СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА АЛЬТЕРНАТИВНА ЕНЕРГЕТИКА

УДК 65.016+658:504

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Волошенко О.О., к.е.н.

Київський національний університет технологій та дизайну Обґрунтовано необхідність застосування інструментів вартісно-орієнтованого менеджменту в процесі стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства. Досліджено, що результатом управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства, поряд зі зниженням негативного впливу на навколишнє природне середовище, має стати підвищення його доданої вартості. Запропоновано застосування показника економічної доданої вартості підприємства, як цільового показника результативності процесу управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств на основі, збалансованої системи показників результативності управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств легкої промисловості. Запропоновано ключові показники результативності **управління** орієнтованим розвитком підприємств легкої промисловості. Досліджено питання впливу збалансованої системи показників результативності управління екологоорієнтованим розвитком на створення економічної доданої вартості підприємства шляхом декомпозиції чинників її формування.

Ключові слова: підприємство, легка промисловість, стратегічне управління, еколого-орієнтований розвиток, економічна додана вартість, збалансована система показників.

UDC 65.016+658:504

THE APPLICATION OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT TOOLS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS OF ECOLOGICALLY ORIENTED ENTERPRISE DEVELOPMENT

Voloshenko Olena, PhD in Econ.Sc.

Kiev National University of Technology and Design

The necessity of applying value-oriented management tools has been founded in the strategic management process of ecologically oriented enterprise development. It has been defined, that the result of the management of ecologically oriented enterprise development along with reducing its negative impacts on the environment should be the improvement of its value added. It has been proposed the usage of economic value

[©] Волошенко О.О., к.е.н., 2015

added of the enterprise, as the target of the performance effectiveness of the ecologically oriented enterprise development process based on the indicators balanced system of ecologically oriented management development of the enterprises of light industry. The key performance indicators of ecologically oriented management development of the enterprises of light industry have been proposed. The impact of balanced scorecard effectiveness in the ecologically oriented management development to create economic value added of the enterprise through the decomposition of its formation factors has been studied.

Keywords: enterprise, light industry, strategic management, ecologically oriented development, economic value added, balanced scorecard.

Актуальність проблеми. Сучасні вимоги до ведення бізнесу та посилення боротьби 3a інвестиційний капітал обумовлюють необхідність управління вартістю підприємств. Оскільки вартість підприємства залежить від величини майбутніх грошових потоків, то важливо забезпечити прийняття таких управлінських рішень, які ведуть до створення довгострокових конкурентних переваг. З огляду на зазначене, вважаємо, що стратегію еколого-орієнтованого розвитку слід розглядати як унікальний та ефективний засіб підвищення вартості підприємства. Таким чином, результатом управління екологоорієнтованим розвитком підприємства, поряд зі зниженням негативного впливу на НПС, має стати підвищення його доданої вартості.

Аналіз останніх наукових досліджень. Питання застосування інструментів вартісно-орієнтованого менеджменту в управління підприємствами стали предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, таких як: Нестеренко Ж.К., Островська Г., Зарубінський В.М., Демьянов М.І., Кушлик Є.Я., Семеренко І.В., Багацька К.В., Момот Т., Королькова І., Амігуд А.Д., Мартін Джон Д., Петті Віль'ям Дж., Янгель Д., Хан Д., Хунбенберг Х., Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., Парментер Дэвид., Рамперсанд Х., Браун Марк Г., Хоуп Дж., Фрейзер Р. та інших вчених.

Проте питання застосування інструментів вартісно-орієнтованого менеджменту в стратегічному управлінні еколого-орієнтованим розвитком підприємств не висвітлені в наукових працях. До проблем, що потребують розв'язання, належить обґрунтування необхідності застосування інструментів вартісно-орієнтованого менеджменту в процесі стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства.

Метою роботи ϵ обгрунтування необхідності застосування інструментів вартісно-орієнтованого менеджменту в процесі стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Оскільки проблемою стратегічного сприйняття підприємствами екологоорієнтованого розвитку є те, що екологічні показники діяльності підприємств розглядаються відокремлено від економічних, то вирішення зазначеного питання вбачається автором у застосуванні в методології корпоративного екологічного менеджменту елементів вартісноорієнтованого менеджменту на підприємствах.

Результативність управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств, крім наявних еколого-орієнтованих технологій матеріально-технічного забезпечення, значною мірою залежатиме від застосування керівниками сучасних інструментів та методів управління, які характеризуються стратегічною спрямованістю. Саме до таких інструментів відноситься вартісно-орієнтований менеджмент – Value Based Management (VBM), яке передбачає застосування показників, що відображають процес створення вартості: економічної доданої вартості (EVA), ринкової доданої вартості (MVA), доданої вартості акціонерного (CVA), капіталу (SVA), грошової доданої вартості прибутковості інвестицій на основі потоку грошових коштів (CFROI). Слід відзначити, що кожен із цих показників має свої переваги і недоліки, тому важливо обрати такий показник (показники), який найбільше відповідає меті оцінки.

Дослідження наукових праць з питань застосування VBM-підходу в підприємствами управлінні показників ЩО ДО показало, результативності, які формують величину доданої вартості слід віднести: економічну додану вартість та ринкову додану вартість, при P. Корж не рекомендує застосовувати результативності ті, що базуються на очікуваннях [1]. Існує думка науковців Ж. Нестеренко, Т. Афанасьєвої та Г. Островської, які вважають, що MVA не відповідає VBM-підходу, тому що велика капіталізацію, частина факторів, які впливають ринкову на непідконтрольна менеджменту підприємства [2, 3].Цілком погоджуючись із зазначено думкою, слід відзначити, що оцінка результатів діяльності за показником MVA може призвести до прийняття рішень, які руйнуватимуть вартість у довгостроковій перспективі [2, 3]. Вагомим ε і той факт, що понад 300 світових компаній та деякі потужні інвестиційні банки, зокрема, Goldman Sachs та Credit First Boston використовують показник EVA, як основний інструмент оцінки результатів діяльності. Отже, вважаємо найбільш прийнятним показником для визначення результативності управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства — економічну додану вартість (EVA — Economic Value Added).

Перевагою застосування показника EVA ϵ те, що він дозволяє одночасно оцінювати як прибутки підприємства, так і плату за використання капіталу, який задіяний для отримання прибутків; виступає індикатором якості управлінських рішень; відображає процес створення вартості як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні окремих підрозділів; може слугувати інструментом мотивації менеджерів. Позитивне значення EVA свідчить про створення додаткової вартості підприємства, а негативне — про зниження цієї вартості; у випадку коли значення показника дорівнює нулю підприємство відшкодовує тільки вартість капіталу [4].

Концепція економічної доданої вартості була розроблена Дж. Стерном і Б. Стюартом, які виходили з того, що для підприємства не достатньо мати позитивний фінансовий результат, воно повинно досягати такого рівня розвитку, при якому можливе створення нової вартості.

Класичною математичною моделлю, яку наведено в праці Дж. Стерна і Б. Стюарта [5], вважають:

$$EVA = NOPAT - NOA \times CC, \qquad (1)$$

де NOPAT — чистий операційний прибуток після виплати податків, але до сплати відсотків;

NOA – величина чистого операційного капіталу;

СС – ціна залучення чистого операційного капіталу.

В дослідженнях [6, 7] запропоновано визначати показник EVA за формулами (2) та (3):

$$EVA = NOPAT - WACC \times IC, \qquad (2)$$

де WACC – середньозважені витрати на капітал;

IC – інвестований в активи капітал;

$$EVA = (ROI - WACC) \times IC, \qquad (3)$$

де ROI – рентабельність інвестованого капіталу (IC).

Слід відзначити, що формула (3) ϵ математичним перетворенням формули (2).

Особливої уваги заслуговує формула, наведена в праці [8], яка базується на класичному підході (використовуються показники NOPAT і NOA) і в той же час враховуються інші, більш сучасні, наукові підходи, зокрема показник WACC:

$$EVA = NOPAT - NOA \times WACC, \qquad (4)$$

З огляду на розглянуте, для визначення результативності екологоорієнтованого розвитку підприємства пропонуємо, застосовувати показник EVA, а для його розрахунку застосовувати формулу (4).

Слід зауважити, що система стратегічного управління зорієнтована виключно на фінансові показники, не може забезпечити довгострокове зростання та конкурентоспроможність підприємства, тому необхідним є врахування також і нефінансових показників. Отже, для підвищення ефективності стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства пропонуємо застосовувати збалансовану систему показників (BSC — Balanced Scorecards). BSC була запропонована Робертом Капланом та Девідом Нортоном ще у 1991 році, і є «змішаною» системою вимірювання, яка забезпечує розширений на підхід до управління шляхом інтеграції фінансових та нефінансових показників оцінки [9].

В наукових дослідженнях І. Королькової, О. Королькової та Т. Момот концепції економічної доданої вартості та збалансованої системи показників розглядаються у взаємозв'язку, при цьому EVA визначається як цільовий показник для управління вартістю підприємства на основі BSC [10, 11]. Погоджуючись в цілому з думкою зазначених науковців у нашому дослідженні визначимо EVA як цільовий показник результативності еколого-орієнтованого розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників. Отже, умовно процес створення доданої економічної вартості пропонується зобразити у вигляді піраміди (рис 1).

Збалансована система показників широко застосовується у всьому світі як концепція реалізації стратегії, при цьому ступінь досягнення цілей, які відповідають заданій стратегії, визначається на основі Кеу Performans Indicators (КРІ). Слід відзначити, що серед науковців немає єдності щодо трактування та перекладу на українську мову поняття Кеу Performans Indicators (КРІ). У праці [13], присвяченій формуванню,

впровадженню та використанню КРІ, підкреслюється, що існують неоднозначності та помилки у тлумаченні окремих показників, що обумовлює необхідність поділяти їх за виконуваними функціями на: ключові показники ефективності (свідчать про можливі радикальні шляхи підвищення прибутковості), ключові показники результативності (свідчать про досягнуті результати в цілому) та виробничі показники (вказують на раціональні дії підприємства щодо забезпечення подальшого розвитку). В нашому дослідженні будемо дотримуватись саме такої класифікації.

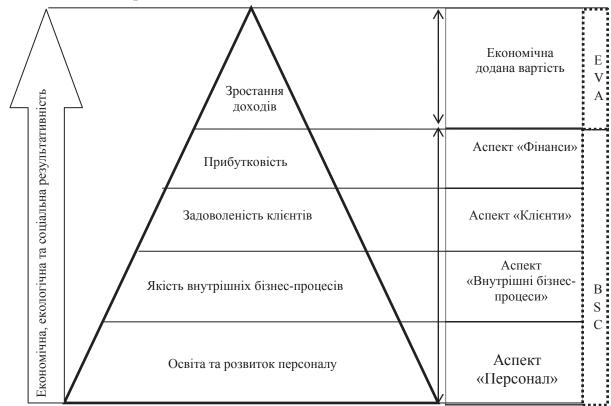


Рис 1. Піраміда створення доданої вартості підприємства в контексті сталого розвитку (розроблено автором на основі [12])

Визначенням, яке, на думку автора найбільше відповідає сучасним уявленням про КРІ є таке [14]: це система фінансових та нефінансових показників, які впливають на кількісну або якісну зміну результатів стосовно стратегічної цілі та розробляються для кожного об'єкта (виробничий контролю або структурний підрозділ) стратегічних карт. Стратегічна карта BSC є наочною ілюстрацією того, як стратегія об'єднує нематеріальні активи з процесом створення вартості підприємства. При розробці стратегічної карти враховувати, що максимальна вартість створюється тоді, коли усі нематеріальні активи чітко узгоджені між собою, з матеріальними активами та стратегією підприємства [12].

Ключовими ефективності управління показниками екологовизначено систему орієнтованим нами спеціальних розвитком показників оцінки $OTP\Pi$ (EOP), які відображають потенційні можливості зменшення негативного впливу підприємства на НПС та покращення економічних показників його діяльності. Дані показники необхідно детально аналізувати у випадку відхилень ключових показників результативності управління ЕОР від планових значень, що у кінцевому підсумку повинно забезпечити створення економічної доданої вартості підприємства.

Таким чином, пропонуємо оцінювати ступінь реалізації стратегії еколого-орієнтованого розвитку за збалансованою системою показників результативності управління еколого-орієнтованим розвитком, які розробляються за напрямками характерними для традиційної ВЅС, а саме: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, персонал (табл. 1). Дослідження наукових джерел [15-18] показало, що оптимальною є кількість КРІ від 15 до 20 показників, оскільки при збільшенні їхньої кількості може відбутись розсіювання уваги та ресурсів, порушення стратегічного фокусу. Керуючись цим правилом, нами пропонується 18 ключових показників результативності управління екологоорієнтованим розвитком підприємств легкої промисловості (табл. 1).

У результаті проведених досліджень визначено основні етапи розробки та впровадження збалансованої системи показників результативності управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства:

- 1 етап. Встановлення ключових факторів успіху за результатами екологічного SWOT-аналізу;
 - 2 етап. Формування стратегічних екологічних цілей;
- 3 етап. Визначення ключових показників та встановлення їхніх критеріальних значень;
- 4 етап. Розробка заходів, спрямованих на досягнення стратегічних екологічних цілей;
- 5 етап. Встановлення відповідальних за виконання показників (цілей);
- 6 етап. Підтримка та розвиток збалансованої системи показників результативності управління еколого-орієнтованим розвитком.

Розробку та впровадження збалансованої системи показників оцінки результативності управління еколого-орієнтованим розвитком доцільно починати після формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємства, оскільки вона спрямована на встановлення того як виконуються стратегічні екологічні цілі підприємства.

Таблиця 1 - Збалансована система показників результативності управління екологоорієнтованим розвитком підприємства

Підришення кологічні піді подадки відпораження виробнитва та продукції з покращеними клієнтьської бази відністьської бази відновнитва на подащеними клієнтьської бази відністьської відність ві			ним розвитком підприємства	T	
Підвищення кологічним вастивостями діяльності відділ зарукції з покращеними кологічними характеристиками клієнтської бази виробництву продукції з покращеними кологічними характеристиками клієнтеської бази виробництву продукції з покращеними скологічними васпектами діяльності підприжества та ресурсозбереженняльнії кільтості підприжества, три. Підвищення жості тродукції з покращеними секологічними властивостями, % - Річна скологічними секологічними секологічними карактеристиками клієнтської бази виробництву продукції з покращеними скологічними властивостями, у продукції з покращеними скологічними властивостями, у на покращеними скологічними властивостями, у на покращеними скологічними властивостями, у загальній кількості продукції з покращеними скологічними властивостями у загальній кількості продукції з покращеними скологічними властивостями у загальній кількості продукції з покращеними скологічного менеджменту Аспект «Персона» - Частка продукції з покращеними разінних розінних процесів, у загальній кількості продукцій з покращеними разіння потрібне, за скологічного разіння потрібне, за скологічного менеджменту на добробуту персоналу в персоналу в скологічна вачання у кількості працівників, які приймали участь в скологічна продрями, які приймали участь в скологічнами властивостями, у загальній кількості працівників, які приймали участь в скологічнами властивостями у загальній кількості продукції з покращеними скологічног					
Підвищення фінансового семомічної економічної навествішій, грн Дохід, отриманий від продажу прав на забруднення, грн Реті вестнійій, грн Реті вестнійій, грн Реті абельність продуктії з покращеними екологічними властивостями, % - Річна економіз гропіових коштів завдяки ресурсозбереженням ресурсозбереження, грн Розмір шпрафів та підатежів, пов'язаних з еконогічними властивостями, % - Річна економіз гропіових коштів завдяки ресурсозбереження, грн Розмір шпрафів та підатежів, пов'язаних з еконогічними властивостями, % - Річна економіз гропіових коштів завдяки вклієтть та покращеннями еконогічними властивостями, ука повністю задовольняе споживачів. % - Частка продукції з покращеннями еконогічними властивостями, % виробництву продукції з покращенними еконогічними властивостями, % загальній кількості договорів підприємства, % - Частка продукції з покращеними еконогічними властивостями, % загальній кількості договорів підприємства, % - Частка продукції з покращеними еконогічними властивостями, у загальній кількості договорів підприємства, % - Частка продукції з покращеними еконогічними властивостями, у загальній кількості договорів підприємства, % - Частка продукції з покращеними еконогічними властивостями, у загальній кількості продукції у продукції з покращеними еконогічними властивостями, у загальній кількості продукції у - Частка продукції у покращених у продукції з покращеними еконогічними властивостями, у загальній кількості продукції з покращеними еконогічними властивостями, у загальній кількості продукції, у - Частка продукції у покращених у продукції з покращених у продукції у покращених у продукції з покращених у продукції з покращеними еконогічних процесів у загальній кількості продукції у покращених у продукції з покращених у продукції з покращеними еконогічних процесів у загальній кількості продукції з покращених у продукції з покращення у прод	фактори успіху	екологічні цілі	KPI	відповідальні за	
Діцвищения скономічної ефективності дотивна підприємства а пресурсозбереженням підприємства та ресурсозбереженням підприємства, гри. Дідвищення рівня задоволеності кліситів та уродиценням каративностивний карактерстикнами дарактерстикнами дарактерстикна, за покращеними дарактерстикна, за покращеними дарактерстикнам				виконання	
фінансового стану підприємства екологічними аспектами підприємства та ресурсозбереженням підприємства та продукції з покращенням раздноводеності кліїстні та розцирення кліїстнської бази задавки виробництву продукції з покращеними екологічними властивостями, зка повністю заловольне споживачів, % Розширення кліїстьської бази заражи виробництву продукції з покращеними екологічними властивостями, зка повністю заловольням продукції з покращеними екологічними властивостями, за продукції з покращеними екологічними властивостями, за продукції з покращеними екологічними властивостями, уб - Частка продукції з покращеними екологічними властивостями, з споживачами продукції з покращеними екологічними властивостями, з загальній кількості договорів підприємства, % Аспект «Внутрішні бізнес-провесць» Твориценя підприємства продукції продукції підвищення рифониціва та продукції підвищення видовіння частки рінку завдяки продукції з покращеними екологічними властивостями, з споживачами продукції з покращеними екологічними властивостями, з споживачами продукції з покращеними екологічними властивостями, з споживачани родукції з покращеними екологічними властивостями, з споживачани родукції з покращеними екологічними властивостями, з споживачани у споживачними властивостями, з споживачними властивостями, з споживачними вастивостями, з споживачними властивостями, з споживачними екологічними властивостями, з споживачними властивостя					
стану фективності управління екологічними аспектами підприємства та ресурсозбереженням підприємства, гри. Аспект «Клісити» Підвищення якості продукції з покращеними скологічними властивостями, одиниць кологічними властивостями, за покращеними скологічними властивостями, за покращеними скологічними властивостями, за покращеними кологічними властивостями, за покращеними скологічними властивостями, за за покращеними скологічними властивостями, за за покращеними скологічними властивостями, за загальній кількості продукції з покращеними у спекта докроження скологічними властивостями, за загальній кількості т			- Дохід, отриманий від екологічних		
ядариемства управління екологічними аспектами підприємства та ресурсозбереженням ресурсозбереженням підприємства та ресурсозбереженням діяльності підприємства, грн. Нідвищення рівня продукції з покращеними екологічними властивостями, одиниць скологічними властивостями, яка повністю задовольня частки ринку завляки продажу продукції з покращеними екологічними властивостями, я загальній кількості договорів підприємства, % Аспект «Внутрішнії бінес-процеспь стаоров підприємства, % Аспект «Внутрішній бінес-процеспь стаоров підприємства, % Завдження позитивного вкологічної безпеки віробнитев та продукції з покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості договорів підприємства, % Аспект «Персона.» Аспект «Персона.» Аспект «Персона.» Аспект «Персона.» Створення компетентності та добробут персоналу в екологічній сфері Створення компетентності та добробут персоналу в екологічній фері Створення компетентності та добробут персоналу в екологічній вероналу в распетних участь в екологічних унасть в екологічних за п	-				
скологічними аспектами підприємства та ресурсозбереженням підприємства та ресурсозбереженням підприємства та ресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням, гри.		-			
аспектами підприсяства та ресурсозбереженням резурсозбереженням резурсозбереженням ресурсозбереженням резурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням пресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням пресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням пресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням пресурсозбереженням покращеними пресурсозбереженням пресурс	підприємства				
підприємства та ресурсозбереженням ресурсозбереженно, грн. - Розмір штрафів та платежів, пов'язаних з екологічними аспектами діяльності підприємства, грн. - Кількість рекламацій та скарг, пов'язаних з екологічними властивостями, димищь покращеними клієнтів та розширення клієнтьскої бази завдяки впробінцтву продукції з покращеними екологічними властивостями, яка повністю задовольнае споживачів, % - Збільпення частки ринку завдяки проджу продукції з покращеними екологічними властивостями, яка повністю задовольнае споживачів, % - Частка продукції з покращеними екологічними властивостями, яка повністю задовольнае споживачів, % - Частка продукції з покращеними екологічними властивостями, у загальній кількості договорів підприємства, % - Частка продукції з покращеними екологічних процесів, % - Частка продукції з покращених у настве твердих відходів розміщених у настве твердих відходів розміщених у настве твердих відходів розміщених у настве на НПС - Кількість працівників, які пройшли водопостачання та професіоналізму га добробуту персоналу в екологічних умов граці персоналу в наственость в працівників, які працівників, які працівників, які працівників, які праціоють в працівників, які працівнице. - Частка працівників, які праціоють в працівнихів, в зільнилисе.				менеджменту	
ресурсозбереженням ресурсозбереженням ресурсозбереженням разаних з екологічними аспектами діяльності підприємства, гри. Підвищення рівня задоволеності продукції з продукції з покращеними секологічними властивостями, яка повністю задовольняе споживачать, одиниць секологічними властивостями, яка повністю задовольняе споживачать, убразовняе продукції з покращеними секологічними властивостями, яка повністю задовольняе споживачать, убразовняе продукції з покращеними секологічними властивостями, яка повністю задовольняе споживачать, убразовняе продукції з покращеними секологічними властивостями, убразовняє продукції з покращеними секологічними властивостями, убразовняє продукції з покращеними секологічними властивостями, убразовняє продукції з покращеними секологічного міджу підприємства продукції з покращеними секологічного секологічно		****			
Розмір штрафів та платежів, пов'язаних з екологічними аспектами діяльності підприємства, гри.					
Відділ збуту, відділ управління кості продукції з покращеними скологічними властивостями, узавдяки виробництву продукції з покращеними карактеристиками характеристиками характеристиками кліентської бази задяжи виробництву продукції з покращеними карактеристиками завдяки виробництву продукції з покращеними карактеристиками характеристиками кліентської бази задяжи виробництву продукції з покращеними карактеристиками кліентської бази задяжи виробництву продукції з покращеними карактеристиками характеристиками кліентської бази задяжи виробництву продукції з покращеними скологічними властивостями, % частка договорів підприємства, % затальній кількості договорів підприємства, % сліентської бази закрактеристиками кліентської бази закрактеристиками кліентської бази закрактеристиками кліентської бази за добробництва та продукції з покращеними скологічних процесів у загальній кількості продукції, % частка сколого-орієнтовних технологічних процесів у загальній кількості дідвищення відпрацьованих розчинів, за професіоналізму та добробуту персоналу в скологічних процесів у загальній кількості працівників, які пройшли скологічних програмах, осіб. Acnekt «Персоналу в скологічніх професіоналізму та добробуту персоналу в скологічних протрамах, осіб. Cтворення безпечних умов праці персоналу в та добробуту персоналу в скологічних програмах, осіб. - Частка працівників, які праціпоть в працівників, які праціоють в праці персоналу в та добробут праці персоналу в скологічних програмах, осіб. - Кількість працівників, які праціоють в праціпьників, які праціоють в праці персоналу в тактем праці умовах праці, % - Кількість працівників, які праціоють в працівників, які праціоють в праціном за за за працінують в пра		ресурсозоереженням			
Підвищення якості продукції з покращеними клієнтьської бази виробництву покуващеними екологічними властивостями, яка повністю задовольняє споживачіви, % покращеними екологічними властивостями, яка повністю задовольняє клієнтьської бази виробництву продукції з покращеними екологічними властивостями, яка повністю задовольняє споживачіви, % покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості договорів підприємства, % підприємства продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості договорів підприємства, % підприємства продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості продукції, % підприємства продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості договорів підприємства, % підприємства продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості продукції, % підприємства, % підприємства підприємства у загальній кількості продукції, % підприєм в у загальній кількості продукції, % підприєм в у загальній кількості продукції у повітря, т підприєм в загальній кількості технологічних процесів, % підпрацьованих розчинів, мі покращених у підпрацьованих розчинів, в водовідведення компетентності та діткитьсть та рацівників, які пройшли екологічних протрамах, осіб. Аспект «Персонал» Підвищення компетентності та пресоналу в екологічній сфері в склюгічних програмах, осіб. Стружба управління потрібне, безпечних умов працівників, які працівность в шкідливих умовах праці, % паста працівників, які працівность в ш					
Підвищення рівня продукції з покращеними екологічними властивостями, одиниць на покращеними екологічними властивостями, одиниць на покращеними екологічними властивостями, жа повністю задовольняє споживачів, у продукції з покращеними екологічними властивостями, жа повністю задовольняє споживачів, у продукції з покращеними екологічними властивостями, у задактеристиками виробництву продукції з покращеними екологічними властивостями, у задаствностями, у задаствностями, у на покращеними екологічними властивостями, у загальній кількості продукції у покращеними розагальній кількості технологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, у на покращених у на покращених у повітря, т на покращених у повітря, т на покращених у повітря, т на покращених у правітнув, та покращених у правітнув, та покращених у правітнув, та покращення компететності та покращення					
Підвищення рівня продукції з покращеними варастивостами, одиниць відділ управління вксії продукції з покращеними варастивостами, яка повністю задовольняе споклавчів, му продукції з покращеними варастивостами, яка повністю задовольняе споклавчів, му продукції з покращеними вклієнтьської бази завдяки виробництву продукції з покращеними екологічними властивостами, яка повністю задовольняе споклавчів, му продукції з покращеними екологічними валастивостами, яка повністю задовольняе споклавчів, му продукції з покращеними екологічними каражтеристиками виробництв та покращеними екологічними властивостами, у продукції з покращеними екологічними валастивостами, у продукції з покращеними екологічними валастивостами, у продукції з покращеними екологічними родукції з покращеними екологічними властивостами, у ватальній кількості договорів, укладених зі покращеними екологічними властивостами у загальній кількості договорів підприємства, му продукції у покращеними екологічними властивостами у загальній кількості продукції, му процесів, му продовідную продовідну	A anare «V riourn		підприємства, грн.		
рівня продукції з покращеними екологічними властивостями, одиниць якістю чагкі розширення клієнтьскої бази задяжеристиками не облогічними властивостями, яка повністю задовольняє споживачів, % Розширення клієнтьскої бази задяжи виробництву продукції з покращеними екологічними властивостями, яка повністю задовольняє споживачів, % Служба маркетингу продукції з покращеними екологічними властивостями, % - Частка договорів, укладених зі споживачами продукції з покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості договорів підприємства, % забезпечения продукції з покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості продукції з покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості продукції, % - Частка продукції, % - Частка продукції, % - Частка продукції, % - Частка екологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, % - Кількість викидів у повітря, т - Об'єми скидів відпрацьованих розчинів, в водовостачання та професіоналізму та добробуту персоналу в екологічній сфері	_		- Kinericte pernamaniă ta orant non goonur	Вілліп эбулу	
покращеними екологічними властивостями, одиниць на развиденими екологічними властивостями, як повністю задовольняє споживачів, %					
клієнтів та розширення клієнтьської бази розширення клієнтьської бази на предівни дарактеристиками розширення клієнтьської бази завдяки продажу продукції з покращеними екологічними властивостями, яка повністю задовольняє споживачів, % - Збільшення частки ринку завдяки продажу продукції з покращеними екологічними властивостями, % на маркетингу продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості договорів підприємства, % на маркетингу продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості продукції, % на продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості продукції, % на продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості продукції, % на продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості продукції, % на продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості продукції, % на продукції з покращеними екологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, % на працівнисти у на продукції з покращеними екологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, % на працівнисти у на продукції з покращеними екологічних процесів, % на продукції з покращеними екологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, % на працівників, які процівних у одавлення у працівників, які процівних у одавлення та водовідведення водовідведення водовідведення працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. на працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. на працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. на працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. на працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб.				* -	
розширення кліснтської бази Розширення кліснтської бази задяжи виробництву продукції з покращеними екологічними властивостями, яка повністю задовольняє споживачави, % Служба маркетингу завдяки проджу продукції з покращеними екологічними властивостями, % - Частка договорів, укладених зі покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості договорів підприємства, % загальній кількості договорів підприємства, % склогічними властивостями у загальній кількості технологічними процесів, % - Частка продукції, % - Частка продукції, у нількості технологічних процесів, % - Кількість технологічних розчинів, в доровітря, т - Кількість технологічних професіоналізму та добробуту персоналу в екологічне навчання у кількості працівників, які пройшли екологічних програмах, осіб Кількість працівників, які праціюють в пресоналу мовах праці, % працівників, які звільнились					
Водицення клієнтської бази Розширення клієнтської бази Розширення клієнтської бази Задовольняє споживачів, % Служба маркетингу Продукції з покращеними екологічними властивостями, % Частка договорів, укладених зі споживачами продукції з покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості договорів підприємства, % Служба екологічної безпекні виробництва та продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості договорів підприємства, % Служба екологічної безпекні виробництва та продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості продукції, % Частка продукції, % Частка еколого-орієнтовних технологічних процесів, у Частка еколого-орієнтовних технологічних процесів, у НПС, т Служба охорони праці та екології, служба водопостачання та водовідведення Служба охорони праці та екології, служба водопостачання та водовідведення Растка працівників, які пройшли екологічніх професіоналізму та добробуту персоналу в екологічній сфері Створення безпечних умов праці персоналу в Створення працівників, які працівників, які праціоють в працівників, які праціоють в працівників, які звільнились Стружба Створення Стружба Стружба Створення Стружба Створ					
Розширення клієнтської бази завдяки продажу продукції з покращеними екологічними властивостями, % - Частка договорів, укладених зі споживачами продукції з покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості договорів підприємства, %		FuFu			
Клієнтської бази завдяки виробництву проджу продукції з покращеними екологічними властивостями, % - Частка продукції з покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості договорів підприємства, %		Розширення		Служба	
Виробництву продукції з покращеними екологічними радактеристиками нозитивного іміджу виробництва та підприємства підприємства підприємства на добробуту персоналу в екологічній сфері на добробуту персоналу в праці персоналу в працівників, які звільнились на працівників продокці п		клієнтської бази			
продукції з покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості договорів підприємства, % Аспект «Внутрішні бізнес-процеси» Створення позитивного іміджу виробництва та підприємства продукції з покращеними екологічної безпеки виробництва та продукції з покращеними екологічного менеджменту Зниження позитивного іміджу виробництва та продукції з покращеними властивостями у загальній кількості продукції, % менеджменту Зниження шкідливого впливу виробничої діяльності на НПС тодія продукції у повітря, тодія продукції технологічних процесів, % на праці вників, які працівників, які пройшли екологічних програмах, осіб. Аспект «Персоналу в екологічній сфері працівників, які працівників, які працівників в екологічних програмах, осіб. Створення безпечних умов праці персоналу праці персоналу в працівників, які працівників, які працівників, які працівников в пікідливих умовах працівників, які звільнились		завдяки	екологічними властивостями, %		
Покращеними екологічними характеристиками у загальній кількості продукції з покращеними екологічноми властивостями у загальній кількості продукції, % частка продукції, % частка екологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, % частка екологічних процесів, % частка технологічних процесів, % на кількості праці та екології, служба охорони праці та екології, служба водопостачання та водовідведення мастивності працівників, які пройшли екологічних професіоналізму та добробуту персоналу в екологічній сфері на екологічних програмах, осіб. на кількості працівників, які працівників, які працівників в кількості працівників, які працівників в кількості працівників, які працівногь в шкідливих умова праці, % на працівників, які праціюють в шкідливих умовах праці, % на працівників, які звільнились		виробництву	- Частка договорів, укладених зі		
Служба окорони праці та екології, професіоналізму та добробуту персоналу Створення добробуту персоналу в праці персоналу Створення безпечних умов праці персоналу Створення безпечних умов праці персоналу в персона прадукці з покращним у астака прадукці з покращн			споживачами продукції з покращеними		
Характеристиками Аспект «Внутрішні бізнес-процеси»					
Аспект «Внутрішні бізнес-процеси» Створення позитивного іміджу підприємства Забезпечення екологічної безпеки іміджу продукції з покращеними властивостями у загальній кількості продукції, % менеджменту скологічними властивостями у загальній кількості продукції, % менеджменту менеджменту підприємства продукції продукції продукції продукції продукції продукції продукції продукції, % на продукції продукції, % працівників, які працівників, які працівників працівників працівників працівників працівників працівників працівників працівників працівників, які працівників працівнува працівнува працівну			кількості договорів підприємства, %		
Створення позитивного іміджу підприємства Забезпечення екологічної безпеки виробництва та продукції Зниження шкідливого впливу виробничої діяльності на НПС Аспект «Персоналу Підвищення рівня професіоналізму та добробуту персоналу Створення безпечних умов праці персоналу Служба екологічним властивостями у загальній кількості продукції, % - Частка еколого-орієнтовних технологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, % Зниження шкідливого впливу виробничої діяльності на НПС Зниження поменеджменту Служба охорони праці та екології, служба водопостачання та водовідведення Растка працівників, які пройшли екологічне навчання у кількості працівників, які пройшли екологічне навчання потрібне, персоналу в екологічній сфері Створення безпечних умов праці персоналу Тількість працівників, які працюють в шкідливих умовах праці,% - Кількість працівників, які звільнились					
скологічної безпеки виробництва та продукції скологічними властивостями у загальній кількості продукції, % - Частка працівників, які приймали розвитком та добробуту персоналу скологічній сфері - Кількість працівників, які працівников, які працівников в шкідливих умовах праці, % - Частка працівников, які працівников в шкідливих умовах праці, % - Кількість працівников, які звільнились - Частка працівников, які звільнились - Частка працівников, які працівников в шкідливих умовах праці, % - Кількість працівников, які звільнились - Частка працівников, які звільнились					
іміджу підприємства Виробництва та продукції Зниження шкідливого впливу виробничої діяльності на НПС Тідвищення рівня професіоналізму та добробуту персоналу Терсоналу Підвоні в скологічній сфері Терсоналу Виробництва та продукції Кількості продукції, % - Частка еколого-орієнтовних технологічних процесів, % - Кількість твердих відходів розміщених у НПС, т - Кількість викидів у повітря, т - Об'єми скидів відпрацьованих розчинів, м³ Виробничої діяльності на НПС Терсоналу Виробничої діяльності на НПС Терсоналу в екологічне навчання у кількості працівників, які пройшли екологічне навчання потрібне, працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. Створення безпечних умов праці персоналу Підвищення кількості працівників, які працюють в шкідливих умовах праці, % - Частка працівників, які працюють в шкідливих умовах праці, % - Кількість працівників, які працюють в шкідливих умовах праці, % - Кількість працівників, які працюють в шкідливих умовах праці, % - Кількість працівників, які звільнились	_				
продукції - Частка еколого-орієнтовних технологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, % Зниження шкідливого впливу виробничої діяльності на НПС лативності на НПС діяльності на на компетентності та професіоналізму та добробуту персоналу в екологічній сфері діяльності працівників, яким таке навчання потрібне, працівників, які працівників дія працівників дія працівників дія					
Технологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, % Зниження шкідливого впливу виробничої діяльності на НПС тодія на				менеджменту	
Кількості технологічних процесів, % Зниження шкідливого впливу виробничої діяльності на НПС - Кількість викидів у повітря, т - Об'єми скидів відпрацьованих розчинів, м земологічния праці та екології, служба водопостачання та водовідведення - Частка працівників, які пройшли екологічне навчання у кількості персоналу в екологічній сфері - Кількість працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. - Частка працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. - Частка працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. - Частка працівників, які працюють в шкідливих умовах праці,% - Кількість працівників, які звільнились - Кількість працівників, які звільнились	підприємства	продукци			
Зниження Кількість твердих відходів розміщених у ППС, т праці та екології, служба водопостачання та водовідведення					
Підвищення рівня порфесіоналізму персоналу персоналу персоналу в екологічній сфері Створення безпечних умов праці персоналу Паці персоналу Створення безпечних умов праці персоналу Підвищих умова праці персоналу Створення безпечних умов праці персоналу Підвищих умовах працівників, які звільнились		Зниження	- Кількість тверлих вілхолів розмішених у	Спужба охорони	
Виробничої діяльності на НПС — Об'єми скидів відпрацьованих розчинів, водопостачання та водовідведення — Частка працівників, які пройшли екологічне навчання потрібне, персоналу в екологічній сфері — Кількість працівників, які працівників, які працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. — Створення безпечних умов праці персоналу — Частка працівників, які працюють в шкідливих умовах праці,% — Кількість працівників, які звільнились				-	
Діяльності на НПС		-			
Аспект «Персонал» м³ водовідведення Підвищення рівня професіоналізму та добробуту персоналу Підвищення компетентності та активності персоналу в екологічній сфері - Частка працівників, які пройшли екологічне навчання у кількості працівників, яким таке навчання потрібне, % персоналом та соціальним розвитком Створення безпечних умов праці персоналу - Частка працівників, які працюють в шкідливих умовах праці,% - Кількість працівників, які звільнились					
Аспект «Персонал» Підвищення рівня професіоналізму та добробуту персоналу - Частка працівників, які пройшли екологічне навчання у кількості працівників, яким таке навчання потрібне, момпетентності та активності працівників, яким таке навчання потрібне, персоналом та соціальним розвитком персоналу в екологічній сфері % соціальним розвитком - Кількість працівників, які працюють в безпечних умов праці персоналу - Частка працівників, які працюють в шкідливих умовах праці, % вімідливих умовах праці, % - Кількість працівників, які звільнились					
Підвищення рівня компетентності та професіоналізму та добробуту персоналу Створення безпечних умов праці персоналу Підвищення компетентності та активності персоналу в екологічній сфері Створення безпечних умов праці персоналу Підвищення компетентності та екологічне навчання у кількості працівників, яким таке навчання потрібне, персоналом та соціальним участь в екологічних програмах, осіб. Створення безпечних умов праці персоналу Підвищення компетентності та екологічне навчання у кількості працівників, які приймали управління персоналом та соціальним розвитком	Аспект «Персона	л»		•	
професіоналізму та добробуту персоналу в екологічній сфері — Кількість працівників, яким таке навчання потрібне, метологічній сфері — Кількість працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. Створення безпечних умов праці персоналу — Кількість працівників, які працюють в шкідливих умовах праці,% — Кількість працівників, які звільнились		·	- Частка працівників, які пройшли	Служба	
та добробуту персоналу в екологічній сфері — Кількість працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. Створення безпечних умов праці персоналу — Кількість працівників, які працюють в шкідливих умовах праці,% — Кількість працівників, які звільнились		компетентності та		управління	
екологічній сфері - Кількість працівників, які приймали участь в екологічних програмах, осіб. Створення - Частка працівників, які працюють в шкідливих умовах праці,% - Кількість працівників, які звільнились		активності		персоналом та	
участь в екологічних програмах, осіб. Створення - Частка працівників, які працюють в безпечних умов шкідливих умовах праці,% - Кількість працівників, які звільнились				-	
Створення - Частка працівників, які працюють в безпечних умов шкідливих умовах праці,% - Кількість працівників, які звільнились	персоналу	екологічній сфері	1 1	розвитком	
безпечних умов шкідливих умовах праці,% - Кількість працівників, які звільнились			участь в екологічних програмах, осіб.		
праці персоналу - Кількість працівників, які звільнились		Створення	- Частка працівників, які працюють в	1	
		I -			
через незадовільні умови праці, осіб.		праці персоналу			
			через незадовільні умови праці, осіб.		

Розроблено автором

Для більш детального дослідження питання впливу КРІ на створення економічної доданої вартості підприємства вважаємо за доцільне провести декомпозицію чинників її формування (рис. 2).

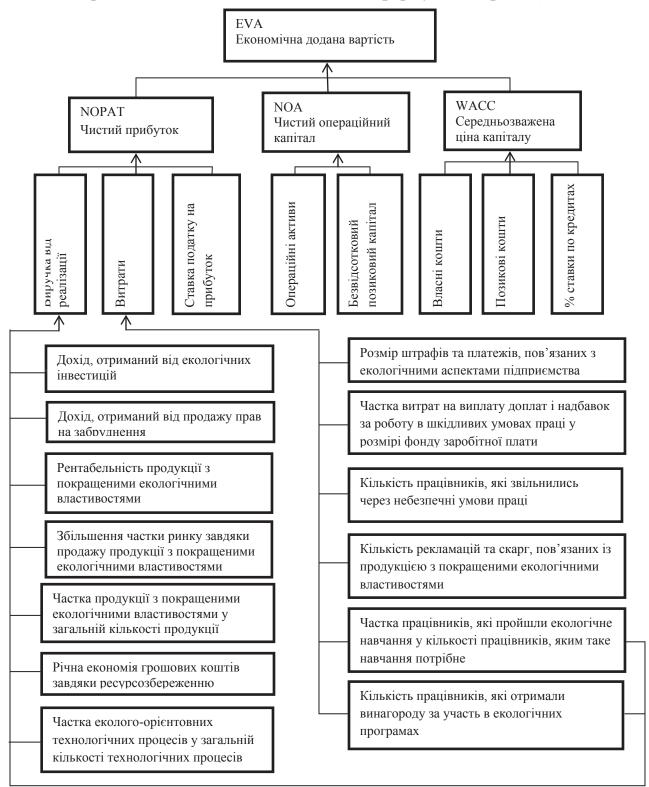


Рис. 2. Модель управління EVA на основі збалансованої системи екологічних показників

Розроблено автором на основі: [200, 203]

На рис. 2 фактори, які визначають розмір чистого прибутку, зважаючи на предмет даного дослідження, представлено з деталізацією за ключовими показниками результативності ЕОР. Таким чином, відстежуючи та контролюючи КРІ, керівництво та відповідальні працівники матимуть можливість приймати більш обґрунтовані рішення стосовно підвищення економічної доданої вартості підприємства.

Висновки. Застосування у стратегічному управлінні екологоорієнтованим розвитком підприємств сучасних методів та інструментів ефективність їхньої діяльності. дозволить підвищити Управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства основі на BSC. дозволить усунути розрив між розробкою відповідної стратегії та її реалізацією, забезпечить вчасне реагування на зміни у зовнішньому здійснення оцінки середовищі. Регулярне та прогнозування результативності еколого-орієнтованого розвитку сприятиме прийняттю обгрунтованих еколого-економічних управлінських рішень, зміцненню внутрішніх методів ведення бізнесу, покращенню взаємовідносин зі стейк-холдерами та формуванню позитивного іміджу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- 1. Корж Р.В. Фінансові аспекти формування вартості підприємства [Електоронний ресурс]: «Ефективна економіка» Режим доступу до журн. http://www.economy.nayka.com.ua/%3Fop%3D1%26z%3D1197
- Нестеренко Ж. К. Удосконалення оцінки підприємств методами доданої вартості / Ж. К. Нестеренко, Т. А. Афанасьєва // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 223 – 234.
- 3. Островська Г. Управління вартістю: сучасні інструменти оцінки корпоративної ефективності / Г. Островська // Світ фінансів. 2008. № 3 (16). С. 106 117.
- 4. Мартін Джон. Д. VBM управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Д. Джон Мартін, Дж. Віль'ям Петті : [пер. з англ.] О.Б. Максимова, І.Ю. Шарапова. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.
- Зарубінський В. М. Фінансове управління підприємством: принципи, методи та інструменти [Текст] / В. М. Зарубінський, М. І. Демьянов, Є. Я. Кушлик, І. В. Семеренко // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1(91), С. 171 175.
- 6. Янгель Д. Модель EVA: ориентация на стоимость [Текст] / Д. Янгель // Консультант. 2005. № 23. с. 27-34.

Економічний простір

- 7. Хан Д. Стоимостно-ориентированные концепции контролинга / Д. Хан, Х. Хунбенберг: [пер. с нем] Л.Г. Головач, М. Л. Лукашевич [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
- 8. Багацька К. В. Використання економічної доданої вартості як критерію ефективності діяльності підприємства [Електронный ресурс] / К. В. Багацька // Режим доступа : http://www.dspace.nuft.edu.ua.
- 9. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : [пер. с англ.] / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон. М. : Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
- 10. Момот Т. Оценка стоимости бизнеса: Современные технологии / Т. Момот. Х.: Фактор, 2007. 224 с.
- Королькова І. Щодо управління вартістю підприємства на основі збалансованої системи показників / І. Королькова, О. Королькова // Економіст. 2010. № 9. С. 39-61.
- 12. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: [пер. с англ.] / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон.— М.: Олимп-Бизнес, 2005. 512 с.
- 13. Парментер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер; [пер. с англ.] А. Платов. М.: 3AO «Олимп-Бизнес», 2008. 288 с.: ил.
- 14. Рамперсанд X. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / X. Рамперсанд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.
- Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S/ Kaplan,
 D.P. Norton. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. 304 p.
- 16. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун: [пер. с англ.] Ю. Сакульна; под ред. Е. Дронова. М.: Альпина Бизнес Букс. 226 с.
- 17. Хоуп Дж. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Дж. Хоуп, Р Фрейзер. М.: Вершина, 2007. 272 с.
- 18. Амігуд А. Д. Проблеми застосування ключових показників ефективності в системі стратегічного управлінського обліку [Електронный ресурс] // Режим доступу: http://arhive.nbuv.gov.ua / portal / Soc_Gum / Tiru / 2012_34 / Amigud. pdf.