

10. Lupenka, Yu.O., Mesel'-Veseliaka, V.Ya. (2012). Stratehichni napriamy rozvytku sil's'koho hospodarstva Ukrainy na period do 2020 roku. [Strategic directions of agricultural development of Ukraine for the period until 2020]. NNTs IAE. Kyiv. Ukraine.
11. Rehional'nyy rozvytok Cherkas'koi oblasti za 2022 rik. (2022). [Regional development of the Cherkasy region for 2022]. Holovne upravlinnia statystyky. Cherkasy. Ukraine.
12. Sotsial'no-ekonomichne stanovysche domohospodarstv Cherkas'koi oblasti u 2022 rotsi. (2022). [Socio-economic situation of households of the Cherkasy region in 2022]. Holovne upravlinnia statystyky. Cherkasy. Ukraine.
13. Statystychnyy schorichnyk Cherkas'koi oblasti za 2022 rik. (2023). [Statistical yearbook of the Cherkasy region for 2022]. Holovne upravlinnia statystyky. Cherkasy. Ukraine.
14. Pro sotsial'no-ekonomichne stanovysche Cherkas'koi oblasti za 2022 rik. (2023). [About the socio-economic situation of the Cherkasy region for 2022]. Holovne upravlinnia statystyky. Cherkasy. Ukraine.
15. Ukraina u tsyfrakh 2022. (2023). [Ukraine in numbers 2022]. Derzhstat Ukrainy. Kyiv. Ukraine.

**Abstract.**

**Zbarskyi V., Ovadenko V. Development of the social sphere Ukrainian village: regional aspect.**

The research paper aims to highlight the specific characteristics of social development in rural areas and identify new job opportunities for village residents. These include diversifying agricultural production and expanding into other sectors of the regional economy. The focus is on encouraging self-employment, entrepreneurship, and employment in small towns and villages for the rural population, offering a promising future for these areas. Research methodology. In this article, we utilized the abstract-logical method to identify the theoretical foundations of the social sphere development in rural areas and agrarian formations of different scales. We also employed the monographic approach to examine the perspectives of various experts on the issues relating to the development of the social sphere in rural areas and the significance of management forms, particularly family farms, in promoting employment and self-employment among rural residents. Additionally, we used analysis and synthesis to evaluate the effectiveness of management forms in rural areas. The current state of development of the national agricultural sector of Ukraine emphasizes the importance of the social sphere of rural areas and the contribution of small forms of management, which in the domestic legal field, scientific and statistical literature are defined such as individual peasant and farm households, small rural enterprises, and households. Ensuring the development of small forms of business in the system of rural formations is an essential component of the effective functioning of the domestic agrarian sector as a component of the national economic system. In turn, this determines the need to analyze the features of the use of the available resource potential, as well as the results of the economic activity of the representatives of this group of farmers. However, intensive agricultural technologies have led to unemployment in many villages, leading to the degradation of rural areas, worsening demographic situations, and reduced life expectancy. Elements of scientific novelty. The author has developed various approaches to assessing social efficiency, which include several methodological features: 1. Social efficiency should be determined at two levels: local (at a specific enterprise, as the degree of satisfaction of its employees' social needs) and regional/national (as the degree of social protection and equal provision of social needs for different population segments by local bodies and the state as a whole). 2. It is crucial to determine the absolute scale and relative level of satisfaction of various social needs of employees at a particular enterprise, whether through its resources, the region's population, or the state. 3. When assessing social effectiveness, various socially important measures funded by local and national budgets must also be considered. 4. The precise determination of social efficiency should involve quantitative measurement and assessment of the effect and costs of a complete set of measures, including those for which quantitative measurement of the effect is impossible. Based on the research results, it is obtained that the social sphere of the region's villages is diverse, with small-scale farms playing a crucial role in ensuring food safety and reducing unemployment in rural areas. The research confirms that in the long term, a dual approach is necessary for addressing this issue: firstly, a consistent focus on market relations to ensure the competitiveness of products from all types of enterprises – small, medium, and large; and secondly, the improvement of quality of life and the development of social infrastructure in rural areas to sustain them as the foundation for livelihoods and employment for the rural population, engaging all stakeholders in finding solutions.

**Keywords:** development, agriculture, demographic processes, social sphere, livelihood, territorial environment, labor, environment, social efficiency, food security, self-realization.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Zbarskyi V., Ovadenko V. Rozvytok social'noyi sfery ukrayn's'kogo sela: regional'nyy aspekt. Aktual'ni problemy innovatsiynoi ekonomiki ta prava. 2024. № 4. С. 94-101.

Zbarskyi V., Ovadenko V. Development of the social sphere Ukrainian village: regional aspect. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 4, pp. 94-101.

УДК: 631.1:005.57:004.9; JEL classification: F50; O13; Q10  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-19>

**БОГДАНЮК Ігор Васильович, кандидат юридичних наук, старший дослідник, заступник директора з організаційно-наукової роботи та трансферу технологій Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, <https://orcid.org/0000-0003-4782-9986>**

**ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ БЕЗПЕКИ В УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ**

**Богданюк І. В. Використання збалансованої системи показників для інтеграції безпеки в управління аграрним бізнесом.**

У статті розглянуто використання збалансованої системи показників (ЗСП) як інструменту інтеграції безпеки в управління аграрним бізнесом. Автори аналізують сучасні виклики, з якими стикаються аграрні підприємства, зокрема економічну нестабільність, кліматичні зміни, підвищення вимог до екологічної стійкості та посилення кіберзагроз. Наголошено, що традиційні методи управління не забезпечують комплексного врахування ризиків і безпеки. ЗСП пропонується як універсальний інструмент стратегічного управління, який інтегрує фінансові, екологічні, інформаційні та соціальні складові. Описано адаптацію стандартної структури ЗСП для аграрного бізнесу, ураховуючи специфіку галузі. Наведено основні етапи інтеграції системи, моніторинг показників і переваги її впровадження, зокрема підвищення стійкості, прозорості та конкурентоспроможності підприємств. Автори рекомендують активне впровадження інновацій для максимізації ефекту.

**Ключові слова:** збалансована система показників, аграрний бізнес, безпека, управління, стійкість, екологічність, інновації.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах високої невизначеності, що пов'язано з нестабільністю економічного середовища, кліматичними змінами, зростанням вимог до екологічної стійкості та посиленням кіберзагроз. Зміцнення безпеки підприємств стає одним з основних завдань для збереження їх конкурентоспроможності та стійкості. Однак традиційні підходи до управління не завжди дозволяють комплексно оцінити ризики, ефективно ними управляти та інтегрувати безпеку в стратегічний розвиток підприємства. Відсутність єдиної системи показників, яка б охоплювала як фінансові, так і нефінансові складові діяльності, ускладнює впровадження заходів із забезпечення технологічної, екологічної, інформаційної та соціальної безпеки. Наразі аграрним підприємствам бракує інструментів для моніторингу та аналізу, які дозволяли б інтегрувати безпеку в усі рівні управління та враховувати специфіку їх діяльності. У цьому контексті використання збалансованої системи показників стає перспективним рішенням, яке дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з вимогами щодо зміцнення безпеки. Водночас це питання залишається недостатньо дослідженим у контексті аграрного бізнесу, що обумовлює необхідність наукового обґрунтування його впровадження та адаптації до потреб цього сектору.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Основоположна праця Каплана і Нортон [3] стала теоретичною базою для впровадження ЗСП у бізнес-середовище. Вона визначає ЗСП як ефективний інструмент для стратегічного управління, здатний об'єднувати фінансові метрики з іншими складовими діяльності. Також напрямом впровадження ЗСП як інструменту підвищення ефективності управління, особливо у фінансовій сфері, що є базисом для забезпечення довгострокового розвитку підприємств, розглядали такі науковці, як О. Лаговська [1], С. Травінська, І. Дерун, О. Михальська [2], С. Мехович [6], А. Лазарева [7], Л. Кльоба [8], Г. Ляшенко, В. Дерев'янюк [9]. Загалом аналіз літератури свідчить про різноманітність підходів до використання ЗСП у стратегічному управлінні та підкреслює її універсальність для забезпечення стійкості підприємств у різних галузях.

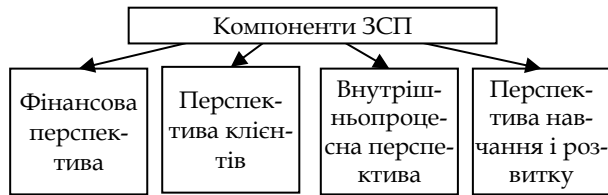
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування та практичний аналіз використання збалансованої системи показників як інструменту інтеграції безпеки в управління аграрним бізнесом, а також розроблення рекомендацій для підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

#### Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах щораз більшої економічної, екологічної та інформаційної нестабільності. Забезпечення стійкості та безпеки підприємств стає пріоритетом для управлінських систем. У цьому контексті збалансована система показників (ЗСП) є дієвим інструментом, який дозволяє інтегрувати елементи безпеки в стратегічне управління, забезпечуючи гармонійний розвиток підприємства [1]. ЗСП була розроблена як універсальний інструмент стратегічного

управління, який дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства за допомогою фінансових і нефінансових показників. Її основними компонентами є:

Рис. 1. Основні компоненти ЗСП



Джерело: розроблено автором

Фінансова перспектива є основною складовою управління, що дозволяє оцінити дохідність та економічну стійкість підприємства. Вона передбачає аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, ефективність використання активів та інвестиційна привабливість. Визначення цих показників допомагає керівництву оцінити здатність підприємства генерувати прибуток і забезпечувати стабільне фінансове становище. Особливу увагу приділяють також аналізу витрат і доходів, що дозволяє знаходити резерви для підвищення ефективності господарської діяльності. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції фінансова перспектива є визначальним чинником для ухвалення стратегічних рішень, пов'язаних із залученням інвестицій, розширенням ринків або впровадженням нових продуктів.

Перспектива клієнтів має вирішальне значення для успіху будь-якої організації, адже вона спрямована на задоволення потреб і підвищення лояльності споживачів. Основними індикаторами цієї перспективи є рівень задоволеності клієнтів, відсоток повторних покупок, широта клієнтської бази та показники утримання клієнтів. Розуміння потреб споживачів і створення додаткової цінності для них сприяє не лише зміцненню позицій підприємства на ринку, а й підвищенню його конкурентоспроможності. Для цього активно застосовують сучасні інструменти маркетингу, персоналізації послуг і формування позитивного клієнтського досвіду. Задоволені клієнти стають амбасадорами бренду, що стимулює органічне зростання і мінімізує витрати на залучення нових споживачів.

Внутрішньоопераційна перспектива зосереджується на оптимізації виробничих і управлінських процесів для забезпечення максимальної ефективності та якості роботи підприємства. Її основною метою є зниження витрат, скорочення часу на виконання основних процесів і підвищення продуктивності. Для цього використовують різні методи, зокрема впровадження автоматизації, реінжиніринг бізнес-процесів і використання сучасних інформаційних технологій. Крім того, важливу роль відіграє впровадження стандартів якості, які забезпечують відповідність продукції чи послуг вимогам споживачів і нормативним документам. Усе це дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність [2, 3].

Перспектива навчання і розвитку є фундаментом довгострокового успіху підприємства, адже саме вона забезпечує формування інноваційного потенціалу та розвиток компетенцій

персоналу. Постійне навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та залучення до процесу генерування інновацій сприяє створенню додаткової цінності для підприємства та його клієнтів. У сучасному світі, де знання і технології швидко змінюються, здатність організації адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації є критично важливою. Це включає в себе не лише навчання працівників, а й розвиток корпоративної культури, яка сприяє відкритості до змін, ініціативності та творчому підходу до вирішення завдань.

Таким чином, кожна з перелічених перспектив є важливим елементом у досягненні стратегічних цілей організації. Взаємозв'язок між ними дозволяє створити цілісну систему управління, яка враховує як фінансові, так і нефінансові складові діяльності. Завдяки інтегрованому підходу підприємства отримують змогу забезпечувати не лише поточну ефективність, а й довгострокову стабільність і конкурентоспроможність [4].

Аграрний бізнес відрізняється високим ступенем залежності від зовнішніх факторів, таких як погодні умови, економічна кон'юнктура, зміни в законодавстві та інші. Тому розроблення ефективної системи управління, що враховує елементи безпеки, є критично важливою. Розширення стандартної структури ЗСП для аграрного сектору дозволяє комплексно оцінювати діяльність підприємства, враховуючи фінансову, екологічну, інформаційну та соціальну безпеку:

1. *Фінансова безпека* є основою для стабільного функціонування аграрного бізнесу, адже від неї залежить здатність підприємства витримувати кризові ситуації, залучати інвестиції та забезпечувати довгостроковий розвиток. Вона передбачає: 1) моніторинг фінансової стійкості; 2) оцінювання кредитного ризику; 3) формування фінансових резервів; 4) управління ризиками.

Моніторинг фінансової стійкості є важливим інструментом для оцінювання загального стану підприємства, зокрема в аграрному секторі. Аналіз основних фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність і платоспроможність, дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми ресурсами та здатне виконувати фінансові зобов'язання. Особлива увага приділяється балансу між власними та позиковими коштами, адже диспропорція може призвести до зростання ризику банкрутства [5]. Оптиміальне співвідношення таких коштів допомагає підтримувати фінансову стабільність навіть у періоди значних економічних викликів.

В аграрному бізнесі кредитування часто відіграє важливу роль, адже забезпечення технологічного процесу, закупівля добрив, пального чи техніки вимагають значних фінансових вкладень. Оцінювання кредитного ризику стає необхідною умовою для ефективного управління фінансами. Це включає аналіз умов залучення позик, обґрунтування рівня відсоткових ставок, термінів погашення та інших характеристик кредитних договорів. Водночас важливо враховувати ризики, пов'язані з можливістю невиконання боргових зобов'язань через зовнішні обставини, такі як посуха, заморозки, епідемії серед тварин чи коливання цін на продукцію. Ретельне оцінювання

цих ризиків допомагає уникнути фінансових втрат і зберегти платоспроможність.

Невід'ємною складовою стратегії фінансової стабільності є формування резервних фондів. Наявність таких резервів створює додатковий захист для підприємства у випадку кризових ситуацій. Вони можуть бути спрямовані на покриття поточних витрат, підтримку виробничих процесів у періоди зменшення доходів чи інвестиції в модернізацію обладнання. Наприклад, у разі неврожаю або інших несприятливих умов резерви дозволяють забезпечити функціонування підприємства без необхідності скорочувати обсяги діяльності чи звільняти персонал [6-8]. Таким чином, резерви стають важливим фактором забезпечення стійкості та гнучкості аграрного бізнесу.

Ще одним важливим елементом є управління ризиками, що включає страхування активів, таких як врожаї, тварини чи майно. Цей механізм дає змогу мінімізувати втрати від непередбачуваних подій, включаючи природні катаклізми чи техногенні аварії. Крім того, управління ризиками передбачає розроблення детальних планів реагування на кризові ситуації, які дозволяють оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід сприяє підвищенню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

2. *Екологічна безпека* є одним з пріоритетних напрямів для аграрного бізнесу, адже сільське господарство має значний вплив на довкілля. Впровадження екологічно відповідальних практик не лише знижує негативний вплив, а й забезпечує стійкий розвиток підприємства. Основні складові екологічної безпеки включають: 1) оптимізацію використання ресурсів; 2) збереження біорізноманіття; 3) дотримання екологічних стандартів; 4) утилізація відходів.

Раціональне використання ресурсів є основою екологічної відповідальності в аграрному бізнесі, адже ефективне управління водою, ґрунтами та добривами сприяє зменшенню екологічного навантаження. Завдяки впровадженню сучасних технологій, таких як системи крапельного зрошення, можна значно знизити споживання води без шкоди для врожайності. Це дозволяє не лише зберегти ресурси, але й оптимізувати виробничі процеси, підвищуючи їх ефективність. Раціональне використання добрив, своєю чергою, мінімізує забруднення ґрунту та водних ресурсів, що є важливим кроком до стійкого розвитку підприємства.

Збереження біорізноманіття також займає важливе місце у діяльності аграрних підприємств, які прагнуть до екологічної стійкості. Це передбачає захист місцевої флори та фауни, яка часто потерпає через інтенсивне використання хімічних засобів захисту рослин. Скорочення обсягів їх застосування та перехід до природоорієнтованих методів вирощування культур сприяють збереженню екосистем. Наприклад, агролісівництво, яке передбачає інтеграцію лісових насаджень із сільськогосподарськими угіддями, дозволяє відновлювати природний баланс і створювати умови для існування дикої природи.

Відповідність екологічним стандартам є ще одним важливим напрямом, який не лише

демонструє відповідальність підприємства перед суспільством, але й відкриває доступ до нових ринків. Сертифікація за міжнародними стандартами, такими як ISO 14001, підтверджує дотримання вимог до екологічного менеджменту та сприяє підвищенню репутації підприємства. У сучасному світі, де споживачі все більше звертають увагу на екологічність продуктів, така відповідність стає конкурентною перевагою [9].

Перероблення відходів є важливим елементом стратегії екологічної стійкості. Використання інноваційних технологій, наприклад біогазових установок, дозволяє ефективно утилізувати органічні залишки, перетворюючи їх на джерело енергії. Це не лише знижує обсяги викидів, а й забезпечує додаткові джерела доходу для підприємства. Таким чином, системний підхід до утилізації відходів сприяє формуванню циркулярної економіки, де ресурси використовуються максимально ефективно. Реалізація зазначених заходів допомагає аграрним підприємствам не лише знизити свій вплив на довкілля, але й створити стійкі економічні переваги, що підтримують їхній довгостроковий розвиток. Екологічна безпека сприяє збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь, а також формує позитивний імідж аграрного бізнесу в очах суспільства.

3. **Інформаційна безпека.** Сучасний аграрний бізнес усе більше покладається на використання цифрових технологій, що створює нові виклики в контексті захисту інформації. Інформаційна безпека охоплює: 1) захист даних; 2) використання кіберзахисту; 3) резервне копіювання; 4) освіта персоналу.

Аграрні підприємства збирають і зберігають великий обсяг інформації, зокрема дані про клієнтів, фінансові показники, виробничі процеси та інше. Використання систем шифрування та обмеження доступу допомагає запобігти несанкціонованому використанню цієї інформації. Розвиток «розумного» сільського господарства (smart farming) з використанням дронів, сенсорів та аналітичних платформ потребує ефективних засобів кіберзахисту для попередження зламів і втрат даних. Створення резервних копій важливих даних на фізичних носіях або у хмарних сервісах знижує

ризик їх втрати через технічні проблеми чи кібератаки. Навчання працівників основам інформаційної безпеки дозволяє уникнути багатьох загроз, пов'язаних з людським фактором, таких як відкриття фішингових листів або використання ненадійних паролів. Захист інформації стає необхідною умовою для впровадження інноваційних технологій і забезпечення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

4. **Соціальна безпека** є важливим компонентом стійкості аграрного підприємства, оскільки від неї залежить якість робочої сили, задоволеність працівників і стосунки з локальними громадами. Вона включає: 1) забезпечення безпечних умов праці; 2) розвиток локальних спільнот; 3) підтримка соціальних ініціатив; 4) підвищення кваліфікації персоналу.

Робота в аграрному секторі часто пов'язана з ризиками, тому важливо дотримуватися стандартів охорони праці, забезпечувати працівників відповідним обладнанням і навчанням. Інвестиції в інфраструктуру регіону, де працює підприємство, сприяють покращенню якості життя місцевого населення. Це може включати будівництво доріг, підтримку освітніх і медичних установ. Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спрямованих на підтримку молоді, ветеранів чи інших соціально вразливих груп, допомагає зміцнювати позитивний імідж компанії. Постійне навчання працівників сприяє підвищенню їх професійності та мотивації, що позитивно впливає на продуктивність праці [10].

Соціальна безпека дозволяє підприємствам зміцнити свої позиції в регіоні, створюючи сприятливі умови для сталого розвитку. Використання ЗСП сприяє створенню ефективної системи управління, яка враховує різні складові діяльності підприємства, зокрема фінансову, екологічну, інформаційну та соціальну. Завдяки цьому підходу забезпечується гармонійний розвиток підприємства, підвищується його стійкість до викликів і створюються умови для довгострокового успіху на конкурентному ринку. У таблиці розкрито основні елементи, які допомагають аграрним підприємствам впроваджувати ЗСП як невід'ємну частину сучасного управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Інтеграція ЗСП в управління аграрним бізнесом.** Джерело: розроблено автором

Етапи інтеграції ЗСП	Переваги впровадження ЗСП
Формування системи показників. Визначення основних показників безпеки для кожної перспективи. Наприклад, для фінансової перспективи це може бути рівень рентабельності; для екологічної – кількість використаних екологічно чистих технологій.	Комплексний підхід. ЗСП дозволяє інтегрувати різні елементи діяльності підприємства в єдину систему управління.
Моніторинг та аналіз. Постійний контроль за динамікою показників, визначення сильних і слабких сторін.	Прозорість. Забезпечується прозорість управління, що сприяє кращій взаємодії з зацікавленими сторонами.
Прийняття управлінських рішень. Використання результатів аналізу для коригування стратегій та оперативного управління.	Стійкість. Підвищується загальна стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Проведене дослідження обґрунтовує основні етапи інтеграції ЗСП в управління аграрним бізнесом та основні переваги її впровадження. Вона демонструє, як ЗСП дозволяє не лише оцінювати ефективність діяльності підприємства, але й забезпечує комплексний підхід до управління, інтегруючи різні складові безпеки. Завдяки чіткому моніторингу показників і своєчасному коригуванню стратегій

підприємства можуть підвищувати свою прозорість, стійкість і адаптивність до внутрішніх і зовнішніх викликів. Упровадження ЗСП у аграрному бізнесі сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, забезпечуючи гармонійний розвиток і стійкість у динамічних умовах ринку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Використання ЗСП для інтеграції

безпеки в управлінні аграрним бізнесом є необхідною умовою забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності.

ЗСП дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й забезпечити

гармонійний розвиток, враховуючи фінансові, екологічні, інформаційні та соціальні аспекти. Для максимального ефекту необхідно адаптувати систему до специфіки аграрного бізнесу та активно впроваджувати інновації.

#### Література.

1. *Лаговська О.А.* Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрями використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. №2. С. 70-80.
2. *Травинська С., Дерун І., Михальська О.* Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № (51). С. 103-117.
3. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. № 70(1). P. 71-79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.
4. *Mongeon P., Paul-Hus A.* The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 2016. № 106. P. 213-228. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>.
5. *Turzo T., Marzi G., Favino C., Terzani S.* Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production*. 2022. № 345. P. 131154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131154>.
6. *Мехович С.А., Ткаченко М.О.* Формування теоретичного підходу до розробки стратегічних карт реінжинірингу процесу управління інноваційним розвитком промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 326-331.
7. *Лазарева А.П.* Стратегія фінансової безпеки підприємства. *Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету*. 2014. Том 18. № 2. С. 166-172.
8. *Кльопа Л.Г.* Система збалансованих показників (Balanced Scorecard-BSC)-нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2005. №18. С. 20-21.
9. *Ляшенко Г.П., Дерев'янюк В.М.* Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2014. № 1(64). С. 23-31.
10. Досвід впровадження системи збалансованих показників. URL: <http://profinstrument.org/index.php/biznes/1951-dosvid-vprovadzhenja-sistemizbalansovanih>.

#### References.

1. *Lagovska, O.A.* (2014). «The Balanced Scorecard in Value-Oriented Management: Directions of Use». *Problemy teorii i metodolohiyi bukhgalters'koho obliku, kontroliu i analizu*, 2, 70-80.
2. *Travinska, S., Derun, I., & Mykhals'ka, O.* (2023). «Application of the Balanced Scorecard in Strategic Management and Analysis: A Case Study of an Industrial Enterprise». *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 51, 103-117. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103>.
3. *Kaplan, R.S., & Norton, D.P.* (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. Available at: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.
4. *Mongeon, P., & Paul-Hus, A.* (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, 106, 213-228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>.
5. *Turzo, T., Marzi, G., Favino, C., & Terzani, S.* (2022). Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production*, 345, 131154. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131154>
6. *Mikhovych, S.A., & Tkachenko, M.O.* (2014). «Forming a Theoretical Approach to Developing Strategic Maps of Reengineering the Innovation Development Management Process in an Industrial Enterprise». *Biznes Inform*, 4, 326-331.
7. *Lazareva, A.P.* (2014). «Financial Security Strategy of the Enterprise». *Zbirnyk naukovykh prats' Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 18(2), 166-172.
8. *Klyopa, L.H.* (2005). «Balanced Scorecard (BSC) – New Opportunities for Effective Investment Attraction Management». *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 18, 20-21.
9. *Lyashenko, H.P., & Derev'ian'ko, V.M.* (2014). «Balanced Scorecard – An Essential Tool for Ensuring the Competitiveness of an Enterprise (on the Example of an Oil Production Enterprise)». *Naukivyi visnyk Natsional'noho universytetu DPS Ukrayiny (ekonomika, pravo)*, 1(64), 23-31.
10. Dosvid vprovadzhenja systemy zbalansovanykh pokaznykiv [Experience of Implementing the Balanced Scorecard System]. Available at: <http://profinstrument.org/index.php/biznes/1951-dosvid-vprovadzhenja-sistemizbalansovanih>.

#### Abstract.

##### **Bohdaniuk I. Using a balanced score system to integrate safety into agricultural business management.**

The article examines the application of the Balanced Scorecard (BSC) as a tool for integrating security into agribusiness management. The authors analyze the contemporary challenges agribusinesses face, including economic instability, climate change, increasing demands for environmental sustainability, and the intensification of cyber threats. It is emphasized that traditional management approaches are insufficient to address risks and ensure comprehensive security. The BSC is proposed as a universal strategic management tool that integrates financial, environmental, informational, and social dimensions. The study outlines adapting the standard BSC structure to the specific needs of agribusiness, highlighting the importance of incorporating security considerations. Key steps for integrating the BSC into agribusiness management are presented, including formulating security indicators, monitoring and analyzing these metrics, and leveraging results for strategic and operational decision-making. Examples include financial security through monitoring profitability and liquidity, ecological security through the implementation of eco-friendly technologies, informational security via robust data protection measures, and social security through fostering safe working conditions and supporting community development. The paper emphasizes the advantages of implementing the BSC in agribusiness, such as fostering a comprehensive approach to management, enhancing transparency, and increasing overall resilience to internal and external threats. The integration of the BSC enables businesses to harmonize strategic goals with security requirements, thereby improving their competitiveness and long-term sustainability. The authors conclude by recommending the active adoption of innovative solutions to optimize the benefits of the BSC for agribusiness management in a dynamic and complex global environment.

**Keywords:** balanced scorecard, agribusiness, security, management, resilience, sustainability, innovations.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2024 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Bohdaniuk I. V. Використання збалансованої системи показників для інтеграції безпеки в управління аграрним бізнесом. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 101-105.

Bohdaniuk I. Using a balanced score system to integrate safety into agricultural business management. *Actual problems of innovative economy and law*. 2024. No. 4, pp. 101-105.