

ФІНАНСИ І БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК

УДК 336.1

DOI 10.32342/2074-5354-2017-2-47-3

З.С. ПЕСТОВСЬКА,

кандидат економічних наук, доцент Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Є.Г. ГРИЦЕНКО,

магістр Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

## ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МОДИФІКАЦІЇ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Обґрунтовано доцільність стратегічного фінансового планування на основі інтеграції концепцій збалансованої системи показників (BSC) та економічної доданої вартості (EVA). Розглянуто переваги та недоліки різних систем стратегічних показників (BSC, TPS, IAM, SN, OVAR, TB, VBM). Обґрунтовано необхідність впровадження ідеї потрійного критерію (соціальні, екологічні та економічні цілі). Результати модифікації BSC подано у вигляді моделі, яка доповнена соціальною та екологічною складовими.

*Ключові слова: система збалансованих показників, економічна додана вартість, фінансова стратегія, підприємство, «потрійний критерій».*

**Постановка проблеми.** Значущість фінансової стратегії для функціонування та розвитку підприємства полягає в тому, що саме фінансові показники є основою для розробки загальної стратегії, оскільки обсяг фінансових ресурсів є одним з найважливіших обмежень масштабу діяльності підприємства. Існуюче теоретико-методичне забезпечення управління фінансовою стратегією підприємства дуже різноманітне, але недостатньо обґрунтоване. Про це свідчить відсутність чітко визначеної послідовності етапів управління фінансовою стратегією, відсутність загального визначення її цілей та інструментів. Це зумовлює актуальність вивчення та подальшого розвитку практичних рекомендацій щодо розробки, впровадження та дотримання фінансової стратегії підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління фінансовою стратегією досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Акурі, С. Банерджи, М. Вагнер, П. Гоел, Л. Едвінсон, І. Керр, Т. Коллер, А. Кукерц, Дж. Курвісанос, М. Лебас, Дж. Мало, Л. Маля-

рець, Р. Наяк, К. Рамперсад, К. Редченко, К. Роджерс, П. Романтеев, П. Салімзаде, К. Свейбі, П. Сінга, Б. Хадсон, Р. Хьюберт, І. Чіапелло, А. Штеревея та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** При розгляді проблем формування фінансової стратегії підприємства недостатньо, на нашу думку, приділено увагу збалансованій системі показників, її перевагам та недолікам саме з точки зору використання її для управління фінансовою стратегією підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в теоретичному узагальненні та розробці практичних рекомендацій з удосконалення управління фінансовою стратегією підприємства на основі концепції збалансованої системи показників. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- критично оцінити переваги та недоліки різних збалансованих систем показників;
- провести модифікацію збалансованих систем показників для конкретного вітчизняного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для розробки фінансової стратегії на основі модифікованої системи збалансованих показників нами обрано підприємство, яке діє на принципах госпрозрахунку й самоокупності та займається виробництвом залізобетонних виробів, будівельно-монтажними та проектно-конструкторськими роботами.

Економічну характеристику підприємства проведено за показниками, які наведено в табл. 1. Як показало дослідження фінансового стану та оцінка наявності стратегічного фінансового планування, виваже-

ної фінансової стратегії як підґрунтя загальної стратегії на підприємстві не існує, тому ми рекомендуємо підприємству розглянути переваги й недоліки існуючих підходів до формування й управління фінансовою стратегією, а потім впровадити модифіковану збалансовану систему показників у кілька етапів: розробка карти стратегічних завдань, складання тактичної карти збалансованих показників, здійснення планування, збору інформації, відстеження фактичних значень показників і контролю.

На нашу думку, було б доцільно побудувати систему стратегічного фінансового

Таблиця 1

## Показники економічної характеристики підприємства у 2014–2016 рр.

Показники	Порядок розрахунку	Норм. знач.	Рік			2016 до 2015
			2014	2015	2016	
Показники відносин з клієнтами						
1. Частка сумнівної дебіторської заборгованості, %	Довідка бухгалтерії $ДЗ_{сум} = \frac{\text{залиш.рах.38}}{\Phi 1_{1125}} \times 100\%$	↓	3,07	19,38	4,30	-15,08
2. Частка ринку серед основних конкурентів, %	Довідка відділу маркетингу	↑	2,50	3,70	3,30	-0,40
3. Відношення витрат на усунення недоробок та гарантійне обслуговування до собівартості, %	Довідка бухгалтерії, технічного відділу	↓	2,80	3,50	4,80	+1,30
4. Коефіцієнт поінформованості щодо бренду, %	Кількість обізнаних / кількість опитаних x 100%, довідка відділу маркетингу	↑	5,11	4,47	5,88	+1,41
Показники навчання та розвитку персоналу						
1. Середня зарплата, тис. грн	Довідка бухгалтерії	↑	46,8	44,6	79,8	+41,1
2. Рентабельність підвищення кваліфікації персоналу, %	$\Phi 2_{2290} / \text{витрати на підвищення кваліфікації} \times 100\%$ , довідка відділу кадрів, бухгалтерії	↑	7,05	7,13	1,33	-5,80
3. Кількість запропонованих удосконалень, од.	Довідка технічного відділу	↑	4	6	8	+2
4. Кількість працюючих, осіб	Довідка відділу кадрів	↓	289	286	336	+50
Показники соціальної відповідальності						
1. Наявність заборгованості з податкових та інших зобов'язань, тис. грн	Короткостроковий кредит банку	↓	577	577	0	-577
2. Кількість реалізованих соціальних проектів для місцевої громади, од.	Довідка відділу маркетингу	↑	1	1	2	+1
3. Кількість скарг місцевих мешканців на діяльність підприємства, од.	Довідка відділу маркетингу	↓	5	4	5	+1
4. Кількість заходів з охорони довкілля, од.	Довідка бухгалтерії	↑	1	1	2	+1

планування на основі інтеграції концепцій збалансованої системи показників та економічної доданої вартості, що дозволить чітко формулювати головний цільовий показник фінансової діяльності, ідентифікувати найважливіші фінансові важелі зростання вартості підприємства (на основі концепції EVA) і надалі встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між ними та нефінансовими параметрами функціонування підприємства (на основі концепції BSC).

Економічна додана вартість (EVA, Economic Value Added) показує перевищення чистого операційного прибутку після сплати податків над витратами на використання капіталу:

$$EVA = NOPAT - WACC \times CE, \quad (1.1)$$

$$EVA = (EBIT - Taxes) - WACC \times CE, \quad (1.2)$$

$$EVA = (ROIC - WACC) \times CE, \quad (1.3)$$

де NOPAT (Net Operating Profit Adjusted Taxes) – прибуток від операційної діяльності після сплати податків, але до процентних платежів;

WACC (Weight Average Cost Of Capital) – середньозважена вартість капіталу, вартість власного та залученого капіталу;

CE (Capital Employed, Invested Capital, Capital Sum) – інвестиційний капітал, є сумою сукупних активів за мінусом безпроцентних поточних зобов'язань, в балансі це сума I та II розділів пасиву.

Для АТ, які мають довгострокові зобов'язання, середньозважена вартість капіталу (WACC) розраховується так:

$$WACC = R_e \frac{E}{V} + R_d(1-t) \frac{D}{V}, \quad (1.4)$$

де  $R_e$ ,  $R_d$  – очікувана (необхідна) прибутковість власного капіталу і позикового відповідно;

$E/V$ ,  $D/V$  – частка власного і позикового капіталу в капіталі підприємства;  
 $t$  – ставка податку на прибуток.

У нашому випадку використовується формула:

$$EVA = \Phi_2 \cdot 2350(2355) - WACC \times (\Phi_1 \cdot (1485 + 1595)), \quad (1.5)$$

де WACC – відповідна середньозважена облікова ставка НБУ (2016 р.: 18%, 2015 р.: 26%, 2014 р.: 14,5%).

EVA є індикатором якості управлінських рішень. Постійна додатна величина EVA свідчить про збільшення вартості підприємства, а від'ємна – про її зниження. В основі цих розрахунків закладено принцип перевищення операційного прибутку над вартістю капіталу. Порівняння EVA різних підприємств дозволяє обрати найбільш інвестиційно привабливе.

Управління фінансовою стратегією підприємства на основі інтеграції концепцій BSC та EVA забезпечує спрямованість дій колективу на вдосконалення діяльності з метою збільшення вартості підприємства, а подання стратегії у формі збалансованої системи показників демонструє взаємообумовленість управлінських рішень, розкриває причинно-наслідкові зв'язки між різними функціональними напрямками управління.

Збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) ґрунтується на засадах п'ятивісної на початку XX ст. теорії зацікавлених осіб [1]. Класична збалансована система показників має чотири складові (рис. 1).

Розглянемо переваги та недоліки різних систем формування і аналізу стратегічних показників діяльності підприємства. Переваги та недоліки збалансованої системи показників наведено в табл. 2.

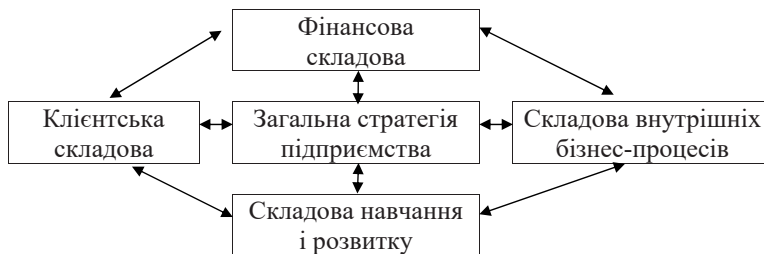


Рис. 1. Структура збалансованої системи показників.

Недоліки системи, які багато в чому є продовженням її переваг, спричинили появу схожих методологій. Х'юбертом К. Рамперсадом розроблено модель TPS (Total Performance Scorecard) – загальна модель ефективності (табл. 3) [2]. Модель TPS є систематичним процесом безперервного, послідовного і регулярного вдосконалення, розвитку і навчання, спрямованим на стійке покращання результатів діяльності співробітників і підприємства. Базовими є удосконалення, розвиток та навчання, які повинні балансуватися [3].

К.Е. Свейбі запропонував модель IAM (Intangible Assets Monitor) [4], яка базується на аналізі розвитку нематеріальних активів (табл. 4), її пріоритетами є зростання ефективності і стабільність компанії.

Л. Едвінсон розробив модель SN (Skandia Navigator) [5], яка має п'ять областей, в яких концентруються різні сфери інтересів і візуалізуються цінності компанії: фінанси, орієнтація на споживача, розвиток компанії, задоволеність співробітників (табл. 5).

Таблиця 2

### Переваги та недоліки збалансованої системи показників BSC [1]

Переваги	Недоліки
Орієнтація на обмежене число ключових показників для зниження обсягу надлишкової інформації	Орієнтація тільки на споживачів, ігнорування інших зацікавлених сторін
Здатність переводити бачення і стратегію підприємства в конкретні завдання та показники	Тільки концептуальна модель, яку складно перетворити на модель вимірювань
Розвиток розуміння стратегії	Нечітке уявлення взаємозв'язків критеріїв
Комплексний підхід до вимірювання характеристик діяльності	Мало уваги працівникам і постачальникам
Розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності підприємства	Відсутність моніторингу конкуренції і розвитку технології
Гнучкість і адаптація до особливостей будь-якого підприємства	
Орієнтація на споживача і ринок	

Таблиця 3

### Переваги та недоліки моделі TPS (Total Performance Scorecard) [2]

Переваги	Недоліки
Система показників діяльності підприємства в цілому і кожного працівника зокрема розглядається як взаємопов'язаний комплекс	Недостатньо уваги фінансовим показникам
Особлива роль відводиться людському фактору, системі підвищення особистої ефективності, яку пропонується описувати індивідуальною збалансованою системою показників	Недостатньо уваги зовнішнім факторам
Концепція BSC (Balanced Scorecard) – лише один з п'яти елементів	Дуже громіздка, багато показників

Таблиця 4

### Переваги та недоліки моделі IAM (Intangible Assets Monitor) [4]

Переваги	Недоліки
Формування інтегрального показника, який використовується в управлінні компетенціями, які розглядаються як основа формування знань та цінності підприємства	Вибір показників залежить від стратегії підприємства – немає чіткого набору
Використання кореляційних залежностей: зростання нематеріального активу, динаміка його оновлення, ефективність та ризик його ліквідації	Базується лише на методи вимірювання нематеріальних активів

Таблиця 5

### Переваги та недоліки моделі SN (Skandia Navigator) [5]

Переваги	Недоліки
Система оцінки нематеріальних активів з позицій цілісності сприйняття діяльності організації щодо досягнення цілей	Не визначає будь-яку вартість «прихованих цінностей»
Призначена не для визначення ринкової вартості, а для того щоб, приймаючи рішення, керівники могли поглянути на проблему ширше	Надає інформацію, яка може існувати у вигляді доповнення до фінансової звітності
Дозволяє розкрити інформацію про «приховані цінності»	Орієнтована на пріоритет ролі керівництва і мотивацію

Капітал компанії містить два компоненти: капітал фінансовий та капітал інтелектуальний [6]. Інтелектуальний капітал складається з розумових здібностей, навичок, творчого ставлення, цілеспрямованості й ентузіазму працівників, а також капіталу споживчого та організаційного (інноваційного та процесного).

У Вищій французькій комерційній школі (Д. Мішель, М. Фіол, Х. Джордан) розроблено метод OVAR (Objectifs – Variables d’Action – Responsables: цілі – змінні дії – відповідальність) [7], який полягає у послідовному визначенні цільових та функціональних показників діяльності компанії: спочатку на вищому рівні управління (рівень N) для всієї компанії, а потім показників відповідальності (R) для менеджерів більш низького рівня управління N-1, тобто для керівників структурних підрозділів. Цілі (OVA) і відповідальність (R) разом утворюють замкнутий контур управління OVAR. За необхідності ця процедура повторюється, але тепер вже менеджери

рівня JV-1 формулюють цільові і функціональні показники для свого відділу або підрозділу, а показники відповідальності визначаються для рівня N-2 (табл. 6).

Найбільш активно BSC просувалася в США, Великобританії, Німеччині, Північній Європі. Проте у Франції серед професорів та практиків ажітаж навколо BSC викликав деякий подив, оскільки французькі компанії вже з 1932 р. використовували подібний інструмент tableau de bord (панель ключових показників) [8]. Французький вчений Ж.Л. Мало [9] розглядає tableau de bord як інструмент допомоги вищому керівництву оперативно отримувати загальне уявлення про діяльність (операції) фірми і стан середовища, в якій ця діяльність здійснюється (табл. 7).

В основі концепції VBM (Value Based Management – управління на основі вартості) [10] лежить ідея, що з точки зору акціонерів (інвесторів) підприємства управління ним має бути спрямоване на забезпечення зростання його ринкової вартості та курсу акцій (табл. 8).

Таблиця 6

#### Переваги та недоліки методу OVAR (Objectifs-Variables d’Action-Responsables) [7]

Переваги	Недоліки
Цілі є оперативною реалізацією різних стратегічних осей, визначених підприємством	Суворі ієрархічність
Зосереджений на визначенні змінних дій, які безпосередньо впливають на поставлені цілі	Недостатньо уваги приділяється фінансовим показникам
Змінні дії організовані в узгоджених планах оперативних дій	Недостатньо уваги приділяється людському потенціалу

Таблиця 7

#### Переваги та недоліки методу ТВ – tableau de bord [9]

Переваги	Недоліки
Показники якості роботи підприємства мають гарантувати послідовність дій та їх відповідність стратегічним цілям	Громіздкий – для кожного центру відповідальності розроблено окрему панель індикаторів, яка доповнюється даними бюджетів виробництва
Система, яка співіснує з діючою системою обліку, а не виходить з неї	Увага має концентруватися на самій діяльності, а не на повідомленнях про неї
Вважається «засобом повідомлень» для здійснення контролю за досягненням поставлених завдань	Інструмент діагностики, реагування та ієрархічного діалогу між стратегічним та операційним рівнями управління

Таблиця 8

#### Переваги та недоліки концепції VBM (Value Based Management) [10]

Переваги	Недоліки
Спрямована на забезпечення зростання ринкової вартості підприємства та його акцій	Неузгодженість між EVA і створенням акціонерної вартості внаслідок використання амортизаційного методу бухгалтерського обліку за GAAP
Дозволяє акціонерам (інвесторам) отримувати найбільший дохід від інвестицій	Складність у визначенні мотиваційних завдань на основі EVA для менеджерів
	Складність оцінки вартості діючого підприємства

Вартість підприємства створюється не стільки матеріальними активами, скільки нематеріальними – але не в суто бухгалтерському, а в широкому розумінні, тобто необхідно мати інструмент, який дасть можливість оцінити вплив на вартість підприємства накопиченого інтелектуального капіталу, який ми не бачимо у фінансовій звітності.

У сучасному середовищі метою підприємства має бути не тільки постійне збільшення прибутку, але й турбота про соціальне та екологічне середовище. Розробляючи стратегію підприємства, необхідно приділити увагу позитивному впливу на навколишній світ.

Для використання переваг різних систем збалансованих показників ми маємо створити модель або сценарій, де кожна конкретна стратегічна мета має відображення у формі тактичних завдань і програм з удосконалення локальних показників за всіма складовими в комплексі. Завдяки цьому будь-яка стратегія і поставлена мета, за умови якісної трансформації в стратегічні карти і розподіл на відповідні KPI (Key Performance Indicator), дозволить керівництву підприємства зробити інформацію доступною і зрозумілою кожному на всіх рівнях ієрархії, а конкретні виконавці зможуть бути впевненими, що роблять все правильно для досягнення стратегічних цілей, лише орієнтуючись на діапазон своїх KPI [11].

З початку XXI ст. вчені і дослідники почали визначати сталий розвиток як цілеспрямований процес зміни, за якого експлуатація ресурсів, інвестування, технологічний розвиток та інституційні перетворення мають відбуватися з урахуванням майбутніх і теперішніх потреб людства [12]. Тому широкого розповсюдження набула «Концепція потрійного критерію», яка є підґрунтям для визначення ефективності бізнесу, міри досягнення попередньо встановлених цілей та успіху підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних передумов [13]. Також ідея потрійного критерію застосовується як практична основа забезпечення процесу стабільності розвитку.

Особливості впровадження принципів концепції сталого розвитку обумовлені розмірами підприємств. Великий бізнес не є гнучким, а тому достатньо складно запроваджувати будь-які зміни та очікувати на швидкі результати. Однак потреба у фінансуванні різних проектів та інвестуванні у розвиток стратегічних напрямів уможлиблює більшу різноманітність форм та практик ведення виробничо-господарської діяльності. Середній та малий бізнес перебуває в унікальному становищі, оскільки здатні швидше охопити практики для забезпечення сталості розвитку шляхом доведення цінності «сталих послуг» до клієнтів [14] і, як наслідок, отримувати достатній рівень підтримки з боку суспільства [15], що сприятиме диверсифікації та адаптивності.

На жаль, не існує такого набору методів, які б враховували всю практику сталого розвитку і могли бути застосовані до всіх підприємств у всіх галузях промисловості [16]. Поодинокі практики пов'язані з мінімізацією відходів чи здобуттям позитивного іміджу серед зацікавлених сторін (споживачів, контрагентів) як соціально-відповідального бізнесу.

У деяких країнах екологічна сталість є необхідною умовою для відкриття підприємцем власного бізнесу [17]: встановлено вимоги щодо граничних норм викидів шкідливих речовин у повітря, рівня допустимого використання певного природного об'єкта; надаються пільги (наприклад, податкові) за використання сучасних енергозберігаючих чи інших екологічних технологій.

Екологізація бізнесу забезпечує створення вартості за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і одночасного зростання конкурентоспроможності підприємств. Деякі підвищують ефективність використання ресурсів і продуктивність праці шляхом заміни окремих матеріалів на більш екологічні аналоги.

Показники фінансової складової оцінюють економічні наслідки проведених перетворень на підприємстві, а також його фінансовий потенціал.

За останнє сторіччя запропоновано десятки фінансових показників (1920 р.: модель Дюпона, рентабельність інвестицій (ROI); 1970 р.: чистий прибуток на одну акцію (EPS), коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E); 1980 р.: коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B), рентабельність акціонерного капіталу (ROE), рентабельність чистих активів (RONA), грошовий потік (Cash Flow); 1990 р.: економічна додана вартість (EVA), прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів (EBITDA), ринкова додана вартість (MVA), показник сукупної акціонерної доходності (TSR), грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI), показники ліквідності, платоспроможності, структури капіталу, стану оборотних та необоротних активів, показники фінансової стійкості та ділової активності підприємства. Але не всі вони підходять для досліджуваного неакціо-

нерного підприємства, стратегічні напрями розвитку якого такі:

– підвищення конкурентоспроможності робіт шляхом освоєння нових технологічних процесів.

– збільшення обсягів будівництва та проектних робіт за рахунок підвищення якості та залучення нових клієнтів;

– підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом запровадження нових інформаційно-аналітичних технологій управління.

Результати модифікації збалансованої системи показників подамо у вигляді моделі (табл. 9). Величезна кількість деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників у цілому і, як показують дослідження, для підприємства достатньо 15–20 показників, для підрозділу – 7–10, для одного співробітника – до 5 показників [18, с. 88], тому ми рекомендуємо свій набір показників з урахуванням специфіки будівельної галузі (табл. 9, рис. 2).

Таблиця 9

Модифікована збалансована система показників

Складова	Показники			
Фінансова	Коефіцієнт грошової ліквідності	EVA – економічна додана вартість	Рентабельність власного капіталу	Рентабельність оборотних активів
	Коефіцієнт фінансової [19, с. 124] ліквідності			
Клієнтська	Частка сумнівної дебіторської заборгованості	Частка серед основних конкурентів	Відношення витрат на усунення недоробок та гарантійне обслуговування до собівартості	Коефіцієнт поінформованості щодо бренду
Внутрішні бізнес-процеси	Частка незавершеного виробництва в оборотних активах	Рентабельність продукції	Рентабельність необоротних активів	Коефіцієнт зносу основних засобів
Навчання і розвиток	Відношення темпу зростання оплати праці до темпу інфляції	Рентабельність підвищення кваліфікації персоналу	Кількість запропонованих удосконалень	Плинність кадрів
Соціальна	Наявність на підприємстві заборгованості з податкових та інших зобов'язань	Кількість реалізованих соціальних проектів для місцевої громади	Кількість скарг місцевих мешканців на діяльність підприємства	Кількість створених робочих місць
Екологічна	Сума штрафів за забруднення	Економія від впровадження енергозберігаючих технологій	Кількість заходів з охорони довкілля	Частка вторинної переробки сировини

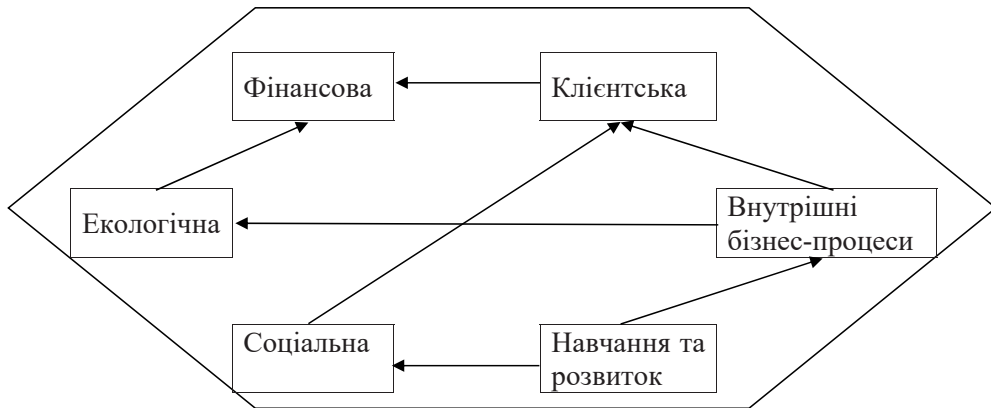


Рис. 2. Взаємозв'язок складових модифікованої системи збалансованих показників.

Показники складових модифікованої нами системи дуже різноманітні за змістом і розрахунком, отже, в ході аналізу великої їх кількості ми відкинули ті, що певною мірою дублюються.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** При розробці загальної стратегії підприємства на основі модифікованої збалансованої системи показників особливу увагу ми приділяємо саме фінансовій стратегії, яка базується на показниках фінансової складової, оскільки, на нашу думку, вона має найбільше значення для функціонування та розвитку підприємства, тому що обсяг фінан-

сових ресурсів є головним обмеженням щодо масштабу та напрямів діяльності підприємства. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку детальних сценаріїв стратегічного планування на основі збалансованої системи показників та оцінку ефективності їх реалізації. Ми бачили, що більшість запропонованих показників не мають нормативних значень, тому вважаємо доцільним застосовувати до них метод експертних або рейтингових оцінок, який дозволить зменшити обсяг та покращити сприйняття інформації, необхідної для прийняття рішень у межах управління стратегією підприємства.

### Список використаних джерел

1. Chiapello E. The Tableaude Bord, a French approach to management information / E. Chiapello, M. Lebas // Working Paper. – 2001. – P. 315–318.
2. The application of the total performance scorecard (TPS) process in the sales management [Electronic resource]. Mdlina University of Piteti, Faculty of Economic Scienes, Piteti, Aleea Lacului, Str. Argedava, nr. 3, bl. A3, Ap20. – Access mode: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/020.pdf>.
3. Рамперсад К., Хьюберт Р. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность [Электронный ресурс] / К. Рамперсад, Р. Хьюберт; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с. – Режим доступа: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/rampersad3.pdf>
4. Sveiby K.E. The Intangible Assets Monitor. Knowledge Management Abstract. Journal of the human resource costing and accounting. – Vol. 2, No. 1, spring 1997. – P. 73–97. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.researchgate.net/profile/Karl\\_Erik\\_Sveiby/publication/235281277\\_The\\_Intangible\\_Assets\\_Monitor/links/55533d7108ae6943a86dc179/The-Intangible-Assets-Monitor.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Karl_Erik_Sveiby/publication/235281277_The_Intangible_Assets_Monitor/links/55533d7108ae6943a86dc179/The-Intangible-Assets-Monitor.pdf)
5. Leif Edvinsson. Summary of Skandia Navigator [Electronic resource] / Edvinsson Leif. Abstract – Value Based Management.net. – Access mode: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_skandianavigator.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html)



6. Романтеев П.В. Аналитический обзор методик оценки интеллектуального капитала [Электронный ресурс] / П.В. Романтеев // Экономика, предпринимательство и право. – 2011. № 3. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/8817>

7. La méthode OVAR pour piloter son entreprise. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.manager-go.com/finance/ovar.htm>

8. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. [Электронный ресурс] Раздел: Стратегия: Львовская коммерческая академия / К. Редченко. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>

9. Malo J.L. Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilite a la francaise / J.L. Malo // In Melanges en l'honneur du professeur Claude Perochon, Foucher, Paris, 1995, P. 357–376.

10. Koller Timothy What is value-based management? [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management>

11. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації [Електронний ресурс] / Л.В. Пан. – Режим доступу: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan\\_Zbalansovana\\_systema\\_pokaznykiv.pdf](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf)

12. Banerjee S.B. Corporate environmental strategies and actions / S.B. Banerjee. Management Decision. – 2001. 39 (1). – P. 36–44.

13. Goel P. Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability / P.Goel // Journal of Finance, Accounting, and Management. – 2010. – Vol. 1, issue 1. – P. 27–42.

14. Kerr I.R. Leadership strategies for sustainable SME operation [Electronic resource] / I.R. Kerr // Journal of Business Strategy and the Environment. – 2006. – № 15 (1). – P. 30–39. – Access mode: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.451>

15. Sinha P. Sustainable environmental practices in the New Zealand wine industry: An analysis of perceived institutional pressures and the role of exports [Electronic resource]. / P. Sinha, M. Akoorie // Journal of Asia-Pacific Business, Vol. 11. – Access mode: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10599230903520186>

16. Kuckertz A. The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions-investigating the role of business experience [Electronic resource] / A. Kuckertz, M. Wagner.. In: Journal of Business Venturing. – 2010. – 25 (5). – P. 524–539. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000962>

17. Salimzadeh. P. Social and environmental practices of SMEs in a regional city of Australia [Electronic resource] / P. Salimzadeh., J. Courvisanos, R. Nayak. Proceedings of the 28th Annual SEAAZ Conference. – 2015. 1–3 July. Melbourne, Australia. – Access mode: [https://www.researchgate.net/publication/285804415\\_Social\\_and\\_environmental\\_practices\\_of\\_SMEs\\_in\\_a\\_regional\\_city\\_of\\_Australia](https://www.researchgate.net/publication/285804415_Social_and_environmental_practices_of_SMEs_in_a_regional_city_of_Australia)

18. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання / Л.М. Малярець, А.В. Штереве́ря – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.

19. Пестовська З.С. Управління поточними фінансовими потребами машинобудівних підприємств: [Електронний ресурс]. дис. ... канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / З.С. Пестовська. – Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля», Дніпро, 2017. – 249 с. – Режим доступу: <http://duan.edu.ua/uploads/spetsializovani-vcheni-radi-17/19249.pdf>

## References

1. Chiapello, E., Lebas, M. (2001). The Tableaude Bord, a French approach to management information. Working Paper, pp. 315-318.
2. Brutu, M. The application of the total performance scorecard (TPS) process in the sales management, 2008, nr. 3, bl. A3, Ap 20. University of Piteti, Faculty of Economic Sciences. Available at: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/020.pdf> (accessed 01 December 2017).
3. Rampersad, K, Khiubert, R. (2004). *Unyversalnaia sistema pokazatelei deiatelnosti: Kak dostyhat rezultatov, sokhraniaia tselostnost* [The universal system of performance indicators: How to achieve results while maintaining integrity]. Moscow, Alpyna Byznes Buks, 352 p. Available at: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/rampersad3.pdf> (accessed 03 December 2017).
4. Sveiby, K.E. The Intangible Assets Monitor. Knowledge Management Abstract. Journal of the human resource costing and accounting. 1997, vol. 2, no. 1, pp. 73-97. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Karl\\_Erik\\_Sveiby/publication/235281277\\_The\\_Intangible\\_Assets\\_Monitor/links/55533d7108ae6943a86dc179/The-Intangible-Assets-Monitor.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Karl_Erik_Sveiby/publication/235281277_The_Intangible_Assets_Monitor/links/55533d7108ae6943a86dc179/The-Intangible-Assets-Monitor.pdf) (accessed 10 December 2017).
5. Edvinsson, L. (2016). Summary of Skandia Navigator. Abstract - Value Based Management.net. Available at: <http://www.valuebasedmanagement.net/methods-skandianavigator.html> (accessed 09 December 2017).
6. Romanteev, P.V. *Analytycheskyi obzor metodyk otsenky yntellektualnoho kapytala* [Analytical review of methods for assessing intellectual capital]. *Ekonomyka, predprynimatelstvo y pravo* [Economics, Entrepreneurship and Law] Экономика, предпринимательство и право, 2011, no. 3, 2011. Available at: <https://creativeconomy.ru/lib/8817> (accessed 19 December 2017).
7. La méthode OVAR pour piloter son entreprise. Available at: <https://www.manager-go.com/finance/ovar.htm> (accessed 18 December 2017).
8. Redchenko, K. *Pokazatelnoe nesohlasye: Balanced Scorecard y Tableau De Bord* [Illustrative disagreement: Balanced Scorecard and Tableau De Bord]. *Razdel: Stratehiia: Lvovskaia kommercheskaia akademiia* [Section: Strategy: Lviv commercial academy]. Available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html> (accessed 12 December 2017).
9. Malo, J.L. Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilite a la francaise (1995). In *Melanges en l'honneur du professeur Claude Perochon, Foucher*, Paris, pp. 357-376. (In French).
10. Koller, T. What is value-based management? By Timothy. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management> (accessed 13 December 2017).
11. Pan, L.V. *Zbalansovana systema pokaznykiv (Balanced Scorecard - BSC) yak instrument efektyvnoho upravlinnia stratehiieiu orhanizatsii* [Balanced Scorecard (BSC) as an effective tool for managing the organization's strategy]. Available at: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan\\_Zbalansovana\\_systema\\_pokaznykiv.pdf](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf) (accessed 9 December 2017).
12. Banerjee, S. B. (2001). Corporate environmental strategies and actions. *Management Decision*, 39 (1), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005405>.
13. Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting, and Management*, vol. 1 issue 1, pp. 27-42.
14. Kerr, I.R. (2006). Leadership strategies for sustainable SME operation. *Journal of Business Strategy and the Environment*, no. 15(1), pp. 30-39. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.451> (accessed 9 December 2017).

15. Sinha, P., Akoorie, M. (2010) Sustainable environmental practices in the New Zealand wine industry: An analysis of perceived institutional pressures and the role of exports. *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 11. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10599230903520186> (accessed 8 December 2017).

16. Kuckertz, A., Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions-investigating the role of business experience. In: *Journal of Business Venturing*, no. 25 (5), pp. 524-539. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000962> (accessed 8 December 2017).

17. Salimzadeh, P., Courvisanos, J., Nayak, R. (2015). Social and environmental practices of SMEs in a regional city of Australia. *Proceedings of the 28th Annual SEAAZ Conference*. 1-3 July. Melbourne, Australia. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/285804415\\_Social\\_and\\_environmental\\_practices\\_of\\_SMEs\\_in\\_a\\_regional\\_city\\_of\\_Australia](https://www.researchgate.net/publication/285804415_Social_and_environmental_practices_of_SMEs_in_a_regional_city_of_Australia) (accessed 9 December 2017).

18. Maliarets, L.M., Shtereveria, A.V. (2008). *Zbalansovana systema pokaznykiv v otsyntsi diialnosti pidpryemstva* [Balanced scorecard in the evaluation of enterprise activity]. Kharkiv, Vyd. KhNEU, 188 c.

19. Pestovska, Z.S. (2017). *Upravlinnia potochnymy finansovymy potrebamy mashynobudivnykh pidpryemstv*. Diss. kand. ekon, nauk [Management of current financial needs of machinery enterprises. Cand. econ. sci. diss.]. Dnipro, 249 p. Available at: <http://duan.edu.ua/uploads/spetsializovani-vcheni-radi-17/19249.pdf> (accessed 22 December 2017).

Обоснована целесообразность стратегического финансового планирования на основе интеграции концепций сбалансированной системы показателей (BSC) и экономической добавленной стоимости (EVA). Рассмотрены преимущества и недостатки различных систем стратегических показателей (BSC, TPS, IAM, SN, OVAR, TB, VBM). Обоснована необходимость внедрения идеи тройного критерия (социальные, экологические и экономические цели). Результаты модификации BSC представлены в виде модели, дополненной социальной и экологической составляющими.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, экономическая добавленная стоимость, финансовая стратегия, предприятие, «тройной критерий».

The advisability of strategic financial planning based on the integration of concepts of Balanced Scorecard (BSC) and Economic Value Added (EVA) is substantiated. The advantages and disadvantages of different systems of strategic indicators (BSC, TPS, IAM, SN, OVAR, TB, VBM) are considered. The necessity of implantation the idea of the triple criterion (social, environmental and economic goals) is substantiated. The results of the modification of the BSC are presented as a model, supplemented by social and environmental components.

**Key words:** balanced scorecard, economic value added, financial strategy, enterprise, «triple criterion».

Одержано 21.09.2017.