку та зростання ефективності командної роботи. Наприклад, українські компанії в IT-сфері використовують адаптовані версії BSC для оцінки ефективності розробки продуктів, управління клієнтським досвідом та командним навчанням.

Отже, практика доводить, що BSC може бути адаптована до потреб будь-якої організації, незалежно від її розміру, типу чи сфери діяльності. Завдяки BSC керівники отримують можливість бачити не лише фінансові результати, а й комплексно аналізувати діяльність підприємства, що забезпечує його стратегічну сталість і розвиток.

Збалансована система показників є потужним інструментом стратегічного контролінгу, який дозволяє організаціям ефективно реалізовувати стратегію, оцінювати свою діяльність з різних аспектів та своєчасно коригувати напрямки розвитку. Її впровадження сприяє досягненню довгострокових цілей, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Нівен Пол Р. (2006) Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 256 с.
2. Лаговська, О. А. (2010). Система збалансованих показників як інструмент управління вартістю підприємства: шляхи застосування. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, (2), 186-196. URL:https://doi.org/10.26642/pbo-2010-2(17)-186-196 (дата звернення: 25.03.2025).
3. Воскобоєва, О. В., Ромащенко, О. С., Макаренко, А. О. (2023). Збалансована система показників – ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. URL: https://journals.duikt.edu.ua/index.php/emb/article/view/2154 (дата звернення: 25.03.2025).

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту
(кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту)
Гуманітарно-педагогічний факультет
(кафедри соціальної роботи та реабілітації)
Purdue University (USA)
Fater Academy of India (India)
Національний університет «Запорізька політехніка»
НТУ «Дніпровська політехніка»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
IX МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, АСПІРАНТІВ І МОЛОДИХ ВЧЕНИХ «РОЛЬ МОЛОДІ У РОЗВИТКУ АПК УКРАЇНИ»



15-16 квітня 2025 р.
Київ, онлайн, Zoom

Роль молоді у розвитку АПК України [Електронний ресурс]**:** зб. матеріалів IX міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 квітня 2025 р.). Київ: НУБіП України, 2025. 362 с. PDF-формат; мережеве видання; інституційний репозитарій.

КОНФЕРЕНЦІЯ ПРОВЕДЕНА В РАМКАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРОЄКТУ МОДУЛЬ ЖАНА МОНЕ «ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ В ЄС» ЗА ПІДТРИМКИ ЕРАЗМУС+, 101127466 – EPSEI – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Рекомендовано до друку Вченою Радою факультету аграрного менеджменту (протокол № 11 від 19 травня 2025 року)

Збірник укладено за матеріалами IX міжнародної науково-практичної конференції «Роль молоді у розвитку АПК України». Наповнення рубрик синхронізовано з основними напрямами роботи конференції.

Видання розраховано на науковців, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти.

The collection is based on the materials of the V International Scientific and Practical Conference "The Role of Youth in the Development of AIC of Ukraine", conducted by the Faculty of Agrarian Management and the Faculty of Humanities and Education of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. The content of the sections is synchronized with the main directions of the conference.

The publication is designed for scientists, teachers, graduate students, students.

Редакційна колегія:

Шинкарук Л.В., д. екон. наук, проф., член-кореспондент НАН України (голова); Дєліні М.М., д. екон. наук, професор; Прушківська Е. В., д. екон. наук, професор; Сопівник І.В., д. пед. наук, доцент, завідувач кафедри соціальної роботи та реабілітації; Супрун Д.М., д. пед. наук, професор; Осадченко І.І., д. пед. наук, професор; Власенко Т.О, к. екон. наук, доцент, звідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту; Алексеєва К.А., к.наук з держ. упр., доцент; Гаврилюк В.П. к.екон. наук, доцент; Дергач А.В., к.наук з держ. упр., доцент; Лобунець Т.В., к. екон. наук, доцент; Чемодуров О.М., к. екон. наук, доцент; Юзба В.О. к. екон. наук, доцент; Прохорчук О.М., к. пед. наук, доцент; Тілікіна Н.В., к. екон.наук, доцент; Мовчун С.В., к.екон.наук; Власенко К.О., к.пед.наук; Голєва М.С.,PhD, асистент; Будегай В.А., асистент; Кендус Д.І., асистент.

Тези доповідей подано в авторській редакції.
Автори відповідають за достовірність викладеного матеріалу,
за правильне цитування джерел, посилання на них та інших відомостей.
Передруковувати опубліковані в збірнику матеріали
дозволяється тільки за згодою авторів

© НУБіП України,
2025 © Автори, 2025