

## 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 еколого-орієнтованим розвитком підприємств легкої промисловості. Досліджено питання впливу збалансованої системи показників результативності управління еколого-орієнтованим 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

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 за 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 еколого-орієнтованим 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 управлінні 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., Пармендер 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 є обґрунтування необхідності застосування інструментів вартісно-орієнтованого менеджменту в процесі стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Оскільки проблемою стратегічного сприйняття підприємствами еколого-орієнтованого 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 вартісно-орієнтованого менеджменту на підприємствах.

Результативність управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств, крім наявних еколого-орієнтованих технологій та 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 капіталу (SVA), грошової доданої вартості (CVA), показника 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 управлінні підприємствами показало, що до показників результативності, які формують величину доданої вартості слід віднести: економічну додану вартість та ринкову додану вартість, при цьому Р. Корж не рекомендує застосовувати як показники 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 частина факторів, які впливають на ринкову капіталізацію, не підконтрольна 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 є 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 є 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:

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

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

*NOA* – величина чистого операційного капіталу;

*CC* – ціна залучення чистого операційного капіталу.

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

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

де *WACC* – середньозважені витрати на капітал;

*IC* – інвестований в активи капітал;

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

де *ROI* – рентабельність інвестованого капіталу (*IC*).

Слід відзначити, що формула (3) є 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*:

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

З огляду на розглянуте, для визначення результативності еколого-орієнтованого 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 Нортонем 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 *Key Performans Indicators (KPI)*. Слід відзначити, що серед науковців немає єдності щодо трактування та перекладу на українську мову поняття *Key Performans Indicators (KPI)*. 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 контролю (виробничий або структурний підрозділ) на основі стратегічних карт. Стратегічна карта BSC є наочною ілюстрацією того, як стратегія об'єднує нематеріальні активи з процесом створення вартості підприємства. При розробці стратегічної карти слід враховувати, що максимальна вартість створюється тоді, коли усі нематеріальні активи чітко узгоджені між собою, з матеріальними активами та стратегією підприємства [12].

Ключовими показниками ефективності управління еколого-орієнтованим розвитком нами визначено систему спеціальних показників оцінки ОТРП (ЕОР), 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 BSC, 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 еколого-орієнтованим 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 еколого-орієнтованим розвитком підприємства

Ключові фактори успіху	Стратегічні екологічні цілі	KPI	Підрозділи, відповідальні за виконання
<b>Аспект «Фінанси»</b>			
Зміцнення фінансового стану підприємства	Підвищення економічної ефективності управління екологічними аспектами підприємства та ресурсозбереженням	- Дохід, отриманий від екологічних інвестицій, грн. - Дохід, отриманий від продажу прав на забруднення, грн. - Рентабельність продукції з покращеними екологічними властивостями, % - Річна економія грошових коштів завдяки ресурсозбереженню, грн. - Розмір штрафів та платежів, пов'язаних з екологічними аспектами діяльності підприємства, грн.	Фінансовий відділ, відділ маркетингу, служба екологічного менеджменту
<b>Аспект «Клієнти»</b>			
Підвищення рівня задоволеності клієнтів та розширення клієнтської бази	Підвищення якості продукції з покращеними екологічними характеристиками	- Кількість рекламаций та скарг, пов'язаних із продукцією з покращеними екологічними властивостями, одиниць - Частка продукції з покращеними екологічними властивостями, яка повністю задовольняє споживачів, %	Відділ збуту, відділ управління якістю
	Розширення клієнтської бази завдяки виробництву продукції з покращеними екологічними характеристиками	- Збільшення частки ринку завдяки продажу продукції з покращеними екологічними властивостями, % - Частка договорів, укладених зі споживачами продукції з покращеними екологічними властивостями, в загальній кількості договорів підприємства, %	Служба маркетингу
<b>Аспект «Внутрішні бізнес-процеси»</b>			
Створення позитивного іміджу підприємства	Забезпечення екологічної безпеки виробництва та продукції	- Частка продукції з покращеними екологічними властивостями у загальній кількості продукції, % - Частка еколого-орієнтованих технологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, %	Служба екологічного менеджменту
	Зниження шкідливого впливу виробничої діяльності на НПС	- Кількість твердих відходів розміщених у НПС, т - Кількість викидів у повітря, т - Об'єми скидів відпрацьованих розчинів, м <sup>3</sup>	Служба охорони праці та екології, служба водопостачання та водовідведення
<b>Аспект «Персонал»</b>			
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, %	Служба управління персоналом та соціальним розвитком
		- Кількість 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 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).

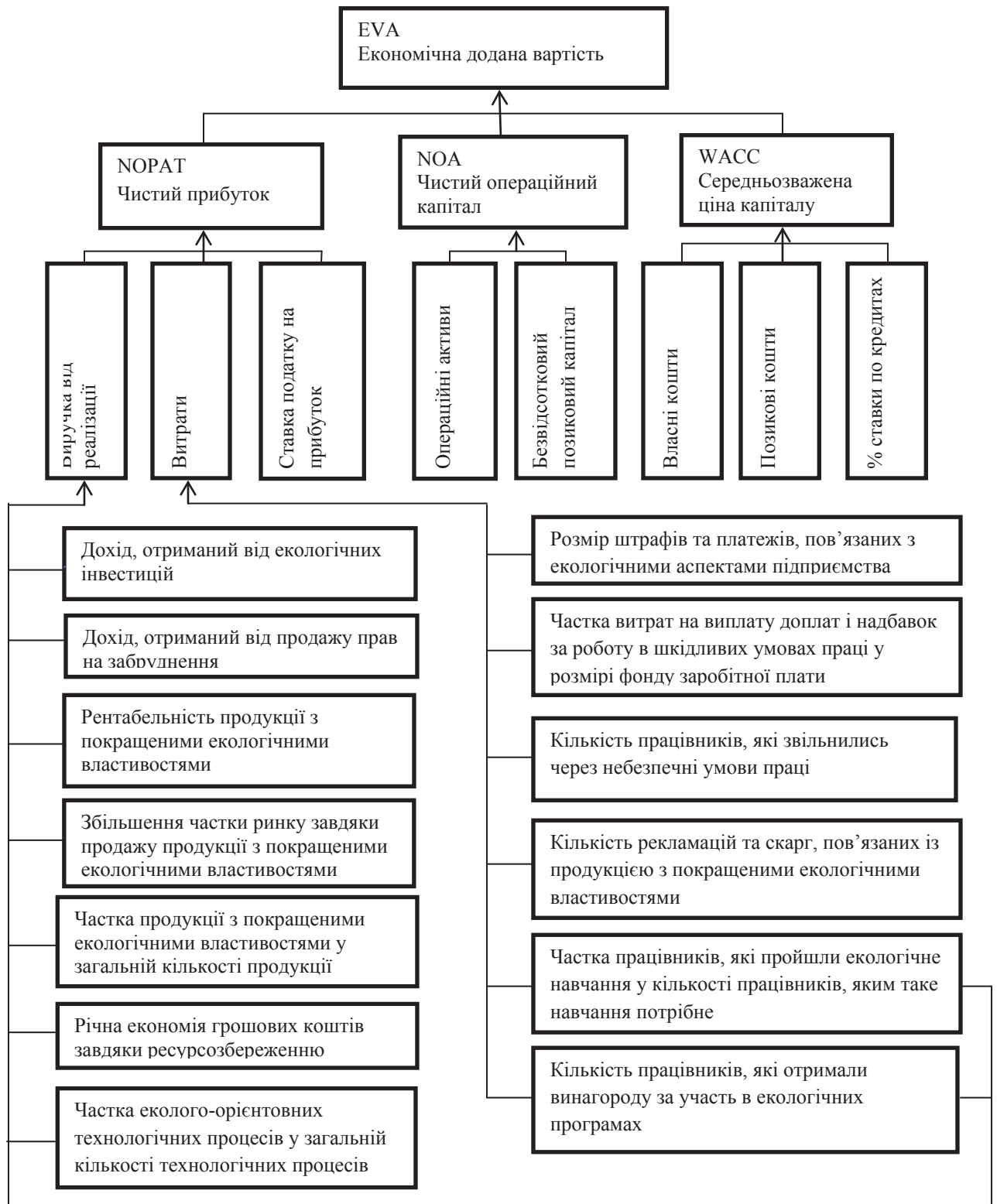


Рис. 2. Модель управління EVA на основі збалансованої системи екологічних показників

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 еколого-орієнтованим розвитком підприємств сучасних методів та інструментів дозволить підвищити ефективність їхньої діяльності. Управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства на основі BSC, дозволить усунути розрив між розробкою відповідної стратегії та її реалізацією, забезпечить вчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Регулярне здійснення оцінки та прогнозування результативності еколого-орієнтованого розвитку сприятиме прийняттю обґрунтованих 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 [Електронний ресурс]: «Ефективна економіка» - Режим доступу до журн. <http://www.economy.nayka.com.ua/%3Fop%3D1%26z%3D1197>
2. 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.
5. 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: орієнтація на стоимість [Текст] / Д. Янгель // Консультант. – 2005. – № 23. – с. 27-34.

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 [Електронний ресурс] / К. В. Багацька // Режим доступу : <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.
11. 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.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.: ил.
14. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей : Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
15. 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 [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://arhive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_34/Amigud.pdf](http://arhive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2012_34/Amigud.pdf).