

## КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КОМПАНІЙ

Кирилюк Н.В.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

У статті проаналізовано основні аргументи на користь корпоративної відповідальності компаній; досліджено основні рейтинги сталих компаній у світі, а також місце європейських компаній в цих рейтингах; виявлено особливості формування корпоративної відповідальності в країнах Європи.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, європейські країни, інновації, рейтинг.

**Постановка проблеми.** Посилення глобальної конкуренції чинить зростаючий тиск на національні господарства, який проявляється в розширенні витрат на подолання глобальних викликів з одного боку, а з іншого – в скороченні бази оподаткування, так як капітал мігрує за кордон в пошуках більш вигідного місця застосування. В зв'язку з цим зростає значення приватних компаній у вирішенні питань як економічного, так і соціального, екологічного характеру. Вперше про корпоративну соціальну відповідальність як наукову концепцію заговорили ще на початку 50-х років ХХ століття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням різних аспектів соціальної відповідальності компаній присвячені праці як зарубіжних науковців, серед яких Беляєв Ж., Елкінгтон Дж., Керолл А., Котлер Ф., Креймер М., Портер М., Фрідман М.; так і співвітчизників, перш за все це праці Колода А. М., Панченка С. Г., Петрашко Л. П., Гришиної О. А., Герасименко О. О., Даниленко О. А., Грициної Л. А., Мартинюк О. В. та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні досягнення у вирішенні теоретико-методологічних питань корпоративної соціальної відповідальності, ціла низка питань, пов'язаних безпосередньо із вивченням європейського досвіду залишаються недостатньо дослідженими і тому потребують додаткового вивчення.

**Мета статті.** Виокремити основні аргументи на користь корпоративної відповідальності компаній; проаналізувати основні рейтинги сталих компаній у світі, а також місце європейських компаній в цих рейтингах; виявити особливості формування корпоративної відповідальності в країнах Європи.

**Виклад основного матеріалу.** Активного поширення в країнах Європи набуває практика корпоративної соціальної відповідальності бізнес структур. Її основним змістом є досягнення комерційних успіхів корпорацією з врахуванням загальнолюдських цінностей. По своїй суті КСВ трактується, як концепція, що відображає добровільне рішення компанії приймати участь в покращенні суспільства та захисті оточуючого середовища.

Майкл Портер, професор Гарвардської школи бізнесу Гарвардського університету, розкриває 4 основні широкорозповсюджені аргументи на користь соціальної відповідальності бізнесу:

- моральний обов'язок – апелювати до моральних принципів, переконувати компанію завжди і у всьому керуватися законами моралі є основним завданням провідної американської некомерційної асоціації Business for Social Responsibility (BSR). Вона вимагає від своїх членів на шляху до досягнення комерційного успіху на перше місце ставити моральний обов'язок, поважати людей та суспільство, зберігати природу;

- стійкий розвиток – концепція передбачає підключення про навколишнє середовище та суспільство. В 1987 р. в доповіді «Наше спільне майбутнє» норвежський прем'єр-міністр Гро Харлем Брунланд дала точне визначення цьому поняттю, яке пізніше прийняла Всесвітня рада підприємців зі сталого розвитку (WBCSD): «Забезпечити потреби сучасного покоління, не позбавляючи майбутні покоління можливості задовольняти свої потреби»;

- право займатися певним видом діяльності – кожній компанії, перш ніж вести бізнес, необхідно отримати формальний чи неформальний дозвіл від уряду, суспільства та численних груп зацікавлених сторін;

- репутація – багато компаній затверджують програми, пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю з метою покращення свого іміджу, зміцнення бренду, посилення морального духу серед працівників і навіть сприяння росту вартості акцій компанії [1].

Далі вчений приходиться до висновку, що перелічені підходи мають один спільний недолік, а саме – конфлікт бізнесу та суспільства, а не їх взаємодія. Аргументи на їх користь мають загальний характер, вони не відносяться до стратегії компанії, до регіонів, в яких вони працюють. В результаті компанії залучаються до непродуманих благодійних проектів, що не мають конкретного відношення до стратегії фірми, часто не приносять помітної користі суспільству та не зміцнюють положення самої компанії. Майкл Портер переконаний, що соціально відповідальна діяльність перестане бути формальністю лише коли вона розглядатиметься компанією в контексті взаємозв'язку бізнесу та суспільства, та буде інтегрована до загальної стратегії фірми. Адже сильному бізнесу потрібне сильне суспільство. Освіта, охорона здоров'я, рівні можливості – запорука якісної робочої сили. Безпечна продукція та гуманні умови праці не лише відповідають уявленням споживачів про належні умови виробництва, а і дозволяють зменшити ймовірність нещасних випадків, скоротити внутрішні витрати. Ефективне використання землі, води, енергії та інших природних ресурсів підвищує продуктивність підприємства. Демократична держава, правове суспільство, дотримання прав власності – важлива умова успішної роботи та розвитку інновацій. Жорсткі законодавчі норми протидіють тому, щоб виробники наживались на споживачах, а конкуруючі компанії – один на одному.

Аналогічно повноцінному суспільству необхідні сильні компанії. Жодна соціальна програма не може конкурувати з бізнесом, якщо йде мова про створення робочих місць, соціальних та матеріальних благ, інновацій, постійного покращення якості життя. Якщо уряди, громадські організації та інші інститути громадянського суспільства створять пе-

решкоди продуктивної діяльності підприємств, то в результаті можуть постраждати компанії та регіони в цілому, відбудеться скорочення робочих місць, а також податкових надходжень, за рахунок яких підтримуються некомерційні проекти.

Натомість як бізнес структури, так і суспільство в своїй соціальній політиці мають керуватися спільними цінностями, тобто прийняті рішення повинні бути вигідними для обох сторін. Для компаній це означає, що необхідно вбудувати соціальний аспект своєї діяльності в основну систему координат, якою зазвичай компанія керується при виборі бізнес-стратегії та аналізі конкуренції.

Оцінка соціально відповідальної діяльності компаній лежить в основі міжнародних рейтингів сталих компаній. Найбільш поширеними рейтингами є наступні індекси стійкого розвитку: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FTSE4Good Index, MSCI Index, Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World.

Індекс сталого розвитку Доу-Джонса Dow Jones Sustainability Index (DJSI) з'явився в 1999 році і став першим всесвітнім рейтингом оцінки економічної стабільності і соціальної відповідальності. Глобальний індекс DJSI відслідковує фінансові показники провідних компаній світу на основі всебічного аналізу їх економічної, екологічної та соціальної діяльності. При цьому оцінюються методи корпоративного менеджменту, управління ризиками, кліматична стратегія, трудові відносини, відповідальне управління ланцюгами поставок, грамотна взаємодія із зацікавленими сторонами та ін. [2].

Станом на 2014 рік названий рейтинг об'єднав більше 3 тисяч транснаціональних компаній з 59 секторів економіки з 47 країн світу, в тому числі більше 800 з ринків, що розвиваються. З них до цього річ індекс потрапило 319 компаній з 26 країн. Серед кожної з 24-х промислових груп було визначено компанію-лідера (табл. 1).

В 2014 р. компанія Bayerische Motoren Werke AG (BMW) стала лідером серед інших компаній автомобільної галузі завдяки вдосконаленню управління ланцюгами поставок, поліпшенню кодексів поведінки, посиленню боротьби з хабарництвом та корупцією. Значні досягнення компанія отримала у сфері екологічної ефективності за рахунок запуску в масове виробництво в 2013 р. автомобіля з електричним двигуном BMW і3, який не здійснює шкідливих викидів у повітря.

Компанія Telenet Group Holding NV, яка була визнана найкращою з точки зору стійкого розвитку в сфері засобів масової інформації, розвиває ініціативи, спрямовані на скорочення розриву в доступі до цифрових технологій. Успішні результати досягнуто за рахунок активного співробітництва з неприбутковими організаціями через Фонд «Теленет». Визнаючи свій вплив на навколишнє середовище, компанія розробила ряд програм, які включають співробітників, постачальників та клієнтів, для підвищення екологічної ефективності компанії. У Фландрії, наприклад, Telenet співпрацює з університетами в рамках платформи Flemish Linear з метою тестування «Інтелектуальної мережі» (оригінальна назва Smart Grid), що, як очікується, призведе до скорочення споживання енергії в регіоні.

В свою чергу німецька Siemens AG зайняла першу сходинку серед соціально відповідальних компаній в групі промислового устаткування завдяки інноваціям та управлінню якістю продукції. Їх остання розробка – технологія передачі енергії постійним струмом високої напруги (HVDC) – дозволить, за прогнозами, досягти семивідсоткового

зростання енергоефективності в порівнянні зі звичними системами передачі.

Таблиця 1

#### Компанії-лідери промислових груп за індексом сталого розвитку Доу-Джонса в 2014 р.

№	Назва компанії	Промислова група	Країна
1	Bayerische Motoren Werke AG	Автомобільна	Німеччина
2	Westpac Banking Corp	Банківський сектор	Австралія
3	Siemens AG	Промислове устаткування	Німеччина
4	SGS SA	Комерційні та професійні послуги	Швейцарія
5	LG Electronics Inc	Споживчі товари тривалого користування	Південна Корея
6	Sodexo	Споживчі послуги	Франція
7	ING Groep NV	Фінансові послуги	Нідерланди
8	Thai Oil PCL	Енергетика	Тайланд
9	Woolworths Ltd	Роздрібна торгівля продуктами харчування	Австралія
10	Unilever NV	Продукти харчування та тютюн	Нідерланди
11	Abbott Laboratories	Послуги з охорони здоров'я	США
12	Kao Corp	Товари побутового призначення	Японія
13	Swiss Re AG	Страховання	Швейцарія
14	Akzo Nobel NV	Матеріали	Нідерланди
15	Telenet Group Holding NV	Засоби масової інформації	Бельгія
16	Roche Holding AG	Фармацевтика та біотехнології	Швейцарія
17	GPT Group	Нерухомість	Австралія
18	Lotte Shopping Co Ltd	Роздрібна торгівля	Південна Корея
19	Taiwan Semiconductor Manufacturing Co Ltd	Напівпровідники	Тайвань
20	Wipro Ltd	Програмне забезпечення	Індія
21	Alcatel-Lucent	Комп'ютерне обладнання	Франція
22	Telecom Italia SpA	Телекомунікації	Італія
23	Air France-KLM	Транспорт	Франція
24	EDP Energias de Portugal SA	Комунальні послуги	Португалія

Джерело: розроблено автором за даними [3]

Високі результати стійкого розвитку в 2014 р. показала французька компанія Sodexo, лідер в галузі споживчих послуг. Значну увагу компанія приділяє, зокрема, проблемам зайнятості. Так, 97% працевлаштованих є місцевим населенням, разом з тим жінки становлять 43% керівників середньої ланки, а серед вищого керівництва їх 38%.

Компанія Unilever роками впевнено тримає лідерство за показниками стійкого розвитку в галузі продуктів харчування. Постійні інновації та поліпшення екологічності продукції є важливими елементами стратегії компанії. Unilever впоралася

із завданням створювати і розвивати стійкі конкурентні бренди для задоволення мінливих потреб споживачів, одночасно знижуючи свій вплив на навколишнє середовище, підвищуючи ефективність та знижуючи витрати. Починаючи з 2008 р. компанія скоротила свої витрати на 200 млн євро внаслідок зменшення використання сировини, пакувальних матеріалів та виробничих відходів. Станом на 2013 р. 31% продукції компанії відповідає найвищим нормам харчування у своїх товарних категоріях, заснованих на всесвітньо визнаних принципах правильного харчування.

Яскравою ілюстрацією поширення практики КСВ у європейських країнах є рейтинг найбільш стійких компаній світу 2014 року (табл. 2) – Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World, лідерами якого не випадково виявилися здебільшого європейські компанії з Фінляндії, Норвегії, Франції, Данії, Німеччини.

Список Global 100 відзначає міжнародні компанії, які найбільш ефективно управляють екологічними, соціальними та управлінськими ризиками і можливостями. Серед параметрів оцінки: енергоефективність, обсяг викидів CO<sub>2</sub>, співвідношення зарплати глави компанії і середньої зарплати співробітника, плинність кадрів, залежність винагороди топ-менеджерів від досягнення цілей щодо забезпечення сталого розвитку. Всього при складанні Global 100 враховується 12 ключових показників ефективності.

Таблиця 2

**Фрагмент ТОП-100 найбільш стійких компаній світу, 2014 р. (рейтинг Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World)**

№	Компанія	Країна	Індустріальна група	Індекс
1	Westpac Banking Corporation	Австралія	Банки	76,5%
2	Biogen Idec Inc	США	Фармацевтика та біотехнології	75,3%
3	Outotec OYJ	Фінляндія	Промислові товари	74,2%
4	Statoil ASA	Норвегія	Енергетика	74,0%
5	Dassault Systemes SA	Франція	Програмні продукти та сервіс	74,0%
6	Neste Oil OYJ	Фінляндія	Енергетика	69,2%
7	Novo Nordisk A/S	Данія	Фармацевтика та біотехнології	68,8%
8	Adidas AG	Німеччина	Споживчі товари	68,0%
9	Umicore SA	Бельгія	Матеріали	67,8%
10	Schneider Electric SA	Франція	Промислові товари	66,5%

Джерело: розроблено автором за даними [4]

В 2014 р. до списку Global 100 ввійшли компанії з 21 країни світу з усіх секторів економіки. Географічна структура Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World за 2012-2014 рр. представлена в табл. 3. Найбільшу кількість компаній, які йдуть шляхом стійкого розвитку, мають США (18 ТНК) та Канада (13 ТНК). Помітно відстають європейські країни: у Великобританії розташовано 8 ТНК, що ввійшли до списку, у Франції – також 8, а у Німеччині – 7 ТНК. Хоча не зовсім правильно на сьогоднішній день розглядати європейські країни окремо одні від одної, адже їх економіки сильно інтегровані між собою. Тим не

менше, навіть в загальному підсумку країни ЄС показують негативну динаміку з кількості компаній, представлених в Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World: в 2012 р. – 59 ТНК, в 2013 р. – 55 ТНК, в 2014 р. – 49 ТНК.

Таблиця 3

**Географічна структура Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World, 2012-2014 рр.**

№	Країна	Кількість компаній в Global 100, 2012 р.	Кількість компаній в Global 100, 2013 р.	Кількість компаній в Global 100, 2014 р.
1	США	8	10	18
2	Канада	6	10	13
3	Великобританія	16	9	8
4	Франція	8	9	8
5	Німеччина	5	7	7
6	Швеція	4	5	5
7	Японія	12	4	5
8	Швейцарія	5	3	5
9	Австралія	6	9	5
10	Нідерланди	4	4	4
11	Сінгапур	2	3	4
12	Фінляндія	2	3	3
13	Південна Корея	2	1	3
14	Норвегія	4	3	2
15	Португалія	0	2	2
16	Бразилія	3	5	2
17	Бельгія	1	2	2
18	Італія	1	0	1
19	Іспанія	4	4	1
20	Данія	4	3	1
21	Гонконг	0	1	1
22	Австрія	1	0	0
23	Індія	1	0	0
24	Південна Африка	1	1	0
25	Ірландія	0	1	0
	ЄС-28	59	55	49
	Всього	100	99	100

Джерело: розроблено автором за даними [5]

Звичайно, подібні рейтинги можуть певною мірою мати неточності в розрахунках та неадекватно відображати соціальні та екологічні наслідки роботи компаній, адже неможливо повністю перевірити багатогранну діяльність глобальних ТНК. Тому при складанні рейтингів показники обираються за принципом наявності та доступності даних, навіть якщо ці аспекти не зовсім підходять для оцінки певного аспекту діяльності компанії, зокрема його впливу на соціальний клімат чи навколишнє середовище. Наприклад, Dow Jones Sustainability Index участь компанії в житті суспільства визначає за чисельністю ради директорів, хоча ці два фактори між собою слабо пов'язані.

Особливістю корпоративної відповідальності в Європейському союзі є значна інформаційна та певна фінансова підтримка компаній на національному та регіональному рівні. Серед усієї сукупності регулюючих документів ЄС необхідно виділити «Зелену книгу» (2001 р.), що ідентифікує цілі, ідеї



та принципи корпоративної соціальної відповідальності; «Європейську стратегію корпоративної соціальної відповідальності на 2011–2014 рр.» (2011 р.), що є базовим документом ЄС, який визначає ключові передумови та підходи до створення сприятливих умов для сталого розвитку, ведення бізнесу на засадах соціальної відповідальності, сприяння постійній зайнятості населення [6].

На національному рівні концепція корпоративної соціальної відповідальності інтегрована до Національної політики з КСВ. Станом на 2014 р. 15 європейських країн, серед яких Бельгія, Болгарія, Великобританія, Данія, Естонія, Італія, Кіпр, Литва, Нідерланди, Німеччина, Польща, Фінляндія, Франція, Чехія, Швеція, мали національні політики з КСВ; Австрія, Ірландія, Угорщина, Іспанія та Мальта були близькі до завершення національної політики з КСВ; в стані розробки політика знаходиться в Хорватії, Греції, Латвії, Португалії, Румунії, Словенії та Словаччині; лише Люксембург не планує формалізувати концепцію КСВ в якості національної політики [7].

Аналітики компанії Corporate Knights звертають увагу на відсутність підтверджень на користь того, що американські чи канадські ТНК отримують підтримку уряду, і роблять висновок, що компанії можуть розвивати стратегії сталого розвитку без стимулювання з боку держави [5].

Провідна компанія з досліджень громадської думки GlobeScan та SustainAbility в черговому міжнародному опитуванні 2014 р. дійшли висновку, що основними рушійними силами сталого розвитку у найближчому майбутньому будуть технології та приватні корпорації. Експерти відзначають відсутність глобального прогресу по ключових цілях сталого розвитку, визначених на Всесвітньому саміті в Ріо в 1992 році. Проте, сьогодні вбачаються великі можливості для приватного сектора у просуванні сталого розвитку. При цьому основними стимулами для приватного сектору йти шляхом сталого розвитку у найближчі 5 років будуть, на думку експертів, конкурентний тиск та поширення еко-споживання. Лідерами з просування концепції сталого розвитку ви-

явилися представники соціального підприємництва, меншою мірою представники наукової спільноти та неурядових організацій, тоді як представники урядів сприяють цьому найменше. В дослідженні взяло участь 887 експертів – представників урядів, неурядових організацій, академічних кіл, бізнесу, ЗМІ – з 87 країн світу, які мають досвід роботи, пов'язаний з питаннями сталого розвитку [8].

**Висновки і пропозиції.** В ході проведеного дослідження було з'ясовано, що соціально відповідальна діяльність перестане бути формальністю лише тоді, коли вона розглядатиметься компанією в контексті взаємозв'язку бізнесу та суспільства, та буде інтегрована до загальної стратегії фірми. Оцінка соціально відповідальної діяльності компанії лежить в основі міжнародних рейтингів сталих компаній, найбільш поширеними серед них є: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FTSE4Good Index, MSCI Index, Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World. Європейські компанії широко представлені в цих рейтингах, в основному це компанії з Великобританії, Німеччини, Фінляндії, Норвегії, Франції, Данії та ін. Особливістю корпоративної відповідальності в Європейському союзі є значна інформаційна та певна фінансова підтримка компаній на національному та регіональному рівні. Станом на 2014 р. 15 європейських країн мали Національні політики з КСВ; 5 країн були близькі до завершення Національної політики з КСВ; в 7-ми країнах політика знаходиться в стані розробки. Тим не менше міжнародні аналітики переконані, що підтримка урядів не є основною рушійною силою поширення соціальних практик серед представників бізнесу. Каталізаторами подібних процесів виступають зростаюча конкуренція та поширення еко-споживання або становлення соціально відповідального суспільства. Адаже еко-продукція буде мати конкурентну перевагу лише в очах соціально відповідальних споживачів, а акції тих же компаній будуть більше цінуватися лише серед соціально відповідальних інвесторів. Так само і соціально свідомі працівники віддадуть перевагу соціально відповідальним роботодавцям.

### Список літератури:

1. Портер М., Креймер М. Конкурентоспособность и социальная ответственность / М. Портер, М. Креймер // «Harvard Business Review – Россия». – 2007. – № 3 (март). – С. 73-86.
2. Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики: монографія / Л. П. Петрашко; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2013. – 342 с.
3. Dow Jones Sustainability Index: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.sustainability-indices.com/review/industry-group-leaders-2014.jsp>
4. The 2014 Global 100: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://global100.org/global-100-index>
5. The Global 100 // Corporate Knights. – Winter 2014. – Р. 38-61: [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.corporateknights.com/wp-content/reports/2014\\_Global\\_100.pdf](http://www.corporateknights.com/wp-content/reports/2014_Global_100.pdf)
6. Ласукова А. С. Роль держави у процесі соціалізації банківського бізнесу: міжнародний аспект / А. С. Ласукова // Наука й економіка. – 2013. – Т. 2, Вип. 4. – С. 27-31. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie\\_2013\\_2\\_4\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie_2013_2_4_5.pdf)
7. Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union – Compendium 2014: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7726&visible=1>
8. The 2014 Sustainability Leaders report: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=103&Itemid=591>

**Кирилюк Н.В.**

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетмана

## **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ОПЫТ ЕВРОПЕЙСКИХ КОМПАНИЙ**

### **Аннотация**

В статье проанализированы основные аргументы в пользу корпоративной ответственности компаний; исследованы основные рейтинги устойчивости компаний в мире, а также место европейских компаний в этих рейтингах; выявлены особенности формирования корпоративной ответственности в странах Европы.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, устойчивое развитие, европейские страны, инновации, рейтинг.

**Kyryliuk N.V.**

Kyiv National Economic University named after V. Getman

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE EXPERIENCE OF EUROPEAN COMPANIES**

### **Summary**

The article analyzes the main arguments in favor of corporate social responsibility; it analysis in detail the main ratings sustainable companies in the world, and the place of European companies in these rankings; the article reviews the features of corporate responsibility in Europe.

**Keywords:** corporate social responsibility, sustainable development, European countries, innovation, ranking.

УДК 657.1

## **КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МОДЕЛІ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРОМИСЛОВО-БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ**

**Коблянська Г.Ю., Ювко Ю.О.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Досліджені організаційно-методологічні основи для оцінки успішності проектів будівництва. У цій статті набір ключових показників ефективності (КРІ) розробляється на основі огляду літератури та практики вітчизняних компаній. При чому такі показники розглянуті у нерозривному зв'язку з інформаційним середовищем свого існування – управлінським обліком та через призму загальної моделі контролінгу на підприємстві. Висвітлено шляхи впровадження показників досягнення результатів та успішності будівничих проектів в систему оплати праці. Проаналізовано технічні можливості вітчизняного ринку щодо забезпечення інформаційної єдності всіх розглянутих складових моделі контролінгу.

**Ключові слова:** контролінг, управлінський облік, ключові показники ефективності.

**Постановка проблеми.** Важливість оцінки ефективності бізнесу в різних галузях промисловості зростає протягом останнього десятиліття в те, що було описано як революція. Між тим, будівельна галузь була піддана критиці за її відставання не тільки в Україні, а й закордоном. В ЄС звіти Latham [1] і Egan [2] підкреслили необхідність підвищення продуктивності та вимірювання результативності. Компаніям довелося зіткнутися з дилемою вибору між різними рамками виміру продуктивності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній літературі накопичено значний досвід вивчення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в моделі контролінгу. Цим проблемам зокрема присвячені роботи П. Друкера, П. Хорвата, Р. Манна, Д. Хана, Д. Шнайдера, Е. Майера, Б., Й. Вебера А. Дайле, а також вітчизняних учених і економістів: Н. С. Бро-

хун [3], В. Б. Дзьоба [4], О. В. Козуб [5], Н. В. Сторожук [6] та інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Оскільки будівельна галузь в своєму розвитку є динамічною по природі, то поняття успішності проекту залишається неоднозначно визначеним і мало дослідженим саме для будівельної галузі. Більш того, підприємства промислово-будівельного комплексу мають низку специфічних та притаманних лише йому рис. Така особливість робить актуальним питання розгляду ключових індикаторів ефективності у моделі контролінгу як обліково-інформаційного інструменту прийняття управлінських рішень.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є виявлення набору загальних показників, які можуть бути використаними будівничими виконавчими та проектними менеджерами у вимірі продуктивності будівництва на рівні проекту. Досягнення цієї мети