

Abstract.

Popov O., Mekhovych S. Analysis of possible system states in management process of performing work on the technological production sanitation.

The organizational and economic management mechanism of the innovation implementation process is a component of the general enterprise management system. It is based on the observance of certain principles and regularities and, with the help of levers and tools, ensures the implementation of plans and tasks of the innovation process. Any enterprise is characterized by two opposite extreme states. The first state corresponds to the possibility of effective implementation of innovations, and the second does not correspond to this possibility. Both states depend on the surrounding institutional environment and on many internal factors. A theoretical study of these properties is possible based on the representation of the control system in the form of a Markov chain. It is substantiated that the primary importance in theoretical terms is the study of the restrictions influence of various types on the efficiency of management and the determination of the probabilities of the considered production transition to conditions that are critical from the viewpoint of the effective management system functioning. It has been established that their influence on the results of a set of works on the technological rehabilitation of production, which are at one or another stage of the production process, can ultimately lead to various consequences, the preliminary assessment of which is of great importance for any attempts and options for a practical solution to the problem, which is being considered. A graphical expression of the discrete movement of technological sanitation works complex along the time axis in the production process is proposed. The mechanism for determining the possible states of production in control has been developed and the algorithm for evaluating the final results of the probabilities of production transition at each control stage to one of the defined states has been developed.

Keywords: assessment, technological audit, technological rehabilitation, innovative transformations, production management, probability, efficiency.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2021 р.

Бібліографічний опис статті:

Попов О. В., Мехович С. А. Аналіз можливих станів системи управління процесом виконання робіт з проведення технологічної санації виробництва. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 4. С. 25-32.

Popov O., Mekhovych S. Analysis of possible system states in management process of performing work on the technological production sanitation. Actual problems of innovative economy. 2021. No. 4, pp. 25-32.

УДК: 658.5.012; JEL classification: Q10
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-4-6>

НОСАЧ Наталія Михайлівна, кандидат економічних наук,
здобувач Харківського національного технічного університету сільського
господарства імені Петра Василенка, ORCID ID: 0000-0002-6784-9768

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Носач Н. М. Методичний підхід до комплексної оцінки ефективності системи контролінгу підприємства агропромислового виробництва на основі збалансованої системи показників.

Формування ефективної системи управління підприємства безпосередньо пов'язане із системою контролінгу, яка, відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, забезпечує синтетичний і цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому та системний підхід до виявлення та вирішення наявних і потенційних проблем діяльності. Зі зростанням актуальності контролінгу постає питання про оцінку його ефективності у зв'язку із відсутністю єдиного методичного інструментарію її здійснення. Для обґрунтування доцільності застосування контролінгу на підприємствах агропромислового виробництва необхідно визначити його ефективність, що визначається насамперед ефективністю вирішення поставлених при впровадженні завдань. Контролінг спрямовано на підвищення ефективності управління, що є головним критерієм його оцінки: вибір найефективніших методів контролю та планування визначатиме ефективність управління підприємством. Розглянуто методичний підхід до комплексної оцінки ефективності контролінгу підприємства на основі оцінки ефективності діяльності об'єкта контролінгу за допомогою модифікованої збалансованої системи показників, що базуються на характеристиках досягнення стратегічних цілей та системно враховують вимоги основних стейкхолдерів. Ефективність застосування системи контролінгу на підприємствах визначається передусім ефективністю вирішення поставлених під час впровадження завдань. Питання оцінки ефективності застосування контролінгу на підприємстві агропромислового виробництва ставиться у низці досліджень з цієї тематики. Контролінг спрямований на підвищення ефективності управління, що є основним критерієм його оцінки. Зокрема, вибір найефективніших методів контролю та планування визначатиме ефективність управління підприємством. Для визначення ефективності управління організацією застосовують такі критерії, як економічна ефективність, соціальна ефективність, управлінська ефективність. Виокремлено дві групи факторів, що впливають на ефективність контролінгу:

фактори, що впливають на ефективність застосування системи контролінгу на підприємстві; фактори, що впливають на ефективність функціонування системи контролінгу.

Ключові слова: контролінг, ефективність, система показників, оцінка, стратегія.

Постановка проблеми. Процес управління на підприємстві є циклічно повторюваний процес із планування, обліку, контролю та прийняття рішень, які призводять до належного виконання управлінської програми. Основним інструментом сприяння управлінській діяльності є планово-контрольна система.

Вся інформація такої системи необхідна для здійснення бізнес-процесів в організації та досягнення мети організації. Вважаємо важливим зазначити суперечність, що з'являється при цьому: з одного боку, такий обсяг інформації об'єктивно необхідний; з іншого – цей обсяг занадто великий для обробки особами, які приймають рішення. За допомогою низки показників ця суперечність може бути вирішена.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем контролінгу займалися і займаються багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Однак, дослідженням саме оцінки ефективності системи контролінгу займалися такі вчені, як Троян О.В., Деменіна О.М., Пилипенко С.М., Хейне П., Горошанська О.О., Кащена Н.Б., Олексюк О.І., Саричев Д.О., Ірина Єрфорт, Юрій Єрфорт, Ковальчук І.В., Івченко Є.І., Карпенко Є.А., Лобов С., Осокіна А.В., Чичкан-Хліповка Ю.М., Бедринець М.Д., Моргун Г.В. та Гаврилюк Н.М. Однак, подальшого дослідження потребують питання оцінки ефективності контролінгу.

Формулювання цілей статті. Розробити методичний підхід до комплексної оцінки ефективності контролінгу підприємства агропромислового виробництва, використовуючи збалансовану систему показників

Виклад основного матеріалу дослідження. Збалансована система показників є одним із інструментів, який сприяє у досягненні намічених стратегічних та оперативних цілей організації. Цей інструмент дозволяє на підставі отриманих даних розробляти та впроваджувати нові методики, підвищувати конкурентоспроможність та знаходити нові можливості підприємства у бізнесі.

За визначенням П. Хорвата, показники – це «числа, які у стисnutій формі несуть інформацію про стан справ на підприємстві» [10].

Показник – інформаційний фільтр, за допомогою якого вибирається необхідна та достатня інформація для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, збалансована система показників може бути інструментом для

всебічної оцінки ефективності функціонування системи контролінгу в агропромислових організаціях. В даний час вітчизняним підприємствам притаманне серйозне відставання у формуванні та розвитку системи контролінгу, тому такий інструмент здатний допомогти з організацією, плануванням та контролем ефективності діяльності підприємства.

Збалансована система показників (ЗСП) – Balanced Scorecard (BSC) розроблена Р. Капланом та Д. Нортеном у 1992 р. з метою вирішення завдання більш повного представлення результативності роботи підприємства за рахунок включення до методики оцінки економічної ефективності, крім фінансових показників засобів моніторингу, що дозволяють прогнозувати успіх бізнесу в майбутньому [11]. Незважаючи на відносну зрілість цього інструменту, в даний час залишається відкритим ряд питань щодо її розробки та застосування.

Основне призначення ЗСП полягає у забезпеченні розробки та контролю за виконанням стратегії підприємства. Її основною ідеєю є те, що підприємство, що поставило перед собою цілі стратегічного розвитку, має усвідомлювати, що досягнення стратегічних переваг у сучасній економіці можливе тільки при впровадженні інновацій. Інновації, будучи генератором кількісного та якісного зростання підприємств, формують стратегічний резерв у вигляді запасу навичок персоналу, досконалості організаційних процесів, контенту загальнодоступних знань та стандартів. Вони відображаються на внутрішніх бізнес-процесах та переводять ці процеси на якісно новий рівень.

Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів, а також:

- ✓ вказує, звідки береться зростання доходів, які його клієнти забезпечують і чому;
- ✓ виявляє ті ключові бізнес-процеси, на вдосконаленні яких повинна зосередитися організація, щоб якнайкраще донести свою унікальну пропозицію до споживача.
- ✓ допомагає спрямувати інвестиції та зорієнтувати у цьому напрямі роботу з персоналом, розвиток внутрішніх систем організації, корпоративної культури та клімату.

В даний час дана система є тією, яка здатна вирішити такі завдання:

- ✓ адаптувати стратегію підприємства до конкретних дій;

- ✓ запустити процес розробки стратегії;
- ✓ позначити стратегічну роботу;
- ✓ оцінити повноту реалізації стратегії.

Баланс у системі проявляється між монетарними та немонетарними показниками, між поточною результативністю та потенціалом підприємства, між цілями та засобами їх досягнення. Задум збалансованої системи показників відповідає меті організації, яка полягає у тому, щоб сформулювати та набути зважений набір фінансових та нефінансових показників для внутрішньофірмових управлінських цілей.

Важливими особливостями збалансованої системи показників є те, що в ній:

- ✓ простежується спрямованість на короткострокові цілі та показники, що їх відображають, збалансовані з довгостроковими цілями;

- ✓ зовнішні оцінки діяльності підприємства співвідносяться із внутрішніми; випереджаючі показники, що відображають бажані результати та фактори, що впливають на їх досягнення, розглядаються нарівні з показниками, що вже відбулися;

- ✓ у системі збалансованих показників присутні як фінансові, так і нефінансові показники оцінки діяльності підприємства.

Необхідно зазначити, що в системі приділяється багато уваги нематеріальним активам, до яких, на думку Р. Каплана та Д. Нортон, належать людський капітал (досвід, знання, навчання), інформаційний капітал (системи, бази даних) та організаційний капітал (культура підприємства), відповідність індивідуальних та колективних цілей стратегії підприємства).

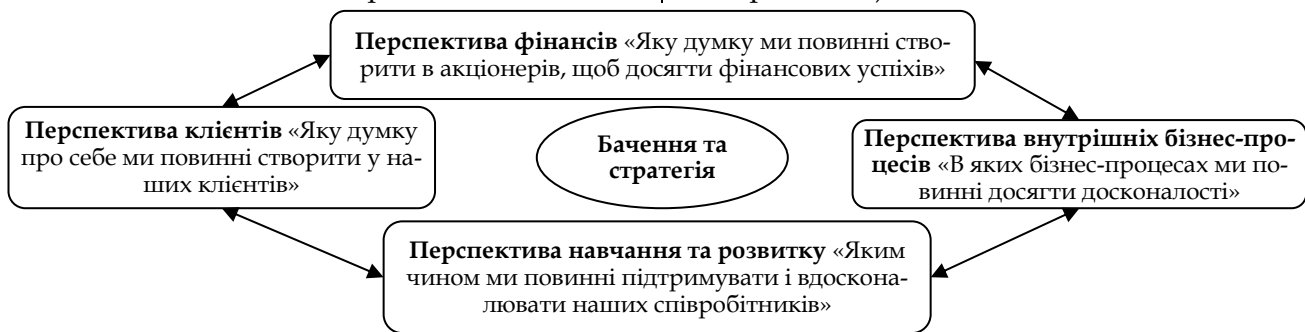


Рис. 1 Збалансована система показників Р. Каплана та Д. Нортон

*сформовано автором.

ЗСП включає: стратегічну карту, систему показників, цільові значення цих показників і стратегічні ініціативи (основні заходи щодо досягнення стратегічних цілей). Мистецтво керівництва організацією у системі врівноважених показників реалізується через безліч зазначених цілей. Ті цілі, пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками, утворюють стратегічну карту. Наявність обумовленого зв'язку між двома цілями показує, що досягнення однієї мети – «причини» створює передумови для досягнення іншої мети – «наслідки». Багато стратегічних цілей ділиться на «перспективи». Прихильники системи збалансованих показників розглядають підприємство з погляду чотирьох перспектив:

- фінанси;
- зацікавлені сторони;
- бізнес процеси;
- розвиток та навчання.

Таким чином, вона покликана дати відповіді на чотири найважливіші для підприємства питання:

- ✓ як оцінюють підприємство акціонери («Фінанси»);
- ✓ як його оцінюють клієнти (напрямок оцінки – «Зацікавлені сторони»);

- ✓ які бізнес-процеси можна оптимізувати (внутрішньофірмовий аспект, напрямок оцінки – «Бізнес-процеси»);

- ✓ яким чином можна досягти подальшого поліпшення становища підприємства.

Перспектива «фінанси» є головною, її цілі визначаються відповідно до відповідей на запитання: «Яких результатів очікують від підприємства власники?» Ці цілі повинні бути визначені в першу чергу, тому що вони є цілями найвищого рівня.

Цілі перспективи «зацікавлені сторони» – це цілі, пов'язані з роботою учасників взаємодії організації із зовнішнім середовищем. З їхньою допомогою досягаються мети з перспективи «фінанси». Ці цілі задаються відповідно до відповідей на запитання: «З ким і як ми повинні працювати, щоб досягти фінансових цілей?»

Цілі перспективи «бізнес-процеси» пов'язані з бізнес-процесами організації. Вони показують, як необхідно вдосконалити бізнес-процеси всередині організації, щоб досягти цілей, визначених у перспективах «фінанси» та «зацікавлені сторони». Цілі даної перспективи задаються відповідно до відповідей на запитання: «Як ми повинні організувати

нашу роботу, щоб відповідати вимогам наших власників та зацікавлених сторін?»

Цілі перспективи «розвиток та навчання» пов'язані з розвитком потенціалу організації. Вони вказують на те, які засоби праці та технології повинні бути використані і які знання повинні мати співробітники підприємства для успішного досягнення цілей, заданих на попередніх перспективах, і, насамперед, для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Показники служать для виміру ступеня досягнення цілей. Кожній меті надається принаймні один показник. Ключове питання при виборі показника – чи він покаже і наскільки досягнення стратегічної мети на карті.

Слово «збалансований» (Balanced) у назві системи означає однакову важливість усіх показників. Таким чином, впроваджуючи збалансовану систему показників, організації необхідно проаналізувати і розглянути свою стратегію з усіх чотирьох взаємоузгоджених сторін.

Збалансована система показників дає керівництву підприємства абсолютно новий інструмент управління, що переводить бачення організації, її стратегії на набір взаємоузгоджених та збалансованих показників, які оцінюють критичні фактори не лише зараз, а й перспективу. А також дозволяє об'єднати стратегію підприємства з набором взаємопов'язаних ключових показників ефективності, які розробляються індивідуально для кожного рівня управління та пов'язані між собою. Ключові показники результативності є основою збалансованої системи показників.

Збалансована система показників включає ключові показники ефективності, необхідні для кожного об'єкта контролю та способи їх оцінки. Ці системи чи методики є основою для прийняття рішень, спираються на оцінку ефективності діяльності організації та орієнтовані досягнення стратегічних цілей підприємства.

На думку вчених, до недоліків збалансованої системи показників можна віднести те, що як зацікавлена особа підприємства в ЗСП розглядається тільки клієнт або споживач, хоча ним може виступати і постачальник, інвестор підприємства, і державний орган.

Таким чином, можемо адаптувати класичний варіант збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортон та запропонувати методику комплексної оцінки ефективності функціонування контролінгу агропромислової організації. Для цього доцільно розділити класичну перспективу «зацікавлені сторони» на перспективи «клієнти», «постачальники», «державна», а також модифікувати

цю перспективу шляхом додавання допоміжної перспективи «чинники успіху», оцінка яких дозволить комплексно та системно враховувати вимоги зацікавлених сторін.

Перспектива «Фінанси» містить основні критерії оцінки діяльності організації – фінансові результати. Як основні цілі для досягнення фінансових результатів, як правило, виступають такі, як: збільшення рентабельності, збільшення обсягу продажів, чистого прибутку та ін. має такий індикатор, як вартість бізнесу (EVA, CFROI та ін.).

Перспектива «Клієнти». В даний час організація повинна наголошувати на задоволенні клієнта у всіх аспектах. Головним є той факт, що незадоволений клієнт може піти до іншого постачальника. Незадовільна результативність у цьому напрямі є показником майбутнього занепаду підприємства, навіть якщо поточна фінансова діяльність є позитивною. Для розробки індикаторів, що відображають задоволеність клієнтів, потрібно проаналізувати типи клієнтів та процесів, для яких виробляється та чи інша продукція. Показниками ефективності виступатимуть такі, як: задоволеність споживачів, придбання нових та утримання старих клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку тощо.

До них також необхідно включити показники, що визначають ціннісні пропозиції з боку організації, яка своєю чергою визначає лояльність клієнтів по відношенню до постачальника продукції. Так, наприклад, цінність для клієнта може становити швидкість реагування на отримане замовлення.

Таким чином, дана перспектива дозволить посилити стратегію у галузі маркетингу та продажів, що призведе до зростання фінансових показників.

Перспектива «Постачальники». Узгоджені дії з постачальниками значно впливають на розвиток промислової організації та сприяють підвищенню її конкурентоспроможності на галузевому ринку. Отже, основні елементи процесу обслуговування клієнтів організації виражаються у забезпеченні наявності необхідного асортименту продукції та встановленні партнерських відносин із ключовими постачальниками.

Перспектива «Держава». Тут розглядаються та аналізуються аспекти, що характеризують наскільки підприємство задовольняє вимогам держави. Показники, які використовуються для цього, показують, чи дотримується підприємство екологічної безпеки, чи сплачує повною мірою податки.

У класичному варіанті перспектива «зацікавлені сторони» включає цілі щодо

задоволення зацікавлених сторін, поставлені організацією. При цьому простежується важливий момент: відсутність можливості достовірної та об'єктивної оцінки задоволеності. Звісно, у окремих випадках має сенс провести опитування і його засобами виміряти задоволеність. Але здебільшого це неможливо.

Якщо одночасно розглядати перспективи «фінанси» та «зацікавлені сторони», простежується якась протилежність цілей: з одного боку, керівництво організації ставить за мету досягнення фінансового результату для себе, а з іншого боку, воно змушене ставити цілі задовольнити зацікавлені сторони, що при абстрактному розгляді призводить до прямого погіршення фінансових результатів організації.

Для легшого моделювання ситуації можна запровадити допоміжну перспективу «чинники успіху». Дана перспектива повинна вказувати фактори, пов'язані безпосередньо із зацікавленими сторонами, що впливають на фінансові результати організації, визначені на перспективі фінанси. Таким чином, перспектива «чинники успіху» відображатиме механізм взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Тут важливо розмежувати фактори успіху та фактори моделі подання фінансових результатів.

Перші відображають спосіб досягнення цього результату, а другі є результатом у вигляді його фактора. Збільшення виробництва вже представленої продукції – це ціль (результат), передбачуваний засіб (спосіб) досягнення результату – застосування ефективних технологій виробництва. Наступним етапом іде визначення точок впливу на зацікавлені сторони менеджерами організації. Це те, що

дана організація пропонує зацікавленим сторонам в обмін на отримані від них результати – показники успіху.

Олексюк О.І. [6] виділяє наступні два види можливих важелів впливу:

✓ заохочувальні важелі, що стимулюють зацікавлену сторону до взаємодії з промисловою організацією;

✓ примусові важелі, які є умовами забезпечення управління зацікавленими сторонами під час роботи з промисловою організацією.

Виявлені таким чином важелі на зацікавлені сторони стають стартом для встановлення бізнес-процесів, які відповідають за забезпечення існування цих важелів.

Важливо, що контролінг, під час створення та підтримки системи показників, підтримує управління організацією, своєю чергою управління організацією зводиться до управління людьми. Таким чином, кваліфікація співробітників, як і недоліки у засобах праці та рівень технологій, впливає на ефективність бізнес-процесів.

Збалансована система показників є інструментом керівництва для оцінки ефективності системи контролінгу та прийняття управлінських рішень, а також функціонування організації. За допомогою цієї системи можлива оцінка показників, які безпосередньо не пов'язані з монетарними показниками, такими як рівень кваліфікації співробітників або задоволеність постачальників і клієнтів.

Оцінка функціонування системи контролінгу на основі ЗСП є комплексним аналізом за всіма запропонованими перспективами діяльності агропромислової організації (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка функціонування системи контролінгу на основі збалансованої системи показників

Перспектива	Показник для оцінки досягнення цілей	Спосіб розрахунку показників
Фінанси	Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи/Поточні зобов'язання
	Рентабельність активів	Чистий прибуток/Розмір активів
Клієнти	Рентабельність продажів	Прибуток від продажів/Виторг
	Ступінь задоволеності клієнтів	Експертне опитування
Постачальник	Залучення нових клієнтів	Кількість нових клієнтів/Загальна кількість клієнтів
	Ступінь ефективності діяльності постачальників	Експертне опитування
Держава	Податки	Сума оплачених податків/Прибуток
Внутрішні бізнес-процеси	Система управління якістю	Кількість продукції, що задовольняє конкретні потреби/Загальна кількість продукції, що випускається підприємством
	Розвиток прикладних наукових досліджень	Кількість реалізованих досліджень на практиці/ Загальна кількість досліджень
Розвиток та навчання	Підвищення кваліфікації персоналу	Кількість курсів підвищення кваліфікації/Загальна кількість співробітників організації
	Поліпшення мотивації співробітників	Експертне опитування

*сформовано автором.

Збалансована система показників використовує відомості, що накопичуються за

певний час, з таких джерел, як бухгалтерія, фінансовий відділ, відділ маркетингу і

комерційний відділ. Також ЗСП дозволяє здійснювати аналіз за основними критеріями та показниками: прибутку, термінами, клієнтами та продукцією.

Між складовими збалансованої системи показників системи є чітко визначені причинно-наслідкові зв'язки. На основі стратегічного бачення керівництва організації визначаються фінансові цілі та орієнтири.

Основною метою розробки та впровадження збалансованої системи показників на підприємствах агропромислового виробництва є підвищення керованості організацією, насамперед за рахунок підвищення відповідальності у працівників за дії, що виконуються ними, підвищення цих дій. І тому необхідно вдосконалити систему мотивації персоналу. Тільки постійний та ефективно працюючий персонал може організувати виробництво конкурентоспроможної продукції. Таким чином, потрібно визначити місію, стратегію, цілі та показники ЗСП. Місія агропромислової організації (в загальному вигляді) – «Задовольняти клієнтів, виробляючи якісну продукцію, розробляючи нові продукти, скорочуючи час їх виведення на ринок, покращуючи продуктивність та удосконалюючи процеси виробництва, налагоджуючи

контакти зі службовцями, клієнтами та постачальниками.

Такий підхід дає змогу всебічно оцінити систему контролінгу. Враховуючи різноманіття фінансових процесів, наявність великої кількості матеріальних та нематеріальних показників, відмінність у рівні їх критичних оцінок, складності у загальній оцінці результативності системи контролінгу, доцільно скористатися системою бально-рейтингової оцінки. Суть такої оцінки полягає в тому, що підприємства класифікуються за рівнем поставленої мети в залежності від набраної кількості балів, виходячи з фактичних значень підсумкових показників. При цьому попередньо розробляються критерії оцінки підсумкових показників за всіма перспективами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, відповідно до цілей системи контролінгу на підприємстві агропромислового виробництва створюється збалансована система показників, яка дає можливість розпізнати, залучити та використовувати всі наявні ресурси на досягнення цілей підприємства: забезпечення конкурентоспроможності, збільшення прибутку, підвищення ефективності діяльності.

Література.

1. **Троян О.В.** Оцінка ефективності контролінгу на промислових підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 14. С. 28-30.
2. **Деменіна О.М.** Методика оцінки ефективності системи оперативного контролінгу на промисловому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. № 8 (38). 2004. С. 158-163.
3. **Пилипенко С.М.** Теоретичні засади оцінки ефективності Діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 10. 2016 р. (Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського), С. 452-456.
4. **Хейне П.** Экономический образ мышления: учебник [Б. м.]: Каталаксия, 1997. 704 с.
5. **Горошанська О. О., Кащана Н. Б.** Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 11. 2016. С. 162-166.
6. **Олексюк О. І.** Економіка результативності діяльності підприємства: [Текст]: монографія / ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
7. **Саричев Д. О.** Управління ефективністю операційної діяльності підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. № 30 (2012), С. 136-143.
8. **Єрфорт І., Єрфорт Ю.** Ефективність операційної діяльності підприємств/ Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 11, С. 215-219.
9. **Ковальчук І.В.** Система показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі традиційного підходу. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/15452-sistema-pokaznikov-otsnki-efektivnost-dyalnostpdprimstva-na-osnov-traditsynogo-pdhodu.html>
10. **Хорват П.** Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / пер. с нем. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 269 с.
11. **Каплан Р., Нортон Д.** Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансир. системы показат. М.: ИД "Вильяс", 2006. 384 с.

References.

1. **Troyan, O.V.** (2008). «Evaluation of the Controlling Effectiveness at Industrial Enterprises». *Investment: practice and experience*, vol 14, pp. 28-30.
2. **Demeniina, O.M.** (2004). «Methodology for evaluating the effectiveness of the operational control system at an industrial enterprise». *Current problems of the economy*, vol. 8 (38), pp. 158-163.

3. *Pilipenko, S.M.* (2016). «Theoretical basis for evaluating the effectiveness of the enterprise». *Global and national problems of economy*. vol. 10, pp. 452-456.
4. *Heine, P.* (1997). *Ekonomicheskyy obraz myshleniya: uchebnyk*. [Economic image of thinking: a textbook]. Cat-alaxia. Moscow. Russia.
5. *Goroshanskaya, O.O. and Kashchena, N.B.* (2016). «Complex assessment of cost effectiveness of operating activities of trade enterprises», *Business inform*, vol. 11, pp. 162-166.
6. *Oleksiuk, O.I.* (2008). *Ekonomika rezul'tatyvnosti diial'nosti pidpryemstva*. [Economy of effectiveness of enterprise activity]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
7. *Sarychev, D.O.* (2012). «Managing the effectiveness of operating activities of enterprises». *Economic Devel-opment Strategy of Ukraine*, vol. 30, pp. 136-143.
8. *Erfort, I. and Erfort, Y.* (2012). «Effectiveness of operating activities of enterprises». *Economic analysis*, vol. 11, pp. 215-219.
9. *Kovalchuk, I.V.* (2019). «The system of indicators of performance evaluation of the enterprise based on the traditional approach», *Katalog ukrajinskykh pidruchnykiv*, available at <https://westu-dents.com.ua/glavy/15452-systemindicator-otsnki-effectiveness-dyalnost-pdprimstva-on-basic-traditsynogo-pdходу.html>
10. *Horvat, P.* (2006). *Kontseptsiya kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovanie*. [The concept of controlling: Management accounting. Reporting system. Budgeting]. Trans. with German. 2nd ed. Alpina Biznes Buks. Moscow. Russia.
11. *Kaplan, R., Norton, D.* (2006). *Strategicheskoe edinstvo: sozдание sinergii organizatsii s pomoschyu sbalansir. sistemy pokazat*. [Strategic unity: creating organizational synergy with the help of sбалан-syr. display system]. М.: ID "Vilyas". Moscow. Russia.

Abstract.

Nosach N. Methodical approach to the complex assessment of the efficiency of the control system of an agricultural production enterprise on the basis of a balanced system of indicators.

The formation of an effective enterprise management system is directly related to the controlling system, which, meeting the criteria of complexity and integration, provides a synthetic and holistic view of the enterprise in the past, present and future and a systematic approach to identifying and solving existing and potential problems. With the growing relevance of controlling, the question arises about the evaluation of its effectiveness due to the lack of a single methodological tool for its implementation. In order to substantiate the expediency of using controlling at agro-industrial enterprises, it is necessary to determine its effectiveness, which is determined, first of all, by the effectiveness of solving the tasks set during the implementation. Controlling is aimed at improving the effectiveness of management, which is the main criterion for its evaluation: the choice of the most effective methods of control and planning will determine the effectiveness of enterprise management. The methodical approach to the complex estimation of effectiveness of controlling of the enterprise on the basis of effectiveness estimation of controlling activity object by means of the modified balanced system of indicators based on the characteristic of achievement of strategic purposes and systematically considering requirements of the basic stakeholders is examined. The effectiveness of the application of the controlling system in enterprises is determined primarily by the effectiveness of solving the tasks set during the implementation. The question of assessing the effectiveness of controlling in the agro-industrial enterprise is raised in a number of studies on this topic. Controlling is aimed at improving the effectiveness of management, which is the main criterion for its evaluation. In particular, the choice of the most effective methods of control and planning will determine the effectiveness of enterprise management. Criteria such as economic effectiveness, social effectiveness, and managerial effectiveness are used to determine the effectiveness of the organization's management. There are two groups of factors that affect the effectiveness of controlling: factors that affect the effectiveness of the controlling system in the enterprise; factors influencing the effectiveness of the controlling system.

Key words: controlling, effectiveness, system of indicators, assessment, strategy.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2021 р.

Бібліографічний опис статті:

Носач Н. М. Методичний підхід до комплексної оцінки ефективності системи контролінгу підприємства агропромислового виробництва на основі збалансованої системи показників. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 4. С. 32-38.

Nosach N. Methodical approach to the complex assessment of the efficiency of the control system of an agricultural production enterprise on the basis of a balanced system of indicators. *Actual problems of innovative economy*. 2021. No. 4, pp. 32-38.

