

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК: 658

РОЗРОБЛЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Ю.С. Погорелов, доктор економічних наук.

Ю.Ю. Миронова, кандидат економічних наук. Т.Г. Зливко.

Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка

© Погорелов, Ю.С., 2015.

© Миронова, Ю.Ю., 2015.

© Зливко, Т.Г., 2015.

Статтю отримано редакцією 13.03.2015 р.

Вступ. Основним засобом праці підприємств аграрного сектора є земля. На сьогодні в Україні земля як ресурс використовується не ефективно. Це твердження можна довести, здійснивши порівняння якості ґрунтів чи обсягів отримуваних урожаїв України та інших розвинутих країн Європи.

Досліджуючи виробничо-господарський процес окремих підприємств сільського господарства, можна помітити, що існують два основних пояснення такої ситуації:

1. Підприємства бажають підвищувати ефективність використання власних ресурсів, прагнуть освоювати раціональні методи ведення землеробства, вкладати власні сили та отримувати більші прибутки. Проте через певні обставини, вони не може це здійснити.

2. Підприємства не цікавлять новітні методи обробки землі. Їм достатньо отримуваних прибутків, а плани щодо інтенсивного розвитку відкидаються як занадто ризикові.

Другий випадок є неприпустимим та негативно впливає на розвиток економіки країни в цілому. Відповідність підприємства другій групі зумовлена тим, що організація не має цілей діяльності, а також системи управління, яка б контролювала їх досягнення.

Інструментом управлінського обліку, що дозволяє виділити для характеристики стану підприємства певний набір показників, стежити за ними в динаміці та приймати на їх основі відповідні управлінські рішення, є збалансована система показників (ЗСП). Упровадження у діяльність і використання на підприємствах аграрного комплексу такого елемента управлінського обліку є актуальним завданням.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У результаті огляду сучасних наукових видань встановлено, що дослідженням поняття збалансованої системи показників та питанням застосування її на підприємствах різних секторів економіки присвячено багато наукових праць, у яких розглядається система в цілому й окремі випадки її впровадження.

Питання організації управління на підприємстві, зокрема впровадження збалансованої системи показників у теоретичному та практичному аспектах, висвітлено в багатьох працях вітчизняних і зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як Роберт С. Каплан, Дейвід П. Нортон, Рон Персон, Пол Р. Нівен, Д. Парментер,

К. Рамперсад, Гері Кокінз, Петер Хорварт, Мікаел Горскій. Це питання розкрили у своїх працях вітчизняні науковці: А.М. Гершун, С.О. Ананенко, Л.В. Пан, Ю.С. Нефедьєва, О.Г. Ваганян, Г.М. Тарасюк, В.А. Курбатов, О.Ф. Кочнев, І.В. Богдан, О.О. Дмитрієва, Є.Ю. Герасімов, І.Б. Олексів, О.І. Пестрецова, О.Л. Хотомлянський, А.А. Федосєєв, Л.Г. Кльоба, Л.А. Мачкур

Зокрема, М.О. Кизим з позицій системного підходу обґрунтував принципи побудови й методологію впровадження концепції ЗСП Р. Каплана та Д. Нортон і визначив можливості її застосування для створення стратегічної єдності інтегрованих об'єднань підприємств [1]. Г.М. Тарасюк визначив методичні підходи до формування збалансованої системи планових показників для планування потенціалу підприємств харчової промисловості [2]. А.П. Адаменко розглядає питання використання збалансованої системи показників в управлінні інвестиційним процесом сільськогосподарських підприємств [3]. Проте залишається нерозкритим питання видозміни збалансованої системи показників відповідно до особливостей діяльності підприємств, що працюють в аграрному секторі.

Постановка завдання. Завдання полягає в розробленні збалансованої системи показників для малих підприємств аграрного сектора.

Основний матеріал і результати. Для успішного застосування методів стратегічного управління необхідно враховувати загальні, окремі закони управління, середовище, де відбувається діяльність, закони, яким підпорядковується об'єкт управління [4].

Таким чином, для формування стратегії необхідно здійснити низку кроків:

- 1) формування місії та визначення цілей;
- 2) аналіз середовища;
- 3) аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії, що найбільш відповідає цільовим установкам підприємства;
- 4) формування стратегічного плану, що складається з програм, проектів, бюджетів, організаційно-технологічних та контрольних заходів;
- 5) оцінювання відповідності обраної стратегії цілям підприємства.

Кожну з отриманих стратегій необхідно оцінити на можливість її реалізації підприємством. На цьому етапі важливим є розкриття питань:

1. Чи є сумісною обрана стратегія з можливостями підприємства?
2. Чи враховує стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи достатньо ресурсів для здійснення стратегії?
4. Чи враховані зовнішні загрози і можливості?
5. Чи обрана стратегія є найкращим способом використання ресурсів? [5].

Після формування стратегії постає питання щодо її реалізації та контролю за цим процесом. Офіційні дані свідчать, що тільки 10% вітчизняних промислових підприємств реалізують свою обрану стратегію на практиці. Невдачі пов'язані, по-перше, з тим, що тільки до 5% працівників розуміють стратегію підприємства; по-друге, більшість підприємств зберігають командно-контрольну орієнтацію; по-третє, на багатьох підприємствах процеси бюджетування та розробки стратегії відокремлені [6].

Ці недоліки можна усунути, якщо згрупувати стратегії та стежити за виконанням стратегій кожної групи у розрізі доцільних і достатніх показників, що її характеризують. Такого ефекту можна досягти за допомогою впровадження сучасного методу управління – збалансованої системи показників.

Збалансована система показників – це сукупність взаємопов'язаних взаємозбалансованих показників-характеристик (параметрів) майбутнього стану підприємства, які відображають характеристики об'єктів планування, є індикаторами розвитку підприємства та його структурних підрозділів і окремих виконавців, розкривають характер взаємовідносин, що виникають в процесі складання планів та їх реалізації в рамках загальної стратегії розвитку та наявного потенціалу [7].

Взаємозв'язок показників, логічне поєднання одних показників з іншими – це обов'язкова риса системи показників, яка претендує на те, щоб бути саме системою, а не набором більш чи менш цікавих, більш чи менш актуальних та необхідних показників. Узгодженість між різними показниками визначається характером причинно-наслідкових зв'язків, досягається шляхом гармонізації, збалансованості та координації визначень і класифікацій, покладених в основу їх розрахунку. Знання змісту показників і форм зв'язків між ними дозволяють створити багатогранне відображення сукупності процесів, які плануються в господарській діяльності. Крім того, збалансована система планових показників виконує певні функції.

Управлінська функція збалансованої системи планових показників полягає в тому, що ця система охоплює всі рівні управління, і вони є взаємопов'язаними між собою та мають характер причинно-наслідкового зв'язку.

Контрольна функція збалансованої системи показників полягає в тому, що саме вони є нормативним значенням, еталоном для проведення контролю за виконанням поставлених планів і завдань.

Стимулююча функція збалансованої системи планових показників полягає у тому, що при досягненні рівня запланованих показників, при якісному виконанні планів кожний учасник планування отримує винагороду за їх виконання, що передбачена системою мотивації планової діяльності; успішне виконання планів у цілому по підприємству стимулює власників і менеджерів підприємства до нарощування потенціалу та поліпшення майбутніх результатів його діяльності, визначення майбутніх цілей розвитку тощо [8].

Стандартна модель ЗСП, що була розроблена ще на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортеном, мала на меті забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію. Ця система дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проекціях, тобто передбачає відповіді на чотири запитання:

1. Як фірму оцінюють клієнти (аспект клієнта)?
2. Які процеси можуть забезпечити фірмі виняткові конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект)?
3. Яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану фірми (аспект інновацій та навчання)?
4. Як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект)? [9].

За кожним запитанням визначають: цілі, показники, завдання, заходи та ініціативи, що можна продемонструвати у вигляді схеми (рис. 1).



Рис. 1. Наочне представлення збалансованої системи показників [9]

Проте для малих підприємств аграрного сектора доцільним буде запровадження збалансованої системи, яка розглядатиме господарство з трьох проекцій: аспект внутрішніх бізнес-процесів та інновацій, аспект контрагентів, аспект персоналу, що можна продемонструвати у вигляді схеми (рис. 2).

Аспект «Контрагенти» поєднує в собі властивості аспектів «Фінанси» й «Клієнти» класичної моделі збалансованих показників. Таке об'єднання можливе та доцільне з низки причин:

1. Малі підприємства в аграрному секторі не є емітентами акцій. Тобто, немає необхідності відповідати на питання, що формулюється для характеристики цього блоку: «Як оцінюють підприємство акціонери?»

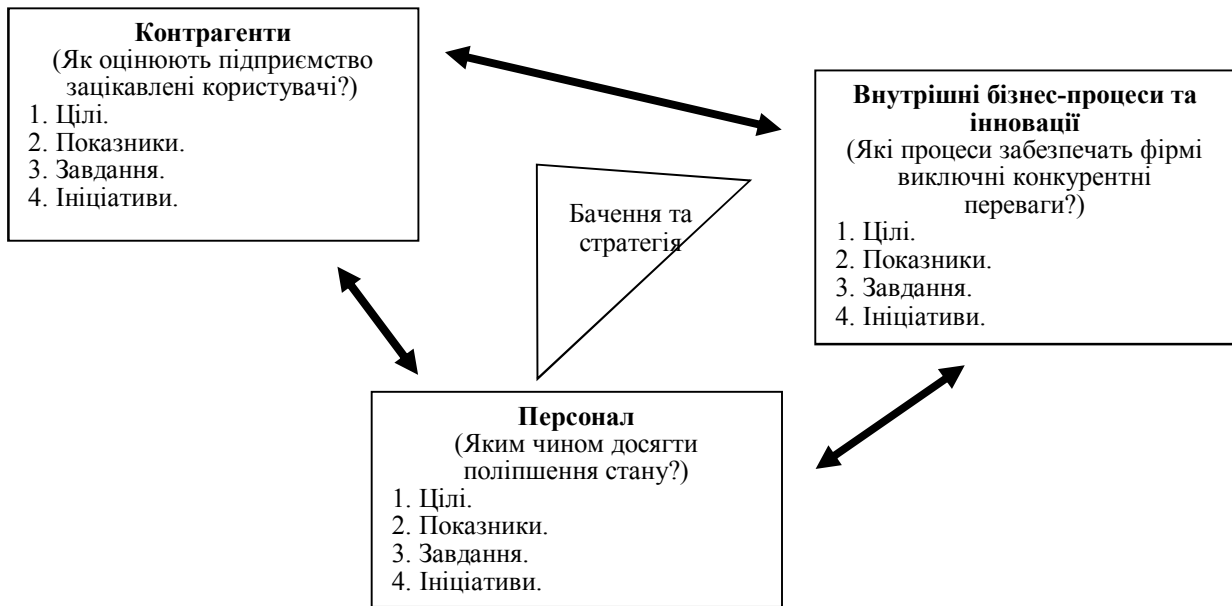


Рис. 2. Наочне представлення збалансованої системи показників для малого підприємства аграрного сектора (розроблено авторами)

2. Кількість постійних клієнтів господарства невелика. Основна частина цих клієнтів – фізичні особи, фермерські господарства, малі та середні підприємства. Для оцінювання бачення цими клієнтами фірми більш доцільним є використання нефінансових показників.

3. Для підприємств доцільно виконувати також аналіз постачальників. Ринок сільськогосподарських послуг знаходиться в постійному русі, тому з'являється та зникає велика кількість реалізаторів необхідних ресурсів. Ось чому доцільно звернути увагу також на цей аспект.

Аналіз методичних підходів до побудови ЗСП свідчить, що для малих підприємств, котрі працюють в аграрному секторі, найбільш ефективним є п'ятиетапний процес побудови, який передбачає розроблення стратегічних цілей, побудову причинно-наслідкових зв'язків, вибір показників, установлення цільових значень показників і визначення стратегічних заходів. Кожний етап змістовно й формально базується на результатах попереднього етапу (рис. 3).



Рис. 3. Послідовність етапів формування збалансованої системи показників для малих підприємств аграрного сектора [6]

Визначення стратегічних цілей у кожній зі складових збалансованої системи показників становить вихідний пункт подальшої роботи з побудови цієї системи на підприємстві. Якість сформульованих стратегічних цілей визначає якість усієї системи показників і значною мірою впливає на процес стратегічного управління підприємством.

Ураховуючи характер діяльності підприємств та їх розмір, рекомендовано такі основні принципи, що мають бути використані при формуванні стратегічних цілей:

1) для кожної складової варто визначати не більше двох-трьох цілей – така кількість є

меншою за загальноприйнятую кількість цілей для великого підприємства, однак дозволяє зберегти прийнятний рівень оглядовості;

- 2) цілі повинні бути сформульовані у вигляді короткої пропозиції;
- 3) необхідно концентруватися на тих цілях, які мають велике стратегічне значення для підприємства;
- 4) слід використовувати не загальні, а максимально конкретні формулювання цілей;
- 5) вимірність цілей на етапі їх формування не важлива.

Розроблені у процесі аналізу варіанти дій необхідно сортувати за їхньою належністю до відповідних складових. Далі вони повинні бути диференційовані на потенційні, оперативні й стратегічні цілі.

Для малих підприємств аграрного сектора провідними можуть бути, зокрема, такі стратегічні цілі:

1. Аспект «Контрагенти». Мета – створення позитивного іміджу підприємства для контрагентів.
2. Аспект «Внутрішні бізнес-процеси та інновації». Мета – зменшення впливу сезонності, впровадження інновацій у сфері обробітку землі.
3. Аспект «Персонал». Мета – формування постійного штату висококваліфікованих працівників, зацікавлених у роботі.

Відповідно до вказаних цілей формуються показники для оцінювання діяльності підприємства. Проте не існує загальновизнаного переліку та методики формування оцінних показників діяльності, на який можна б було спиратися у процесі впровадження збалансованої системи. Доцільно дотримуватися таких вимог під час формування цієї системи:

- 1) адекватність системи показників цілям діяльності та відповідність стратегії підприємства;
- 2) можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку показників діяльності, що забезпечує тотожність розуміння їх економічної сутності та тлумачення фахівцями-експертами;
- 3) охоплення показниками найважливіших характеристик систем підприємства;
- 4) наявність інформаційного забезпечення для кількісного визначення показників, проведення динамічного та порівняльного аналізу в рамках системи підприємства;
- 5) оптимальна чисельність показників;
- 6) можливість чіткого визначення опорних значень показників, тобто фазових змін величин ознак діяльності підприємства [4].

Спеціалісти зі ЗСП за кордоном погоджуються з думкою, що величезна кількість деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників у цілому, тому існує рекомендація для кожної з чотирьох складових як оптимальну кількість показників приймати не більше десяти характеристик. Однак для об'єкта дослідження навіть така деталізація є недоцільною. Тому запропоновано встановити таку кількість показників для кожної складової:

- 1) фінансова та маркетингова складова (аспект «Контрагенти»): 5–6 показників (36%);
- 2) складова внутрішніх бізнес-процесів (аспект «Внутрішні бізнес-процеси та інновації»): 6–7 показників (41%);
- 3) складова якості та розвитку персоналу (аспект «Персонал»): 3–4 показники (23%).

За результатами досліджень встановлено, що малим підприємствам аграрного сектора доцільно використовувати такий набір показників для оцінювання діяльності (таблиця 1).

Таблиця 1

Перелік показників збалансованої системи, що характеризують діяльність підприємств аграрного сектора (розроблено авторами)

№	Показник	Розрахунок	Значення показника для характеристики складової
1	2	3	4
Фінансова та маркетингова складова			
1	Коефіцієнт автономії	$K_a = \frac{BK}{K}, \text{ де}$ BK – власний капітал; K – капітал у цілому	Показує, наскільки підприємство покриває свої зобов'язання за рахунок власних джерел
2	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства	$K_{дчгп} = \frac{ЧГП}{ПК + З}, \text{ де}$ ЧГП – сума чистого грошового потоку; ПК – погашення кредитів; З – приріст виробничих запасів.	Визначає достатність генерованого підприємством чистого грошового потоку з позиції фінансових потреб

1	2	3	4
3	Критичний обсяг реалізації	$OP_0 = B * \frac{PB}{MD}, \text{ де}$ B – обсяг продажів продукції; PB – постійні витрати; MD – маржинальний дохід.	Коефіцієнт є важливою умовою оцінювання портфеля замовлень, він визначає гранично мінімальний обсяг постачання, що забезпечує підприємству вихід за межі банкрутства
4	Комплексний показник виконання договірних зобов'язань	$K_{\text{комп}} = (1 - K_{\text{стр}}) * K_{\text{ас}}^*, \text{ де}$ $K_{\text{стр}}$ – процент виконання договірних зобов'язань (ПВДЗ) за строком; $K_{\text{ас}}$ – ПВДЗ за асортиментом; $K_{\text{як}}$ – ПВДЗ за якістю.	Аналіз виконання договірних зобов'язань проводиться за асортиментом, якістю та строками постачання. Договір вважається виконаним лише тоді, коли виконуються всі умови постачання
5	Кількість конкурентів	Дані управлінського обліку	Показники дозволять скласти судження про рух підприємства в аспекті укріплення на ринку
6	Кількість клієнтів	Дані управлінського обліку	
Складова внутрішніх бізнес-процесів та інновацій			
1	Собівартість	$C = \frac{PB}{Q} + ПЗВ, \text{ де}$ PB – постійні витрати; Q – обсяг продукції; ПЗВ – питомі змінні витрати.	Характеризує роботу підприємства, від її рівня залежать фінансові результати діяльності, темпи виробництва, фінансовий стан суб'єкта господарювання
2	Коефіцієнт рентабельності продукції	$P_{\text{п}} = \frac{B - C}{C}, \text{ де}$ B – виручка від реалізації; C – собівартість.	Характеризує рівень віддачі витрат, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції
3	Рентабельність основних фондів	$P_{\text{оф}} = ФВ * P_{\text{п}}, \text{ де}$ ФВ – фондівіддача; $P_{\text{п}}$ – рентабельність продукції.	Характеризує використання основних фондів, спираючись на показники фондівіддачі та рентабельності продукції
4	Виробнича потужність	$ВП = \frac{Q}{ВП_{\text{п}}}, \text{ де}$ Q – обсяг продукції; $ВП_{\text{п}}$ – середньорічна виробнича потужність	Характеризує максимально можливий випуск продукції за реально існуючого обсягу виробничих ресурсів і досягнутого рівня техніки
5	Коефіцієнт ритмічності	$K_{\text{р}} = \frac{\sum ВП_{\text{ф}}}{\sum ВП_{\text{п}}}, \text{ де}$ $ВП_{\text{ф}}$ – фактичний випуск продукції; $ВП_{\text{п}}$ – плановий випуск продукції.	Показує відхилення між запланованим випуском продукції та фактичним
6	Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	$K_{\text{поз}} = 1 - \frac{PB_{\text{оз}}}{З_{\text{оз}}}, \text{ де}$ $PB_{\text{оз}}$ – первинна вартість основних фондів; $З_{\text{оз}}$ – сума зносу	Характеризує стан основних виробничих фондів на підприємстві
Складова персоналу			
1	Коефіцієнт плинності робочої сили	$K_{\text{пл}} = \frac{ЗР}{\bar{Ч}}, \text{ де}$ ЗР – кількість звільнених робітників; $\bar{Ч}$ – середньоспискова чисельність робітників.	Характеризує плинність робочої сили на підприємстві. У деяких випадках може свідчити про незадоволеність працівників умовами праці на підприємстві
2	Продуктивність праці	$ПП = \frac{Q}{\bar{Ч}}, \text{ де}$ Q – обсяг продукції; $\bar{Ч}$ – середньоспискова чисельність робітників.	Коефіцієнт характеризує оцінювання якісних характеристик ефективності використання трудових ресурсів

Продовження таблиці 1

3	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	$K_{зк} = \frac{\bar{Ч}}{ЧПП}, \text{ де}$ $\bar{Ч} - \text{середньоспиксова чисельність робітників};$ $ЧПП - \text{необхідна кількість працівників.}$	Коефіцієнт використовується для оцінювання рівня забезпеченості підприємства працівниками в цілому
4	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	$K_{ін} = \frac{ЧВКП}{\bar{Ч}}, \text{ де}$ $ЧВКП - \text{кількість висококваліфікованих працівників};$ $\bar{Ч} - \text{середньоспиксова чисельність робітників.}$	Коефіцієнт показує рівень інтелектуального розвитку працівників підприємства та інноваційного потенціалу

Для прийняття рішень на основі цих показників необхідно порівняти отримані значення з нормативними показниками. Висновок про стан підприємства доцільно робити, виходячи із значень кожного конкретного показника та їх сукупності, спираючись на дані таблиці 2.

Таблиця 2

Характеристика стану підприємства відповідно до значень розрахованих показників (розроблено авторами)

Показник	Значення для характеристики стану господарства		
	Гарний	Задовільний	Критичний
Фінансова та маркетингова складова			
Коефіцієнт автономії	0,8–0,6	0,5–0,4	<0,4
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства	>1	1	<1
Комплексний показник виконання зобов'язань	1	0,99–0,8	<0,8
Складова внутрішніх бізнес-процесів та інновацій			
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0,15	0,15–0	<0
Коефіцієнт ритмічності	>1	1	<1
Коефіцієнт придатності основних фондів	≈1	0,7	<0,5
Складова персоналу			
Коефіцієнт плинності робочої сили	0	0,1–0,2	>0,2
Коефіцієнт забезпеченості кадрами	1	0,9–0,8	<0,8
Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	1	0,6	<0,3

Висновки. Отже, для забезпечення розвитку діяльності на малих підприємствах аграрного сектора необхідно визначити місію та стратегію підприємства, механізм її впровадження й контролю. Для цього потрібно:

1. визначити цілі підприємства, їх доцільність та можливості досягнення, виходячи з ресурсів підприємства;
2. розділити цілі за секторами та обрати механізм контролю за кожним із них, для чого рекомендовано впровадження на малих підприємствах аграрного сектора збалансованої системи показників;
3. для ефективного функціонування на конкретному підприємстві до класичної моделі збалансованої системи показників доцільно внести зміни, що дозволять більш повно використовувати всі її переваги для малого підприємства аграрного сектора;
4. визначити набір показників, які повною мірою характеризують стан сільськогосподарського підприємства, та провести їх аналіз. Рішення щодо діяльності аграрного підприємства доцільно приймати, виходячи з результатів такого аналізу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко – Х.: ВД «НЖЕК», 2007. – 192 с.
2. Тарасюк Г.М. Методичні підходи до формування збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості / Г.М. Тарасюк // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1 (51). – С. 60–70.
3. Адаменко А.П. Використання збалансованої системи показників в управлінні інвестиційним процесом сільськогосподарських підприємств / А.П. Адаменко // Вісник ХТУ. – 2010. – № 12. – С. 27–33.

4. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія / Л.М. Малярець, А.В. Штереверя. – Харків: ХНЕУ, 2008. – 180 с.
5. Побережний Р.О. Формування стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників / Р.О. Побережний // Управлінський облік. – 2011. – № 21. – С. 72-81.
6. Івакіна І. Збалансована система показників: монографія / І. Івакіна. – Х.: Фактор, 2007. – 176 с.
7. Тарасюк Г.М. Методологічні основи формування системи планових показників / Г.М. Тарасюк // Проблеми статистики: зб. наук. праць Науково-технічного комплексу статистичних досліджень Держкомстату України. – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2007. – Вип. 8. – С. 98-104.
8. Тарасюк Г.М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством: монографія / Г.М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с.
9. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олимп – Бизнес, 2003. – 214 с.

УДК: 658

Погорелов Юрій Сергійович, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та аудиту. **Миронова Юлія Юрїївна**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри обліку та аудиту. **Зливко Тетяна Григорівна**, студентка. Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка. **Розроблення збалансованої системи показників для малих підприємств аграрного сектора як інструменту управлінського обліку.** З'ясовано сутність, функції й етапи формування збалансованої системи показників як інструменту управлінського обліку. Установлено провідні стратегічні цілі та вимоги, яких необхідно дотримуватися під час формування системи оцінювання показників. Запропоновано до використання малими підприємствами аграрного сектора розроблений перелік показників для оцінювання діяльності.

Ключові слова: стратегічне управління, мета, збалансована система показників, система оцінювання показників.

УДК: 658

Погорелов Юрий Сергеевич, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой учета и аудита. **Миронова Юлия Юрьевна**, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры учета и аудита. **Зливко Татьяна Григорьевна**, студентка. Полтавский национальный технический университет им. Ю. Кондратюка. **Разработка сбалансированной системы показателей для малых предприятий аграрного сектора как инструмента управленческого учета.** Выяснены сущность, функции и этапы формирования сбалансированной системы показателей как инструмента управленческого учета. Установлены ведущие стратегические цели и требования, которые необходимо соблюдать при формировании системы оценки показателей. Предложен к использованию малыми предприятиями аграрного сектора разработанный перечень показателей для оценки деятельности.

Ключевые слова: стратегическое управление, цель, сбалансированная система показателей, система оценки показателей.

UDK: 658

Yu.S. Pogorelov, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Accounting and Audit Department. **Yu.Yu. Mironova**, PhD, senior teacher, Accounting and Audit Department. **T.G. Zlyvko**, student of 501-EOM group. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Development of balanced scorecard for small businesses of agricultural sector as a tool for management accounting.** The essence, functions and stages of creating a balanced scorecard as a tool for management accounting are under consideration. Key strategic objectives and requirements, that must be followed during formation and evaluation of the system performance, are established. A list of indicators to measure the performance of small businesses in the agricultural sector is offered for use.

Keywords: strategic management, purpose, balanced system of indexes, system of indexes estimation.