

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.5:005.21:664.1

**ВАРЧЕНКО О.М.**

*Білоцерківський національний аграрний університет*  
omvarchenko@ukr.net

**ВЕРНЮК Н.О.**

*Уманський національний університет садівництва*  
n.verniuk@gmail.com

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЦУКРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У статті обґрунтовано збалансовану систему показників як інструменту стратегічного планування розвитку підприємств бурякоцукрового виробництва. Узагальнено основні результати та тенденції функціонування бурякоцукрового виробництва в Україні в останні два маркетингових роки. Систематизовано характерні особливості у розвитку вітчизняних підприємств бурякоцукрового виробництва. Доведено, що у практиці бурякосійних господарств та цукрових заводів оцінювання ефективності розвитку підприємств бурякоцукрового виробництва в основному здійснюють за системою фінансово-економічних та групою техніко-технологічних показників. Обґрунтована доцільність оцінювання результативності структур бурякоцукрового виробництва на основі збалансованої системи управління, що дозволяє об'єктивно встановити внесок кожного із учасників цукропродуктового ланцюга у створенні вартості.

Доведено, що концепція збалансованої системи показників є інструментом стратегічної системи управлінського обліку, основним призначенням якого є забезпечення функції збирання, систематизації та аналізу інформації, що є основою розробки та прийняття управлінських рішень. Запропоновано модифіковану збалансовану систему показників для стратегічного управління підприємством бурякоцукрового виробництва.

**Ключові слова:** бурякоцукрове виробництво, додана вартість, ефективність, інвестиції, інновації, фінансові ресурси.

**doi:** 10.33245/2310-9262-2018-143-2-54-66

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання обумовили не лише позитивні зрушення в аграрному секторі економіки, але й призвели до того, що в більшості підприємств бурякоцукрового виробництва внаслідок прояву економічної кризи спостерігається повільна адаптація їх системи менеджменту до умов середовища функціонування. Суб'єкти господарювання досліджуваної галузі відчули прояв деструктивних явищ, доказом чого є банкрутство майже половини цукрових заводів, складна адаптація традиційної системи управління до умов, що склалися, та наявність фінансових труднощів, які зумовлені відсутністю знань та навиків щодо використання сучасного інструментарію управління підприємствами, які враховують галузеву специфіку ведення бізнесу.

Відомо, що виробництво цукру є одним із найбільш технологічно складних та ресурсозатратних. Окрім того, через посилення конкуренції на ринку цукру підприємства орієнтуються на виробництво якісної продукції за мінімально можливого рівня собівартості. Очевидно, що орієнтація на інтенсивний розвиток буряківництва у сільськогосподарських підприємствах та модернізація виробничого потенціалу цукрових заводів сприятиме забезпеченню потреб внутрішнього ринку та формуванню експортного потенціалу, підвищить зайнятість сільського населення та його добробут, а також збільшить фінансові надходження до бюджетів різних рівнів.

Отже, необхідне здійснення ефективного управління підприємствами бурякоцукрового виробництва, яке передбачає стратегічне планування та організацію діяльності, виявлення та мобілізацію всіх наявних резервів для підвищення рентабельності бурякоцукрового виробництва, а також пошук напрямів залучення інвестицій у підприємства галузі в умовах невизначеності середовища. З метою успішного запровадження стратегічного управління на підприємствах доцільно обґрунтувати збалансовану систему показників, що є доказом актуальності даного напрямку дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розробку теоретико-методологічних питань стратегічного планування здійснили зарубіжні науковці: І. Ансофф, Г. Кокінз, П. Хорварт, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, У. Кінг Каплан, С. Роберт, Д. Нортон, Р. Персон, П. Нівен та ін. Водночас, стратегічному плануванню як інструменту забезпечення стійкого розвитку підприємства присвячені праці також вітчизняних науковців, зокрема: Л. Артеменко, Є. Герасимов, В. Герасимчук, В. Бабич, О. Дмитрієва, Л. Довгань, Г. Кіндрацька, В. Пономаренко, З. Шершньова та багатьох інших. Зазначимо, що наукові розробки щодо впровадження збалансованої системи показників у систему стратегічного управління підприємствами у вітчизняній практиці проводилися, однак залишаються недостатньо обґрунтовані питання на рівні підприємств бурякоцукрової галузі.

**Метою статті** є узагальнення підходів вітчизняних та зарубіжних науковців до розуміння стратегічного планування на рівні підприємства, систематизувати особливості підприємств бурякоцукрового виробництва як об'єкта управління, а також адаптувати збалансовану систему показників для управління підприємствами досліджуваної галузі.

**Матеріал та методика дослідження.** Під час проведення дослідження використано наукові праці в області економіки та організації бурякоцукрового виробництва, стратегічного управління підприємствами із урахуванням галузевої специфіки, фундаментальні та прикладні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців з питань концепцій збалансованої системи показників. У дослідженні використано системний підхід, аналітичний та діалектичний методи, метод аналізу та синтезу, монографічний метод.

**Основні результати дослідження.** Підприємства бурякоцукрового виробництва у 2017-2018 МР виробили 2,14 млн т цукру, що на 6,5 % більше порівняно із 2016-2017 МР. Відомо, що у виробничому сезоні 2017-2018 МР працювало 46 цукрових заводів. Однак, у цьому сезоні цукроваріння були несприятливі умови для формування якісних показників цукрової сировини, зокрема цукристості, і як наслідок, виходу цукру. Нарощення обсягів виробництва цукру у 2017-2018 МР було забезпечено збільшенням посівних площ під цукровими буряками та введенням у дію виробничих потужностей чотирьох цукрових заводів. Необхідно зазначити, що завдяки здійсненню технічної модернізації та реконструкції виробничих потужностей діючих цукрових заводів збільшено обсяги виробництва цукру із високими якісними параметрами. Так, у 2017-2018 МР виробництво цукру I-ї категорії склало 50 % порівняно із часткою (30 %) у попередньому періоді [1]. Зазначимо, що за позитивної в цілому динаміки бурякоцукрового виробництва, існує низка проблем у підприємств досліджуваної галузі, які охоплюють численні сторони їхньої діяльності. З метою вирішення ряду внутрішніх проблем у менеджменті досліджуваних суб'єктів господарювання теорією та практикою розроблено дієві інструменти, які допомагають підприємствам досягати поставлених цілей, в т.ч. запровадження системи менеджменту якості, раціонального (бережливого) виробництва, реструктуризація бізнесу, обґрунтованого комплексу маркетинг-мікс [2]. Однак, значна кількість підприємств галузі перебуває на рівні стратегічного планування своєї діяльності.

Насамперед, необхідно систематизувати характерні ознаки вітчизняного бурякоцукрового виробництва, які в нинішніх умовах не набувають форми стійких особливостей, перебувають під впливом різнобічних факторів, які впливають на бізнес-процеси, у т.ч. тих, що зумовлюють необхідність оновлення або залучення нових інструментів менеджменту на підприємствах галузі.

Бурякоцукрове виробництво країни та суміжні із ним галузі виробляють широкий асортимент продукції і сировини для виробництва продовольства та напоїв, а також кормів для тваринництва. Як відомо, нині виробляється досить широкий перелік асортиментних позицій продукту-цукру різної якості: цукор-пісок, рафінований цукор, органічний цукор, цукрові сиропи, меляса, буряковий жом. Із меляси виробляють дріжджі, спирт, харчові кислоти та їх солі (лимонна, молочна), білкові корми для тваринництва (лізин, метіонін та ін.), в останні роки вона стала використовуватися для виробництва напоїв та продовольства. Необхідно зазначити посилення уваги до перспективної функціональної добавки у продукти харчування багатьох видів – бурякового жому, завдяки високому вмісту у ньому клітковини, пектинів та інших корисних речовин. Меляса, буряковий жом та супутні продукти переробки є важливими кормовими добавками для худоби.

Водночас, для вітчизняного бурякоцукрового виробництва характерним є виробництво цукру лише із одного виду сировини – цукрових буряків, забезпечення виробництва високоякісної продукції

кції на рівні світових стандартів, пошук шляхів по зниженню витрат виробництва. Як відомо, найбільш значимими факторами, що впливають на витрати виробництва цукру, є: асортимент виробленої продукції та види сировини; обґрунтованість комплексу маркетингу; територіальне розміщення підприємства; кадрове та інформаційне забезпечення виробничого процесу; ефективність використання ресурсного потенціалу [3].

Встановлено, що система менеджменту підприємств бурякоцукрової галузі також характеризується рядом особливостей. Насамперед, складна структура бурякоцукрового виробництва потребує компактного розміщення у регіонах бурякосійних господарств та переробних потужностей. Якщо економічні відносини бурякосійних господарств та переробника є порушеними, що зумовлює відмінність цілей у кожного із них, як наслідок, така ситуація негативно вплине на показники ефективності як бурякосійних господарств, так і цукрового заводу.

Окрім цього, цукровим заводам нехарактерне оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. На підприємствах агрохолдингового типу спостерігається така ситуація, за якої має місце верховенство структури над функцією. Розширення підприємства зумовлює створення нових підрозділів, що робить структуру складною, у якій узгодження дій між підрозділами ускладнюється. Це посилює рівень некерованості організації, що можливо вирішити за умови використання сучасного інструментарію менеджменту, зокрема, які сприяють оперативній взаємодії із зовнішнім середовищем.

Однією із важливих особливостей бурякоцукрового виробництва є сезонність виробництва, яка зумовлює плинність персоналу, що впливає на зниження продуктивності праці. Зазначимо, що функціонування цукрових заводів на сільських територіях формує працевзайнятність населення, сприяє розвитку соціальної інфраструктури, не допускає загострення соціальної напруги у зоні, а також за умови додержання екологічних вимог, дозволяє реалізувати принципи сталого розвитку.

Наступна особливість полягає у тому, що досягнення оптимальності технологічного процесу забезпечується за умови відповідного розвитку суміжної галузі – буряківництва. Розбалансування економічних інтересів підприємств цукрового виробництва та буряківництва у суб'єктів, які не входять до структур агрохолдингового типу, породжує незадовільне відношення до сировини. Заходи, які використовуються цукровими заводами щодо збереження якісних параметрів коренеплодів, є малоефективними, оскільки значні втрати на шляху до споживача у часі. Звідси, виникають значні затрати на транспортування сировини (цукрові буряки містять 75–80 %), що зумовлює мінімізацію радіусу перевезення шляхом концентрації посівів цукрових буряків, тобто компактних сировинних зон [4]. Бурякосійні господарства в основному фокусують зусилля за напрямками агротехніка, селекція та ін., тоді як саме при збиранні урожаю цукрових буряків та за короткострокового зберігання в полі погіршуються технологічні та фізико-механічні показники цукрових буряків.

До особливостей бурякоцукрового виробництва слід віднести також те, що процеси виробництва та споживання цукрових буряків не завжди співпадають у часі. Окрім того, потреби цукрових буряків не завжди відповідають можливостям сировинних зон у вирощуванні сировини, що перебуває під впливом сприятливих і несприятливих умов. У зв'язку із цим виникає складне переплетення природних та економічних явищ і ситуацій, що зумовлює певні труднощі за організації заготівлі сировини. Труднощі проявляються через неготовність цукрових заводів оперативно реагувати на кліматичні зміни та необхідність залучення у такі моменти додаткових трудових та матеріальних ресурсів, що зумовлює безповоротні втрати як маси, так і якості цукрових буряків [5].

Як відомо, бурякоцукрове виробництво є матеріаломістким, у якому обсяги сировини та допоміжних матеріалів у декілька разів перевищують вихід готової продукції. Цукрові заводи, окрім цукру виробляють ще й побічну продукцію (жом, меляса), які можуть стати основою для диверсифікації виробництва та товарного асортименту (допоміжні цехи з виробництва сухого жому, пектину, дріжджів, спирту та ін.) [6]. Налагодження виробництва побічних продуктів (цегла, вапно) із відходів цукрового виробництва створює такі умови, за яких є можливість одержати додатковий економічний ефект, забезпечується зайнятість населення, скорочується число сезонного персоналу через переведення їх до складу основного штату.

Орієнтація цукрових заводів до технічної модернізації виробничого процесу переробки обумовила прояв наступних тенденцій: перехід до малостадійних процесів на основі поєднання в одному обладнанні декількох операцій, які виконувалися окремо раніше; забезпечення у но-

вих технологічних системах мало- та безвідходних виробництв; підвищення рівня комплексності механізації процесів на принципі використання систем машин та технологічних ліній; використання нових технологічних рішень одночасно із підвищенням рівня автоматизації процесів досягати більш динамічної гнучкості виробництва [7]. Водночас, специфіка функціонування бурякоцукрового виробництва здійснюється у взаємозв'язку та взаємозалежності сільськогосподарських та переробних підприємств, ефективність функціонування кожного із зазначених суб'єктів впливає на кінцевий результат. Бурякоцукрова галузь представлена суб'єктами господарювання, які здійснюють діяльність на певній території, зі змінами природно-кліматичних умов та певними ресурсами, вимагає відповідних підходів до управління їхньою фінансово-господарською діяльністю. До інших специфічних особливостей бурякоцукрового виробництва слід віднести те, що підприємства, що входять до складу комплексу, як об'єкти управління є відкритими системами, які активно взаємодіють із зовнішнім середовищем та перебувають під впливом макро- і мікроекономічних його факторів.

У нинішніх умовах орієнтації до інноваційного розвитку підприємств бурякоцукрового виробництва вимагає налагодження відповідного процесу управління їх розвитком. З метою посилення вектору інноваційного розвитку у бурякоцукровій галузі доцільно запровадити інструмент технологічної платформи. За такого підходу, технологічна платформа буде об'єднувати зусилля бізнесу, держави та науки, що прискорить розробку заходів щодо забезпечення продовольчої безпеки, ефективного використання меляси для виробництва енергоресурсів, що забезпечить підвищення ефективності бурякоцукрового виробництва та знизить шкідливий вплив на навколишнє середовище. Вважаємо, що розглядаючи стійкий розвиток підприємств досліджуваної галузі, слід враховувати такі складові як соціальна культура, організаційна структура, стратегія та тактика, а також інші складові. На рисунку 1 систематизовано характерні особливості підприємств бурякоцукрового виробництва в аспекті управління основними та допоміжними бізнес-процесами.

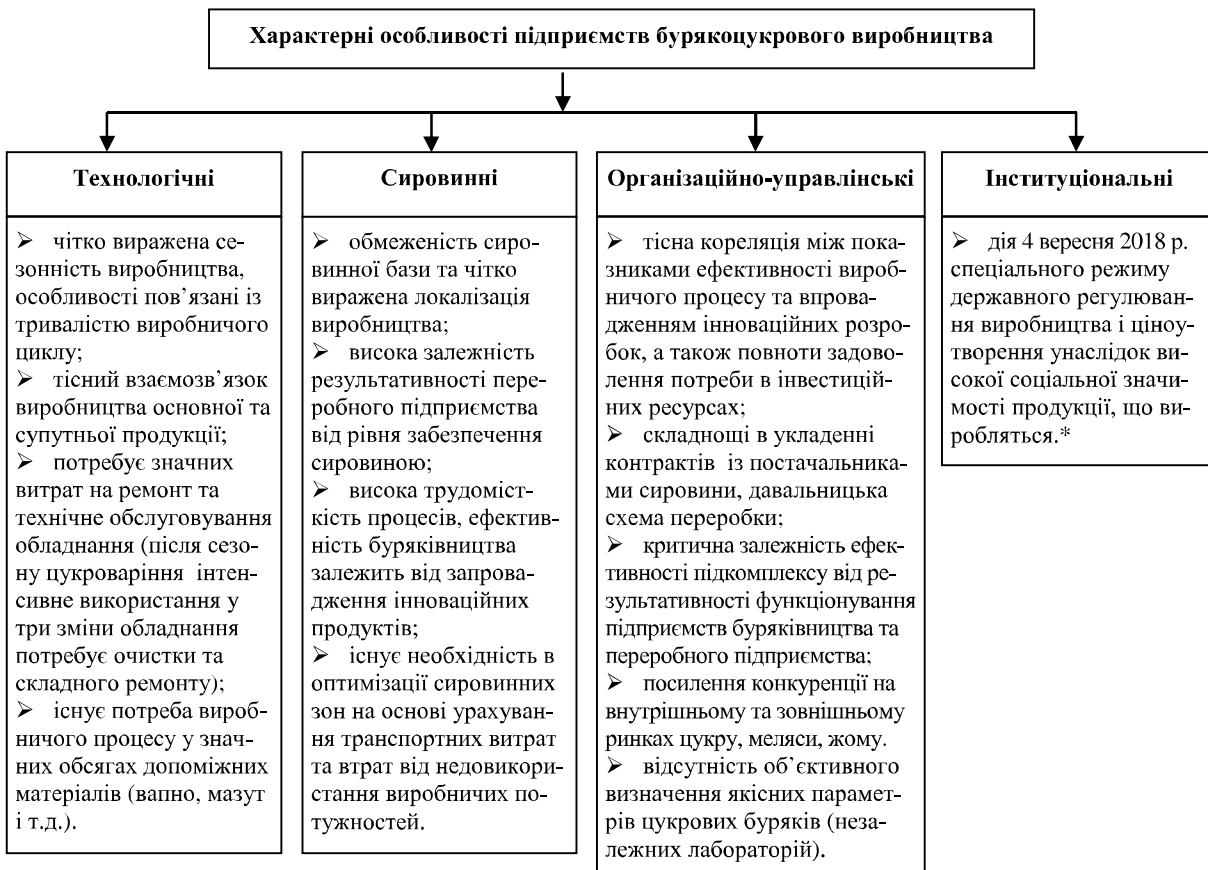


Рис. 1. Характерні особливості підприємств бурякоцукрового виробництва як об'єктів управління.

Джерело: узагальнено автором з врахуванням джерела [8].

Зазначимо, що тенденціями сучасного менеджменту є оцінка ефективності управління підприємством та розробка його стратегії, реалізація яких здійснюється на основі запровадження систем показників. Узагальнення вітчизняної та зарубіжної практики до формування переліку показників для оцінки ефективності його функціонування дозволило встановити, що використовуються різні сукупності показників, завдяки яким можна якісно та кількісно оцінити усі сторони функціонування підприємства.

Так, вітчизняні науковці досліджували питання адаптації збалансованої системи показників у практичну діяльність бізнесових структур, ведуть дискусію щодо неформалізованого підходу, що закладено у неї, роблять висновок про доцільність її використання, оскільки на сьогодні відсутні комплексні аналітичні моделі для прогнозування перспективного розвитку організації [9]. Подібної думки дотримуються також науковці, які наголошують на доцільності використання інструменту стратегічного управління на основі використання системи показників, згрупованими та структурованими за важливими напрямками функціонування підприємства [10]. Водночас, вітчизняні дослідники наголошують на складності визначення цільових показників, які варто обов'язково визначати для вимірювання стратегічних цілей [11]. У інших знаходимо також думку, що за одночасної привабливості збалансованої системи показників існують труднощі її практичного використання, що зумовлено проблемністю організації роботи вищої ланки менеджменту із безпосередніми працівниками [12], а також її обмеженість у використанні для моделювання розвитку організації в умовах ризику та невизначеності [13]. У зв'язку із цим слушною є думка науковців, які вважають, що збалансована система показників дозволяє провести оцінювання підприємства лише у рамках економічного розвитку, хоча вона є інструментом покращення показників ефективності діяльності [14].

Встановлено, що у вітчизняній практиці оцінювання ефективності розвитку підприємств бурякоцукрового виробництва в основному здійснюють за системою фінансово-економічних та групою техніко-технологічних показників. Відомо, що до початку 90-х років більшість західних компаній також були зорієнтованими лише на фінансові показники оцінки ефективності управління компанією. Починаючи із середини 1980-х років провідними західними компаніями в області управлінського консалтингу інтенсивно використовується на практиці концепція VBM (Value Based Management) – управління, зорієнтоване на створення вартості. Отже, ця концепція базується на основі інтегрованого фінансового показника – вартості [15–17].

У концепції VBM можна виділити дві групи методів: до однієї групи відносять показники, що мають фінансову направленість, зокрема, ринкова додана вартість (MVA), економічна додана вартість та інші; до другої групи – збалансовану систему показників BSC (Balanced ScoreCard). Ця система представляє собою сукупність показників, які мають між собою зв'язок та дозволяють визначити оцінку ефективності управління, продуктивність галузі або її господарюючих суб'єктів. Особливістю використання BSC є можливість об'єднання в одному аналізі декількох методів, сукупність кількісних та якісних показників, використання як фінансових, так і не фінансових показників для прийняття управлінських рішень системою менеджменту підприємств.

На сьогодні удосконалюються підходи до формування систем управління підприємствами, а також методи ефективності його функціонування. При цьому форму перетворень визначають кількісні статистичні дані, які характеризують функціональну модель поведінки підприємства та відображають результати його діяльності. На думку П. Ф. Друкера, оптимального рішення щодо побудови систем управління підприємствами не існує [18]. Так, доказом цієї думки є те, що існують різні види організаційних структур, яким притаманні як сильні, так і слабкі сторони. Кожному підприємству властивим є власний підхід побудови системи управління, що визначається вимогами зовнішнього середовища та інноваційними змінами у сфері діяльності.

Зазначимо, що донині не розроблено загальноприйнятого цілісного підходу до удосконалення систем управління підприємством згідно з теорією організації, яка органічно використовувала напрацювання традиційних підходів та одночасно була зорієнтованою на динамічну адаптацію та інноваційний розвиток в умовах становлення інформаційного суспільства. На нашу думку, донині менеджмент більшості переробних підприємств досліджуваної галузі додержується спрощеного та звуженого традиційного бачення підходів до формування системи управління підприємством (наприклад, збільшується чисельність управлінського персоналу,

тобто розширюються органи управління замість модернізації їх складу та структури). Одними із головних недоліків традиційних методик формування систем управління підприємством є їх жорстка функціональна орієнтація та регламентація кількісних параметрів процесів управління, а не, наприклад, технологічних параметрів якості. Саме тому, оцінювання ефективності управління на основі показників діяльності підприємства базується на припущенні, що для цього доцільно розглянути результати його функціонування та його підрозділів як цілісної системи. Очевидно, що у нинішніх умовах функціонування підприємств галузі перебуває під значним впливом факторів зовнішнього середовища, що потребує створення аналітичних структур для проведення аналізу та синтезу його впливів.

Узагальнюючи зазначене вище, можна зробити висновок про те, що в умовах становлення інформаційного суспільства необхідно поглибити дослідження щодо обґрунтування збалансованої системи показників, які б характеризували важливі з погляду стратегії аспекти діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні та ін.). Так, згідно з дефініцією, яка запропонована Сертифікованим інститутом спеціалістів з управлінського обліку (CIMA, The Chartered Institute of Management Accountants), збалансована система показників – це підхід, необхідний для забезпечення менеджменту підприємства інформацією, який сприяє у формулюванні стратегічної політики та цілей організації. Ця концепція ґрунтується на тому, що користувачів необхідно забезпечити об'єктивною інформацією, яка б характеризувала всебічно результати функціонування будь-якого підприємства. Ця інформація має включати як фінансові, так і не фінансові показники, та представляти такі області як прибутковість організації, рівень задоволення споживачів, ефективність бізнес-процесів та інновації [19]. На думку зарубіжних науковців, збалансована система показників є доцільною як для великих компаній, так і для середніх та малих, дає можливість підприємствам самостійно вибирати показники ефективності та формувати на їх основі напрями аналізу діяльності підприємства, що є основою розробки стратегій перспективного розвитку [17; 20].

На практиці досягнення обґрунтованості збалансованої системи показників забезпечує спільність цілей в організації, оскільки усі параметри спрямовані на виконання єдиної стратегії. Ми поділяємо думку вітчизняних науковців про те, що збалансована система показників може використовуватися на вітчизняних підприємствах, однак потребує обґрунтування вибору напрямів аналізу та уточнення переліку показників [21–24].

Концепцію збалансованої системи показників називають інструментом стратегічної системи управлінського обліку, основним призначенням якого є забезпечення функції збирання, систематизації та аналізу інформації, необхідної для розробки та прийняття управлінських рішень. Однак, вважаємо, що систему збалансованих показників не можна назвати просто обліковою системою, оскільки вона є складовою частиною системи управління організації.

Вибір концепції BSC, саме як інструменту формування стратегії розвитку вітчизняних бізнесових структур відповідно, потребує подальших досліджень та адаптації щодо задач та цілей його функціонування. З метою обґрунтування доцільності у якості інструменту стратегічного управління та розробки стратегій розвитку підприємств бурякоцукрового виробництва у подальшому дослідженні управлінських інструментів, які широко використовуються у практиці зарубіжних підприємств та відповідно почали використовуватися у практиці менеджменту вітчизняних бізнесових структур.

Встановлено, що розробки вітчизняних та зарубіжних науковців [25–30] дозволяють виділити основні інструменти стратегічного управління, зокрема, бенчмаркінг, аналіз великих даних, реінжиніринг бізнес-процесів, управління змінами, сегментація споживачів, система управління взаємовідносинами із клієнтами, запровадження яких у практиці вітчизняного менеджменту дозволить здійснити реальні позитивні зміни та забезпечити створення нових якісних характеристик для змін та напрямів розвитку підприємств бурякоцукрового виробництва.

При визначенні раціонального складу збалансованої системи показників доцільно використати ресурсно-функціонально-компетентнісний підхід, із урахуванням обґрунтованого та прийнятого у дослідженні розуміння розвитку сучасного підприємства бурякоцукрового виробництва як процесу кількісних та якісних змін у результаті вирішення внутрішніх та зовнішніх суперечностей, що має забезпечити підвищення рівня загального розвитку підприємства та визначення перспективних напрямів його розвитку. Ресурсний підхід при визначенні складових

збалансованої системи показників має враховувати наявні ресурси підприємства, використання та управління яких є ресурсним забезпеченням стратегій розвитку підприємства. Під функціональним підходом визначення кількості складових збалансованої системи показників та їх складу розуміємо урахування основних функціональних сфер життєдіяльності підприємства, за якими доцільно визначати функціональні стратегії його розвитку. Компетентнісний підхід при визначенні кількості складових збалансованої системи та їх складу доцільно відобразити наявними та стратегічними компетенціями до розвитку, як окремі складові життєдіяльності підприємства, так і підприємства в цілому, що є основою визначення конкурентних стратегій.

За результатами дослідження особливостей підприємств бурякоцукрового виробництва як об'єкта управління, обґрунтовано, що до класичної збалансованої системи показників доцільно включити індикатори за напрямом «інновації та інвестиції» (рис. 2).

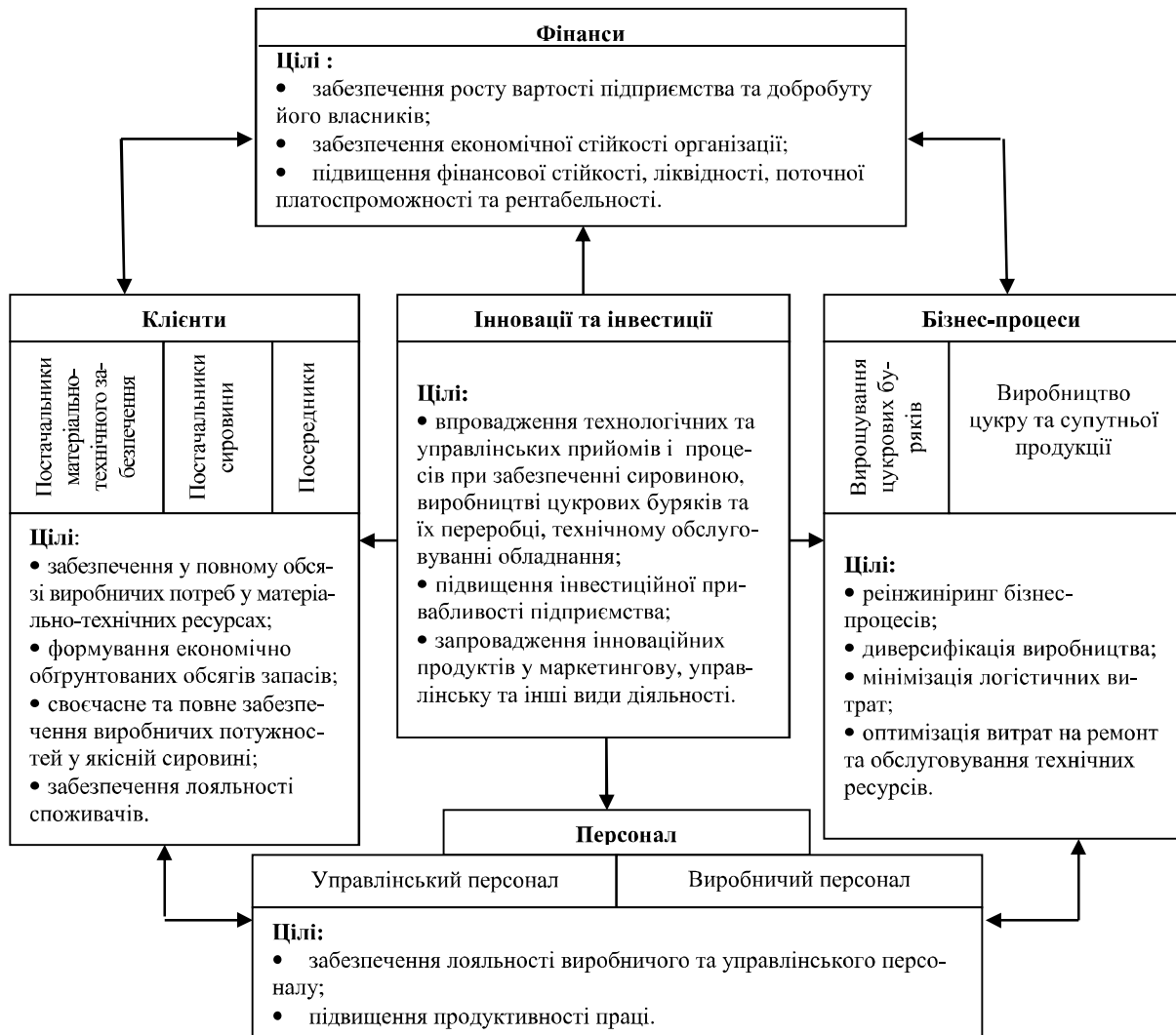


Рис. 2. Модифікована збалансована система показників для підприємств бурякоцукрового виробництва.

Джерело: розроблено автором.

Доцільність включення нової складової до збалансованої системи показників «Інновації та інвестиції» зумовлюється наступними причинами. Так, класична концепція системи збалансованих показників Каплана та Нортон розглядає інноваційні процеси у рамках внутрішніх бізнес-процесів.

Однак, необхідно визнати, що на сьогодні конкурентоспроможність підприємств досліджуваної галузі забезпечується на внутрішньому та зовнішньому ринках за умови пошуку нових раціональних інструментів функціонування та впровадження у практичну діяльність інновацій-

них продуктів не лише у виробничій діяльності, а й менеджменті, маркетинговій та інших видах діяльності. Отже, під інноваційними продуктами нами розглядається можливий комплекс змін на підприємстві у всіх сферах його функціонування, зокрема, розробка нових видів продукції та удосконалення існуючого асортименту, методів та форм обслуговування споживачів, збутові інновації, інновації, що передбачають розробку та запровадження інноваційних або удосконалення існуючих технологічних процесів та методів організаційно-управлінського характеру, які спроможні забезпечити одержання економічного ефекту.

Вважаємо, що аналіз перспектив за напрямом «Інновації та інвестиції» за комплексом показників, які дозволяють оцінити рівень інноваційності розвитку в цілому підприємства та виявити наявні або стратегічні компетенції до розвитку інноваційно-інвестиційної сфери діяльності підприємства, а також здатність його до формування та реалізації інвестиційних можливостей.

Водночас, фінансування переробних підприємств бурякоцукрового виробництва має свою специфіку, оскільки їх виробничий цикл є коротким та потребує значних обсягів інвестицій та фінансування, що в свою чергу вимагає підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства як об'єкта інвестування для потенційних інвесторів та розробки на підприємстві механізму пошуку і залучення фінансових ресурсів. Очевидно, визначення рівня «інноваційно-інвестиційної» складової на підприємстві дозволяє встановити ступінь його інвестиційної привабливості та відповідно до нього обґрунтувати заходи по її підвищенню.

Виділення складової «Інновації та інвестиції» дозволить виявити та згрупувати найбільш важливі показники інноваційної та інвестиційної діяльності, дозволить діагностувати наявність або відсутність прояву кризових явищ. Відповідно до якісного рівня інноваційно-інвестиційної складової можна обґрунтувати як перспективну або як проблемну конкурентну стратегію розвитку.

Зазначимо, що представлення показників за цією складовою є простим, оскільки існує достатня кількість необхідних показників, які характеризують наявність, стан та ефективність використання інвестиційних та інноваційних ресурсів, які можна розрахувати на основі існуючої фінансової, податкової та статистичної звітності підприємств бурякоцукрової промисловості та які можуть бути інтегрованими до системи управлінської звітності бізнесових структур галузі.

Підсумовуючи зазначене вище, можна зробити висновок про те, що з метою забезпечення розробки корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників до її складу доцільно включити наступні блоки: фінансову складову, складову бізнес-процесів, клієнтську складову, складову персоналу, та додатково запропоновану інноваційно-інвестиційну складову.

При обґрунтуванні переліку збалансованих показників нами використано наступні принципи: показники мають формувати комплексну характеристику досліджуваного аспекту процесу управління розвитком підприємства у рамках відповідної задачі; мають бути актуальними для розробки та прийняття управлінських рішень та інформативними, відображати найбільш важливі ознаки різних аспектів розвитку підприємства та не дублювати інформацію; характеризуватися максимальним ступенем динамічності та бути придатними для прийняття управлінських рішень, тобто неформальні затрати на збирання та обробку інформації мають бути мінімальними; вибрані показники мають враховувати особливості підприємств досліджуваної галузі.

Розглянемо за переліченими вище складовими систему показників, яка найбільш повно може охарактеризувати їх для підприємств бурякоцукрового виробництва.

Блок «Фінанси» має включати наступні показники: величина доданої вартості, коефіцієнти абсолютної ліквідності, рентабельність сукупного капіталу, активів, рентабельність продажів, коефіцієнт оборотності капіталу, коефіцієнт фінансової стійкості, фінансового ризику, коефіцієнт автономії, рентабельність власного капіталу.

Блок «Бізнес-процеси» характеризується наступними показниками: валова рентабельність виробництва; цукристість буряків під час приймання; частка доплати за цукристість та інші якісні показники; величина транспортних витрат на одиницю сировини; оптимальний радіус доставки; урожайність цукрових буряків, собівартість сировини; частка супутньої продукції у загальному обсязі виробленої; коефіцієнт використання виробничих потужностей; втрати цукрових буряків при зберіганні, транспортуванні; втрати цукру; коефіцієнт виходу цукру; коефіцієнт заводу; цукристість цукрових буряків; коефіцієнт придатності основних фондів; фондододача; фондоозброєність; трудомісткість; тривалість сезону цукроваріння, вихід цукру на 1 га посіву цукрових буряків.



Блок «Клієнти» характеризується наступними показниками: коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності; операційна рентабельність продажів; витрати на збут; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності готової продукції; частка переробки цукрових буряків на давальницьких умовах; частка обсягу реалізованої продукції на зовнішні ринки у загальному обсязі виробництва; частка підприємства на внутрішньому ринку.

Блок «Персонал» характеризується наступними показниками: коефіцієнт використання робочого часу; частка виробничого персоналу у загальній чисельності працівників, частка працівників, що мають вищу освіту; частка працівників із середньою спеціальною освітою; частка працівників, що пройшли навчання за суміжними професіями; частка працівників, які підвищили кваліфікацію не пізніше 5 років; частка витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції; частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці; індекс лояльності працівників.

Блок «Інновації та інвестиції» доцільно охарактеризувати на основі використання наступних показників: частка працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами; частка інвестицій у програмне забезпечення та комп'ютеризацію у загальному обсязі інвестицій у нематеріальні активи; частка інвестицій нематеріальних активів у загальній вартості необоротних активів; частка витрат на дослідження та розробку (без амортизації) у загальному обсязі затрат на інновації; частка витрат на машини, обладнання та програмне забезпечення, що пов'язано із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації; частка власних інвестицій на технологічні інновації у загальному обсязі витрат на інновації; частка вітчизняних інвесторів у загальному обсязі витрат на інновації; частка зарубіжних інвесторів у загальному обсязі витрат на інновації; частка виробленої нової (удосконаленої) продукції у загальному обсязі реалізації; коефіцієнт оновлення основних фондів; частка інвестицій в основний капітал.

**Висновки.** Доведено, що підприємства бурякоцукрового виробництва в цілому забезпечуючи позитивну динаміку економічного розвитку, стикаються із широким спектром проблем, серед яких доцільно виділити труднощі на рівні стратегічного планування своєї діяльності. Узагальнено основні особливості підприємств досліджуваної галузі як об'єкта управління, що дозволило адаптувати існуючий інструментарій стратегічного менеджменту до сучасних умов ведення бізнесу. Зокрема, сезонність виробництва цукру зумовлює плинність працівників, що загострює проблеми підвищення продуктивності праці, суміщення професій ремонтних та виробничих працівників. Водночас, більшість населення, яка проживає у районі цукрового заводу, безпосередньо пов'язана із діяльністю бурякоцукрового виробництва цієї території. Стабільна цілорічна робота підприємств галузі має забезпечити зайнятість населення, не допускаючи загострення соціальної напруги.

Обмеженість сировинної бази та чітко виражена локалізація виробництва ускладнюють повне задоволення потреб цукрових заводів у цукрових буряках. Розвиток бурякосійних підприємств перебуває під впливом взаємопов'язаних природних та економічних чинників, які зумовлюють певні труднощі при організації заготівлі сировини, а також особливості технологічних процесів, що зумовлюють підвищені затрати на ремонт та технічне обслуговування обладнання. Обладнання переробного підприємства упродовж виробничого циклу (майже 100 днів безперервної роботи в три зміни) значно зношується, і після закінчення переробки цукрових буряків підприємство зупиняється, а його обладнання потребує чистки та складного ремонту.

Водночас, необхідно відзначити високу соціальну значимість продукції галузі та необхідність безперервного забезпечення населення соціально-значимим продуктом харчування – цукром. Урахування тісного зв'язку виробництва основної та супутньої продукції у переробці цукрових буряків дозволило обґрунтувати поділ бізнес-процесів за групами, пов'язаними із виробництвом сировини (цукрові буряки), виробництвом основної продукції (цукру) та супутньої (жом, меляса і т.д.).

Висока залежність результативності переробних підприємств від своєчасності та повноти забезпечення якісною сировиною, багатокомпонентний та складний склад сировини, швидкопливний характер відходів та висока їх частка про одержанні цукру із цукрових буряків зумовлює потребу в інвестиціях на реконструкцію цукрових заводів, а також в організацію та розвиток власної сировинної бази.

Висока трудомісткість виробничих процесів, інтенсивний характер розвитку буряківництва потребують запровадження інноваційних технологічних прийомів і процесів при виробництві

сировини та її переробці. Існують також труднощі у формуванні економічних відносин буряко-сійних господарств і переробних підприємств, зокрема, відсутність об'єктивного визначення якості сировини, справедливого розподілу продукції в рамках переробки сировини на умовах давальницької продукції, що також негативно впливає на результативність підприємств бурякоцукрового виробництва.

Запропоновано модифіковану збалансовану систему показників для стратегічного управління підприємствами бурякоцукрового виробництва, яка включає показники за такими блоками: «Фінанси», «Бізнес-процеси», «Клієнти», «Персонал», «Інновації та інвестиції». Доведено доцільність включення нової складової збалансованої системи показників «Інновації та інвестиції», оскільки за сукупністю показників цього блоку є можливість оцінити рівень інноваційності підприємства та виявити наявні існуючі та стратегічні компетенції до розвитку. Водночас, фінансування переробних підприємств галузі має свою специфіку, оскільки їх виробничий цикл більш короткий, потребує значних обсягів інвестицій та фінансування, що вимагає підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства та розробки дієвого механізму формування фінансових ресурсів. Очевидно, що набір показників за інноваційно-інвестиційною складовою має також сприяти у визначенні рівня інвестиційної привабливості підприємства. Вважаємо, що виділення цього блоку дозволить визначити найбільш важливі показники інноваційної та інвестиційної діяльності, а також діагностувати наявність або відсутність прояву кризових явищ. Зазначимо, що розрахунок відповідних показників, які характеризують наявність, стан та ефективність використання інноваційних та інвестиційних ресурсів можна розрахувати за існуючими звітностями підприємства. Наведений перелік збалансованої системи показників нами сформовано із урахуванням наступних принципів: показники мають бути комплексними, актуальними, інформативними, динамічними, недороговартісними, урахувати особливості досліджуваної галузі.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Україна збільшила виробництво цукру. URL: <https://economics.unian.ua/agro/10013813-ukrajina-zbilshila-virobnictvo-cukru.html>
2. Варченко О. М. Стратегічні напрями розвитку бурякоцукрового виробництва в Україні: збірник матеріалів Чотирнадцятих річних зборів Всеукраїнського конгр. вчен. економістів-аграрників, 2013. С. 563–569.
3. Данилишин М. С. Ефективність діяльності бурякоцукрової галузі України. Економіка та держава. 2016. № 1. С. 108–111.
4. Гапоненко Т. М. Аналіз сучасного стану ринку цукру в Україні та світі. Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. Вип. 10. С. 292–295.
5. Месель Веселяк В.Я., Ярчук М.М. Організаційно-економічне удосконалення роботи цукробурякового підкомплексу України. Економіка АПК. 2013. № 2. С. 3–9.
6. Сичевський М.П., Хомічак Л.М., Олійнічук С.Т. Шляхи диверсифікації цукробурякового виробництва. Цукор України. 2013. № 4 (88). С. 9–14.
7. Управління інноваційним розвитком цукробурякового виробництва: монографія / Найда А.В. та ін. за ред. проф. М. П. Сахацького. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2013. 220 с.
8. Про державне регулювання виробництва і реалізації цукру: Закон України від 04.09.2018 № 2518-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2518-Viii>
9. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. 192 с.
10. Смірнов В.В., Клименко О.О. Система збалансованих показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки діяльності підприємства. Академічний огляд. 2007. № 2. С. 97–102.
11. Чернега О.М. Розроблення збалансованої системи показників управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. 2009. № 29. С. 224–228.
12. Гольдфарб А.Г. Человеческий фактор как основная проблема внедрения сбалансированной системы показателей на отечественных предприятиях. Бизнес Информ: науч. журнал. 2007. № 11. С. 166–169.
13. Лясковська О.О. Переваги та недоліки збалансованої системи показників. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 119–126.
14. Гончарова С.Ю., Затейщикова О.О. Удосконалення збалансованої системи показників діяльності підприємства. Економіка розвитку. 2007. № 1. С. 81–83.
15. Norton D. P., Kaplan R. S. (January–February 1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. "Harvard Business Review". No 70(1), pp. 71–79.
16. Norton D.P., Kaplan R.S. (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Massachusetts. Harvard Business School Press. 416 p.
17. Hinterhuber A. (2004). Towards value-based pricing: an integrative framework for decision making. Industrial Marketing Management. Vol. 33. Issue 8. pp. 765–778.
18. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М.: Вильямс. 2007. 276 с.
19. CIMA, Management Accounting: Official Terminology. 2005. 49 p.

20. Indounas K. (September 2006). Making effective pricing decisions. *Business Horizons*. Vol. 49. Issue 5. pp. 415–424.
21. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. С. 12–16.
22. Кузьмін О.Є., Петришина Н.Я., Дорошкевич К.О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: монографія. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 320 с.
23. Батанова Т.В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. №3. С. 79–83.
24. Осадча Г.Г., Ополонець І. П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод»: науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 18. Ч. 2. С. 120–124.
25. Giannopoulos G. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. George Giannopoulos, Andrew Holt, Ehsan Khansalar. *International Journal of Business and Management*. Ottawa: Canadian Center of Science and Education. Vol. 8. Issue 14. URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
26. Darrell K. R. (2013). *Management Tools*. Boston: Bain & Company Inc. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2013-an-executivesguide.aspx>
27. Ondrej Zizlavsky (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Technol. Manag. Innov.*, Vol. 9. Issue 3. pp. 210–222.
28. Батанова Т.В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3 (54). С. 79–84.
29. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2007. № 2. С. 21–28.
30. Калінеску Т.В., Пономарьова І.В., Наталенко М.О. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 286 с.

#### REFERENCES

1. Ukrai'na zbil'shyla vyrobnyctvo cukru [Ukraine has increased sugar production]. URL: <https://economics.unian.ua/agro/10013813-ukrajina-zbilshila-virobnyctvo-cukru.html>
2. Varchenko O. M. (2013). Strategichni naprjamy rozvytku burjakocukrovogo vyrobnyctva v Ukrai'ni: zbirnyk materialiv Chotyrnadcjatyh richnyh zboriv Vseukrai'ns'kogo kongr. vchen. ekonomistiv-agrarnykyv [Strategic directions of development of sugar beet production in Ukraine: a collection of materials of the Fourteenth Annual Meeting of the All-Ukrainian Cong. scientist economists-agrarians]. pp. 563–569.
3. Danylyshyn M. S. (2016). Efektyvnist' dij'al'nosti burjakocukrovoi' galuzi Ukrai'ny . *Ekonomika ta derzhava*. [Efficiency of Beetroot Sugar Industry in Ukraine. Economy and the state.] No 1. pp. 108–111.
4. Gaponenko T. M. (2016). Analiz suchasnoho stanu rynku cukru v Ukrai'ni ta sviti. *Global'ni ta nacional'ni problemy ekonomiky*. [Analysis of the current state of the sugar market in Ukraine and in the world. Global and national problems of the economy]. Issue 10. pp. 292–295.
5. Mesel' Veseljak V.Ja., Jarchuk M.M. (2013). Organizacijnoekonomichne udoskonalennja roboty cukroburjakovogo pidkompleksu Ukrai'ny. *Ekonomika APK*. [Organizational economic improvement of sugar-beet subcomplex of Ukraine. Economy of agroindustrial complex]. No 2. pp. 3–9.
6. Sychevs'kyj M.P., Homichak L.M., Olijnichuk S.T. (2013). Shljahy dyversyfikacii' cukroburjakovogo vyrobnyctva . *Cukor Ukrai'ny* [Ways of diversification of sugar beet production. Sugar Ukraine]. No 4 (88). pp. 9–14.
7. Najda A.V., Sahac'kyj M.P., Najda I.S., Zapsha G.M., Nicenko V.S. (2013). Upravlinnja innovacijnym rozvytkom cukroburjakovogo vyrobnyctva: monografija [Management of innovative development of sugar-beet production: monograph]. Odesa: TOV «Leradruk», 220 p.
8. Pro derzhavne reguljuvannja vyrobnyctva i realizacii' cukru: Zakon Ukrai'ny [On state regulation of sugar production and sale: Law of Ukraine dated ] 04.09.2018 № 2518-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2518-Viii>
9. Kyzym M.O., Pylypenko A.A., Zinchenko V.A. (2007). Zbalansovana systema pokaznykyv: monografija. [Balanced Scorecard: Monograph]. Harkiv, VD "INZhEK". 192 p.
10. Smirnov V.V., Klymenko O.O. (2007). Systema zbalansovanyh pokaznykyv jak efektyvnyj instrument ob'ektyvnoi' ocinky dij'al'nosti pidpryjemstva. [Balanced Scorecard as an effective tool for objectively assessing enterprise performance]. *Akademichnyj ogljad*. No 2. pp. 97–102.
11. Chernega O.M. (2009). Rozroblennja zbalansovanoi' systemy pokaznykyv upravlinnja pidpryjemstvom. *Visnyk social'no-ekonomichnyh doslidzhen': zb. nauk. prac' Odes'kogo derzhavnogo ekonomichnogo universytetu*. [Development of Balanced Scorecard of Enterprise Management. Bulletin of Social and Economic Research: Sb. sciences works of the Odessa State Economic University]. No 29. pp. 224–228.
12. Gol'dfarb A.G. (2007). Gol'dfarb A.G. Chelovecheskij faktor kak osnovnaja problema vnedrenija sbalansirovannojo systemy pokazatelej na otechestvennyh predprijatijah. *Biznes Inform: nauch. zhurnal* [The human factor as the main problem of introducing a balanced scorecard in domestic enterprises. *Business Inform: scientific. magazine*]. No 11. pp. 166–169.
13. Ljaskovska O.O. (2008). Perevagy ta nedoliky zbalansovanoi' systemy pokaznykyv. *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Advantages and disadvantages of a balanced system of indicators. Actual problems of the economy]. No 7(85). pp. 119–126.
14. Goncharova S.Ju., Zatjeshhykova O.O. (2007). Udoskonalennja zbalansovanoi' systemy pokaznykyv dij'al'nosti pidpryjemstva. *Ekonomika rozvytku* [Improvement of the balanced system of enterprise performance indicators. *Development Economics*]. No 1. pp. 81–83.
15. Norton D.P., Kaplan R.S. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, "Harvard Business Review". [The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*]. January–February 1992. No 70(1). pp. 71–79.

16. Norton D.P., Kaplan R.S. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Massachusetts. Harvard Business School Press. 416 p.
17. Hinterhuber A. (2004). Towards value-based pricing: an integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33. Issue 8. pp. 765-778.
18. Druker P.F. (2007). *Zadachy menedzhmenta v XXI veke [Management Tasks in the 21st Century]*. M.: Vyl'jams, 276 p.
19. CIMA, *Management Accounting: Official Terminology*. 2005. 49 p.
20. Indounas K. (2006). Making effective pricing decisions. *Business Horizons*. September 2006. Vol. 49. Issue 5. pp. 415-424.
21. Potryvajeva N.V. (2015). Systema zbalansovanyh pokaznykiv jak analitychnyj zasib pidvyshhennja efektyvnosti funkcionuvannja pidpryjemstv. *Efektivna ekonomika*. [The system of balanced indicators as an analytical tool for improving the efficiency of enterprises. *Effective economy*]. No 12. pp. 12-16.
22. Kuz'min O.Je., Petryshyna N.Ja., Doroshkevych K.O. (2011). *Strategichna dijial'nist' pidpryjemstv: tehnologii' planuvannja ta pobudova kart: monografija*. [Strategic activity of enterprises: technologies of planning and mapping: monograph]. L'viv, Mis'ki informacijni systemy. 320 p.
23. Batanova T.V. (2014). Metodologichni aspekty rozrobky systemy zbalansovanyh pokaznykiv dijial'nosti pidpryjemstva. *Visnyk social'no-ekonomichnyh doslidzhen'*. [Methodological aspects of the development of a system of balanced performance of the enterprise. *Bulletin of socio-economic research*]. No 3. pp. 79-83.
24. Osadcha G.G., Opolonec' I. P. (2018). Zbalansovana systema pokaznykiv jak efektyvnyj instrument upravlinnja pidpryjemstvom na prykladi PAT «Jagotyns'kyj maslozavod»: naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu [Balanced indicator system as an effective enterprise management tool, for example, PJSC "Yagotynsky Butter Plant": Scientific Bulletin of Uzhgorod National University]. Issue 18. Ch. 2. pp. 120-124.
25. Giannopoulos G. (2013). *The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies*. George Giannopoulos, Andrew Holt, Ehsan Khansalar. *International Journal of Business and Management*. Ottawa: Canadian Center of Science and Education. Vol. 8. Issue 14. URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
26. Darrell K. R. (2013). *Management Tools*. Boston: Bain & Company Inc. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2013-an-executivesguide.aspx>
27. Ondrej Zizlavsky (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Technol. Manag. Innov.*, Vol. 9. Issue 3. pp. 210-222.
28. Batanova T.V. Metodologichni aspekty rozrobky systemy zbalansovanyh pokaznykiv dijial'nosti pidpryjemstva. *Visnyk social'no-ekonomichnyh doslidzhen'*. [Methodological aspects of the development of a system of balanced performance of the enterprise. *Bulletin of socio-economic research*]. 2014. Issue 3 (54). pp. 79-84.
29. Dmytrijeva O. (2007). Zbalansovana systema pokaznykiv u strategichnomu upravlinni pidpryjemstvamy v Ukraini ta Ugorshhyni. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu*. [Balanced system of indicators in strategic management of enterprises in Ukraine and Hungary. *Bulletin of the Kiev National Trade and Economic University*]. No 2. pp. 21-28.
30. Kalinesku T.V., Ponomar'ova I.V., Natalenko M.O. (2013). *Innovacijna strategija rozvytku pidpryjemstv na osnovi zbalansovanoi' systemy pokaznykiv : monografija* [Innovative strategy of enterprise development based on a balanced system of indicators: monograph]. Lugans'k, SNU im. V. Dalja, 286 p.

#### **Формирование системы сбалансированных показателей как инструмент стратегического управления предприятий сахарной промышленности**

**Варченко О.М., Вернюк Н.А.**

В статье обосновано сбалансированную систему показателей как инструмента стратегического планирования развития предприятий свеклосахарного производства. Обобщены основные результаты и тенденции функционирования свеклосахарного производства в Украине в последние два маркетинговых года. Систематизированы характерные особенности в развитии отечественных предприятий свеклосахарного производства. Доказано, что на практике свеклосеющих хозяйств и сахарных заводов оценка эффективности развития предприятий свеклосахарного производства в основном осуществляется по системе финансово-экономических и группой технико-технологических показателей. Обоснована целесообразность оценки результативности структур свеклосахарного производства на основе сбалансированной системы управления, что позволяет объективно установить вклад каждого из участников сахарнопродуктовой цепи в создании стоимости.

Доказано, что концепция сбалансированной системы показателей является инструментом стратегической системы управленческого учета, основным назначением которого является обеспечение функции сбора, систематизации и анализа информации, являющейся основой разработки и принятия управленческих решений. Предложена модифицированная сбалансированная система показателей для стратегического управления свеклосахарного производства.

**Ключевые слова:** свеклосахарное производство, добавленная стоимость, эффективность, инвестиции, инновации, финансовые ресурсы.

#### **Formation of system of balanced indicators as an instrument of strategic management of sugar industry enterprises**

**Varchenko O., VERNYUK N.**

The article substantiates a balanced system of indicators as a tool for strategic planning of beet and sugar production enterprises development. The main results and trends of sugar beet production in Ukraine in the last two marketing years are summarized, the positive dynamics of which is not sustainable, which requires the use of the latest tools of strategic management from the industry.

The characteristic features of the development of domestic enterprises of sugar beet production are systematized, in particular seasonal production, non-compliance of production processes and consumption of products, imperfection of economic relations between sugar beet plants and sugar factories, the possibility of production of a wide range of products (sugar and

related products), high dependence on investments and innovative products, the formation of final economic results depends on the efficiency of beet and processing of sugar beets, etc.

Dedicated as other specific features of the business structures of sugar beet production as an object of management, which are open systems, requires the establishment of appropriate tools for strategic management. The approaches of domestic and foreign theory and practice to the understanding of the balanced system of indicators and the formation of an appropriate list of indicators for qualitative and quantitative evaluation of the efficiency of the business structures of sugar beet production are summarized.

It is proved that in the practice of sugar beet farms and sugar factories, the evaluation of the efficiency of beet and sugar production enterprises is mainly carried out according to the financial and economic system and the group of technical and technological indicators. The expediency of evaluating the effectiveness of sugar beet production structures on the basis of a balanced control system is substantiated, which allows to objectively establish the contribution of each of the participants in the sugar-based chain in creating the value.

It was clarified that in order to strengthen the innovative development of beet and sugar industry it is expedient to introduce a technological platform tool that will combine the efforts of business, state and science, which will accelerate the development of measures to ensure food security, which will promote the efficient use of molasses for energy production, will increase efficiency sugar beet production and reduce the harmful effects on the environment. The technological, raw, organizational, managerial and institutional features of sugar beet production enterprises in the aspect of management of basic and auxiliary business processes are revealed.

It is determined that a balanced system of indicators is a tool for providing enterprise information management system, which allows to develop well-grounded strategies for the development of business structures. It is proved that the concept of a balanced system of indicators is an instrument of a strategic accounting system, the main purpose of which is to provide the function of collecting, systematizing and analyzing information, which is the basis for the development and adoption of managerial decisions.

We believe that in determining the rational composition of the balanced system of indicators, it is expedient to use a resource-functional and competency approach that should lead to an increase in the overall development of a modern beet-and-sugar production enterprise and to identify promising directions for its development.

It is proposed to include in the classical complex of the balanced system of indicators the block in the direction of "Innovations and Investments", since ensuring the competitiveness of beet and sugar production enterprises in the current conditions is achieved provided their innovation and investment support their activities. It is substantiated that the indicators of the given group will allow to assess the level of innovation of the enterprise and to identify existing or strategic competences for successful development. We have proposed a modified balanced system of indicators for the strategic management of beet and sugar production enterprises.

It is proved that in order to develop substantiated corporate, competitive and functional strategies for the development of enterprises of the investigated industry on the basis of a balanced system of indicators for its composition it is expedient to include the following blocks: financial, business processes, clients, personnel, innovation and investment.

The following principles were used in substantiating the complex of indicators of a balanced system for the enterprises of the investigated branch, namely: complexity, relevance, dynamism, economic and informational accessibility, taking into account branch features.

**Key words:** beet sugar production, added value, efficiency, investments, innovations, financial resources.

*Надійшла 12.11.2018 р.*