

УДК 336.02:330.34(082)  
Ф59

Відповідальні за випуск: доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту П.О. Нікіфоров, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту І.Я.Ткачук

**Фінансові** інструменти сталого розвитку економіки :  
**Ф59** матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (14 квітня 2021 р.). – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2021. – 376 с.

ISBN 978-617-7611-99-7

До збірника включено тези виступів науковців, представників органів місцевого самоврядування, студентів, присвячені розв'язанню проблем досягнення стабільного розвитку економіки завдяки використанню фінансових інструментів.

**УДК 336.02:330.34(082)**

Матеріали друкуються в авторській редакції. Відповідальність за достовірність та точність поданих матеріалів несуть автори.

ISBN 978-617-7611-99-7

© Чернівецький національний  
університет, 2021  
© ПБКФ «Технодрук», 2021

**СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСІВ  
БІЗНЕСУ ЯК УМОВА СТАЛОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

<b>Ghimire R.P.</b> Financial Investment Gap for Sustainable Development: An Observation of South Asian Perspective .....	248
<b>Monteiro T.A.</b> Agile management methodologies: the use of customer lifetime value as a strategic tool to attract and keep loyal customers and increase business profit .....	250
<b>Mykhaylyna D., Vyshyvan I.</b> Investing in the “green” economy as a type of sustainable finance: current international experience .....	254
<b>Tkachuk I.</b> Changing of the approaches to the organization of the “Social entrepreneur school IBS” of Fil. Dr. Jan-U. Sandal Institute as an example of quality education in the field of organization of socially responsible business .....	257
<b>Дропа Я.Б., Петик М.І.</b> Оцінка ефективності формування та використання фінансових ресурсів аграрними підприємствами України .....	261
<b>Єніфанова І.Ю., Панкова В.Д.</b> Фінансові аспекти мотивації персоналу .....	264
<b>Зянько В.В.</b> Концепція сталого економічного розвитку як альтернатива кейнсіанській концепції .....	267
<b>Краус Н.М., Краус К.М., Осецький В.Л., Марченко О.В.</b> Практика використання збалансованої системи показників оцінки ефективності управління підприємством .....	270
<b>Нікитенко Д.В., Калетник О.В.</b> Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України .....	274
<b>Підхомний О.М., Ревак І.О.</b> Мережевий підхід в дослідженнях фінансової безпеки .....	277
<b>Антохова І.М., Биндю В.А.</b> Роль фінансової стратегії діяльності підприємств в умовах сталого розвитку .....	280
<b>Бездітко Ю.М., Посаднева О.М.</b> Аналітичні характеристики стану розвитку банківських електронних платіжних пристроїв в Україні .....	284
<b>Водянка Л.Д., Юрій Т.П., Сибирка Л.А.</b> Цифровізація аграрного сектору в умовах сталого розвитку економіки .....	287
<b>Волкова О.Г.</b> Інструменти уникнення оподаткування в Україні ...	290
<b>Грешко Р.І.</b> Оптимізація грошових потоків підприємств .....	292
<b>Гринюк Н.А.</b> Фінансова реструктуризація як складова трансформації суб’єктів бізнесу .....	296

здатних усунути існуючі загрози. У напрямі захисту всього людства від глобальних екологічних загроз має бути спрямована також сфера міжнародної економічної політики.

Людський рід нарешті повинен схаменутися і зрозуміти, що надмірне споживання – це смерть планети загалом, а отже, і смерть кожного зокрема. Незалежно від багатства та соціального впливу. І альтернативи цьому не існує.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коробко Б. П. Енергетика та сталий розвиток. Інформаційний посібник для українських ЗМІ / Б. П. Коробко. – К. : 2007. – 44 с.
2. Шевчук В. Я. Формування інноваційної моделі сталого розвитку України в посткризовий період / В. Я. Шевчук // Економічний часопис-XXI. – 2010. – № 1-2. – С. 6-8.
3. Садовенко А.П. Сталий розвиток суспільства. Навч. посіб. / А.П. Садовенко, В.І. Серета, Л.М. Масловська. – Київ: Програма місцевого розвитку ПРООН, Академія муніципального управління, 2009. – 239 с.
4. Вернадский В.И. Научная мысль как планетное явление / В.И. Вернадский. Отв. ред. А.Л. Яншин. — М.: Наука, 1991. – 270 с.
5. Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future. – Oxford University Press, 1987. – 399 p. – ISBN 0-19-282080-X.

***Краус Н. М.***

д. е. н., доцент, професор кафедри фінансів та економіки  
Київський університет імені Бориса Грінченка

***Краус К. М.***

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління  
Київський університет імені Бориса Грінченка

***Осецький В. Л.***

д. е. н., професор, професор кафедри  
економічної теорії, макро- та мікроекономіки  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

***Марченко О. В.***

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики  
Національний університет “Полтавська  
політехніка імені Юрія Кондратюка”

## **ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Історія економічного розвитку України та пов’язані з нею ключові закони і закономірності функціонування підприємництва свідчать про

те, що за багатьма напрямками його діяльності простежуються тенденції переймання досвіду та копіювання практики іноземних традицій і методик в поєднанні з низьким ступенем впровадження власних розробок.

Збалансована система показників оцінки ефективності управління підприємствами отримала значну популярність відразу після появи і сьогодні ми справедливо можемо вважати її історично значимим чинником введення нефінансових показників в обіг управлінських систем підприємництва.

1997 р. журнал Fortune надав результати дослідження американського Інституту Бухгалтерів Управлінського обліку і засвідчив, що 64% компаній США використовували збалансовану систему показників в тій чи іншій формі. З того часу ця система користується популярністю серед міжнародних інституцій, корпорацій, неприбуткових організацій та освітніх закладів [3].

У 2005 р. компанія Microsoft розробила свій програмний продукт для урядових установ, що автоматизувала збалансовану систему показників шляхом створення інтерактивних систем показників оцінки ефективності діяльності підприємства, окремих його підрозділів чи працівників [4]. Дослідження останніх років демонструють, що збалансована система показників є найпоширенішим інструментом управління ефективністю організацій у 47 країнах світу (половина з них використовує одразу декілька версій збалансованої системи показників).

Хто ж із сучасних успішних комерційних бізнес-структур використовує збалансовану систему показників? Найвідомішими комерційними компаніями у світі, що використовують збалансовану систему показників для визначення управлінських стратегій й оцінки ефективності управління, є шведські концерни "Electrolux" та "Volvo", південнокорейська корпорація "Samsung Electronics", американські корпорації "General Electric", "The Boeing Company", "The Coca-Cola Company" та "McDonald's Corporation", німецький концерн BMW, французьке товариство "L'Oreal", транснаціональна корпорація "Shell" і британська корпорація "British Telecom" [4, с. 241]. Різноманітність сфер застосування збалансованої системи показників свідчить про її універсальність, адаптивність і гнучкість та підкреслює необхідність орієнтації на нефінансові показники оцінки ефективності управління.

Звісно ж, нефінансові показники використовували на підприємствах й до появи збалансованої системи показників. Так, у Франції ще в 1930-х роках була розроблена методологія Tableau du Bord ("Бортове табло"), яка й нині користується популярністю серед

французьких підприємств [5]. Tableau de Bord є інструментом реалізації бізнес-стратегій, але дозволяє також оцінити ефективність управління за допомогою нефінансових показників. Система передбачає “каскадне” встановлення двох категорій показників – загальних стратегічних (цільових) і функціональних. Перші відображають ступінь досягнення компанією мети (вираженої переважно у фінансовому вигляді), а другі – є причиною цільових і відстежують хід реалізації стратегії на рівні окремих підрозділів, та мають переважно нефінансову форму [5, с. 318-319].

Оцінку ефективності управління з використанням різноманітних систем нефінансових показників можемо простежити також у “Піраміді ефективності” (науковці К. МакНейр, Р. Ланч та К. Крос у 1990 р. запропонували 9 блоків фінансових і нефінансових показників, відповідальність за які покладена на рівні ієрархії підприємства), “Квантовому вимірюванні досягнень” (розробила консалтингова фірма США “Arthur Andersen” для оцінки організаційної структури та внутрішніх бізнес-процесів), концепції сегментації організації по рівнях (використана для вимірювання досягнень компанії “Ernst & Young”) та концепції американської фірми “Hewlett-Packard” (застосована для оцінка підрозділами, які надають одне одному послуги) [1, с. 194-195; 6, с. 282-284].

Світові тенденції з використання збалансованої системи показників, на жаль, не притаманні Україні. З початку 2000-х років в країні ведуться спроби запровадити збалансовану систему показників. Так, ПАТ “Укрнафта” має деякі позитивні результати від впровадження цієї системи [2], але це поодинокий випадок чим свідчення системності використання.

Низький рівень зацікавленості дослідницьких установ та науковців України до стану справ у сфері застосування збалансованої системи показників на українських підприємствах і неможливість отримання відповідної інформації з нефінансових звітів з огляду на відсутність національної традиції складання таких, а також зведення проведених досліджень лише до обґрунтування необхідності впровадження нефінансових показників, змушують припустити про відсутність в нашій країні практик ефективного використання збалансованої системи показників.

Представники комерційного сектору в Україні все ще віддають перевагу методикам оцінки ефективності своєї діяльності, що базуються на системі фінансових показників. Свідомо чи ні, українське підприємництво орієнтується на принцип Value Based Management (“управління, засноване на вартості”). За наявності ініціатив оцінки

ефективності управління, на підприємствах України зазвичай використовують одну з таких груп фінансових показників: загальні результативні (рентабельність, ліквідність, рівень капіталізації, оборотність активів, капіталу, фінансова стійкість тощо), продуктивності управлінської праці (виробництво продукції на одного управлінця, сума витрат на 1 управлінця і т.п.), економічності апарату управління (питома вага оплати управлінської праці в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління у структурі собівартості продукції й ін.).

Беручи до уваги вище зазначене зрозуміло, що важливою сьогодні є стратегічна прозахідна політика в Україні в частині використання підприємствами збалансованої системи показників для оцінки ефективності управління, адже вона призведе не тільки до посилення партнерських зв'язків з європейськими й світовими компаніями, але й до розширення національного наукового комплексу, удосконалення дослідницьких методик.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мельник Ю. М., Савченко О.С. (2011). Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1. 192-203.
2. Popa C-L., Zhelyuk T. (2009). Non-financial measurements in banking industries of Sweden, Romania and Ukraine. URL: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1437603&fileId=2435431>.
3. Kurtzman J. (1997). Is your company off course? Now you can find out why. *Fortune*. 128–130. URL: [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1997/02/17/222180/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1997/02/17/222180/index.htm).
4. Лаврененко В.В., Дідусь Ю.В., Сторчак Ю.М. (2017). *Використання системи ключових показників ефективності для управління конкурентоспроможністю бізнесу*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф.. Київ: КНЕУ. 240–242.
5. Malheiro A., Ribeiro F., Leal J.G., Rascao J.P., Mealha O. (2018). *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments*. Hershey, PA: IGI Global. 438 p.
6. Климкович Н.И. (2016). Анализ концептуальных подходов к управлению эффективностью бизнеса. *Философско-гуманитарные науки: сб. науч. статей*. Минск: РИВШ. 281-289.