

УДК [330.322+330.341.1]:65

О. І. САВЧЕНКО**ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНО – ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглянуті питання розробки та реалізації стратегії сталого розвитку при інвестиційно-інноваційній діяльності підприємств, визначено цілі, правила стійкості стратегічних альтернатив і критичних чинників стратегічного вибору. Наведено опис збалансованої системи показників (BSC) виділені стратегічні індекси в системі показників. Продемонстровано етапи формування та впровадження стратегії в інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку, стійкість, збалансована система показників, інноваційно-інвестиційна діяльність, стратегічні наміри, стратегічна карта, стратегічні індекси.

В статье рассмотрены вопросы разработки и реализации стратегии устойчивого развития при инвестиционно-инновационной деятельности предприятий, определены цели, правила устойчивости стратегических альтернатив и критических факторов стратегического выбора. Приведено описание сбалансированной системы показателей (BSC), выделены стратегические индексы в системе показателей. Продемонстрированы этапы формирования и реализации стратегии в инновационно-инвестиционном развитии предприятия.

Ключевые слова: стратегия развития, устойчивость, сбалансированная система показателей, инновационно-инвестиционная деятельность, стратегические намерения, стратегическая карта, стратегические индексы.

In the article the development and implementation of sustainable strategies in the investment and innovation activities of enterprises are considered. The aims, rules of the stability of strategic alternatives and critical factors of strategic choice are described. The Balanced Scorecard (BSC), the strategic index in the scorecard highlighted. Stages in the formation and implementation of the strategy in the innovation and investment development of the company are showed.

Keywords: statistical data, development strategy, sustainability, balanced scorecard, innovation and investment activity, strategic intents, strategic maps, strategic indices.

Вступ. Розвиток конкурентоспроможності підприємств та їх здатність до випуску інноваційної продукції має пряму кореляцію з фінансовими ресурсами, які спрямовані на інноваційну діяльність, підтримкою наукових досліджень, рівнем інноваційності обладнання та впровадженням інноваційних технологій, державною підтримкою інвестиційно - інноваційної діяльності. Сьогодні при виборі стратегій підприємства мають орієнтуватися на зміни у глобальному економічному просторі, міграційні процеси робочої сили, з іншого боку, відбувається різноманітність і необхідність розвитку професійних компетенцій інженерно-технічних кадрів, які стають ключовими.

Зазначимо, що турбулентний характер зовнішнього середовища буде тільки зміцнюватись в майбутньому. Це стає однією з головних причин підвищення ролі стратегічних рішень не тільки для безпосереднього моменту часу, але і для забезпечення успішної роботи у майбутньому. Це дає можливість підготуватися до непередбачуваної хвилі змін.

Сучасні інструменти управління в поєднанні зі знаннями і досвідом у відповідний час можуть допомогти знайти вирішення деяких стратегічних проблем на підприємстві.

Як зазначав Коваленко О.В. [1] аналіз інноваційно-інвестиційних процесів в Україні показав, що упродовж останніх років лише незначна частина підприємств України мала справжню інноваційну активність. До основних напрямів інноваційної діяльності відносили придбання нових засобів виробництва, при цьому пріоритетним джерелом інвестування інновацій залишалися власні кошти підприємств та отримані кредити. Діюча система оподаткування не стимулює реалізацію інноваційних

проектів. А певна невизначеність законодавчої бази на регіональному рівні залишає українську інноваційну сферу ще не досить привабливою для іноземних інвесторів.

Постановка завдання. Такі вчені, як О. Амоша, І. Ансофф, Ю. Бажал, С. Брудник, А. Гальчинський, А. Голубенко, К. Дорошкевич, В. Ковальов, Б. Койлі, Д. Норкотт, Т. Овчаренко, Т. Райс, П. Рогожин, Б. Санто, А. Сухоруков, П. Харів, В. Хобта, Й. Шумпетер, І. Ярошенко та інші, у своїх роботах досліджували види інвестицій і інновацій, стратегічний аналіз та стратегічне управління, особливості сталого розвитку підприємств.

Однак, на нашу думку, треба більш уваги приділити дослідженню закордонного досвіду. Корпоративні стратегії формуються у вигляді різних стратегій сталого розвитку. Згідно з Бейкером [2,3] та більш широким колом співавторів, особлива увага приділяється визначенню, що корпоративні стратегії повинні відповідати очікуванням нинішніх і майбутніх зацікавлених сторін компанії без внесення будь-яких важливих компромісів з точки зору навичок і здібностей. Керекес і Кіндлер [4] дають більш точне формулювання, згідно з яким: «Стратегія сталого розвитку робить акцент на таких корпоративних заходах, які розглядають питання стійкості, розвитку і зростання можливостей для компанії, та застосовуються у всіх сферах її діяльності».

Метою статті є теоретичне дослідження та обґрунтування реалізації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств.

Слід зазначити, що для забезпечення довгострокової реалізації стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку з використанням збалансованої системи показників (ЗСП) необхідно

інтегрувати ЗСП у систему менеджменту. Побережний Р.О. [5] підкреслює, що для українських промислових підприємств це досить непросте завдання, адже архітектура стратегії - і тим самим збалансованої системи показників, як правило, несумісна з архітектурою існуючої системи менеджменту, яка в основному орієнтована на ієрархічну й функціональну структуру організації. До того ж системи управління, планування, звітності й обліку орієнтовані майже винятково на існуючу організаційну структуру.

Важливі питання, що пов'язані з формуванням теоретичної та практичної бази для забезпечення ефективного інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства на основі використання збалансованої системи показників вимагають подальших досліджень.

Методологія. Методологічною основою проведеного дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених економістів з проблем інноваційно-інвестиційного розвитку на підприємстві.

Дане дослідження базується на застосуванні системного, загальнотеоретичного, компаративного підходів.

Результати дослідження. Важливою умовою успіху стратегій корпоративного розвитку є можливість компанії вирішити протиріччя між економічними, соціальними та екологічними інтересами, а також сформувати корпоративні інтереси для їх вирішення. Бейкером [3], були визначені конкурентні стратегії, які він класифікував на основі стратегічної орієнтації компанії та стратегічної поведінки.

Орієнтаційні стратегії спрямовані на зовнішні зацікавлені сторони компанії, громадськість, знаходиться в центрі стратегії компанії. У той час як ринкові стратегії мають, в першу чергу, задовольнити потреби ринку. Основна мета суспільно-орієнтованих стратегій є дотримання соціальних очікувань в максимально можливій мірі.

З точки зору поведінки, Сігеті [6] робить висновок про можливість охарактеризувати стратегії організаційної поведінки як реактивні та активні.

Реактивні стратегії дають відповідь на юридичні та економічні зміни. Активні стратегії враховують можливості сталого розвитку для зміцнення стратегічного положення. Якщо аспекти орієнтаційної поведінки пов'язані один з одним, такі типи стратегій сталого розвитку можуть бути побудовані, як показано в таблиці 1:

Стратегічна Орієнтація / Стратегічна поведінка	Суспільна	Ринкова
Реактивна	Достовірна стратегія	Ефективна стратегія
Проактивна	Стратегія трансформації	Інноваційна стратегія

Достовірна стратегія - підвищення і зміцнення авторитету та репутації: Через громадські і політичні

важелі формування стійкості, авторитету і репутації компанії як цінного нематеріального активу. Саме тому підтримання іміджу в суспільстві і політиці просування компанії як "доброго корпоративного громадянина" є надійним капіталовкладенням.

Мета цієї стратегії полягає в тому, щоб створити, стимулювати, підтримувати і захищати авторитет або «репутаційний капітал». Заходи можуть бути або підтримуючі або наступальні. Підтримуючі заходи зосереджуються на висвітленні питань з відповідними зацікавленими сторонами. Наступальні заходи спрямовані на створення стійких продуктів і послуг і, насправді дуже близькі до "диференціації".

Ефективна стратегія - підвищення продуктивності і ефективності. Ця стратегія добре відома і широко застосовується в якості "екологічної ефективності". У галузях промисловості, ця стратегія пов'язана з можливістю знизити витрати і має "екологічний слід" у вигляді досягнення кращих енерго-, водо і матеріально-ефективних витрат. У соціальному плані, стратегії такого типу можуть поліпшувати і свою «соціальну-ефективність». Це може бути зроблено шляхом підтримки співробітників у відповідності до їх продуктивності праці та ступеню задоволеності роботою (наприклад, за рахунок гнучких умов роботи і оплати), яка може бути збільшена. Мета стратегії ефективності полягає в підвищенні еко- або соціально-ефективних бізнес-процесів.

Інноваційна стратегія - диференціація на ринку: екологічні та соціальні наслідки часто дають можливість диференціації продуктів підприємства на ринку. Інноваційні продукти і послуги можуть бути знайдені на багатьох ринках і секторах (і внести свій вклад в унікальну торгову пропозицію).

Мета цієї стратегії полягає в тому, щоб збільшити обсяг продажів і прибутку за рахунок розробки і реалізації екологічних і інноваційних продуктів.

Однак, незважаючи на значний потенційний прибуток від реалізації інновацій, інвестування інноваційної діяльності підприємств є досить проблематичним. Це пов'язано із специфікою інноваційної діяльності, яка визначає особливості інвестицій, що були вкладені в інноваційний розвиток підприємств. Для таких інвестицій характерний більш тривалий період окупності; високий ризик невизначеності кінцевого результату впровадження інновацій.

Трансформаційна стратегія – вплив на ринки, що розвиваються і суспільство: Ця стратегія є більш фундаментальною, ніж інші, тому що трансформація існуючих або створення нових ринків вимагає інституційних змін всередині людських потреб, політики або інституційних рамок. У багатьох випадках, людські потреби або споживання можуть бути змінені під впливом певних факторів.

Мета цієї стратегії полягає в тому, щоб створювати або брати участь в структурних змінах в інституційному середовищі, структурі ринків і мати певний вплив на політичні процеси.

Оскільки, готовність підприємства саме до інноваційного розвитку може визначатися як його

сприйнятливості до інновацій, яка визначається такими основними характеристиками: організаційна структура, здатність персоналу до розвитку та навчання, характеристиками зовнішнього середовища і внутрішньо-комунікаційними зв'язками, необхідно використовувати певну методологічну базу. На нашу думку, це може бути збалансована система показників, яка розвиває ідею традиційного більш широкого підходу до інтеграції відповідних зацікавлених сторін для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Використання ЗСП для реалізації стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підтримує ідею традиційного використання цієї системи, забезпечуючи більш широке підґрунтя для інтеграції інших відповідних зацікавлених сторін різних груп інвесторів і перспектив, що пов'язані з стійким розвитком підприємства.

Ідея застосовувати цей інструмент для цілей стратегічного управління не є новою. Вона була запропонована Капланом і Нортеном [7]. Вони назвали свою розробку «Balanced Scorecard», щоб підкреслити збалансованість («Balanced») системи, яка повинна бути вимірною за допомогою системи показників («Scorecard») [7]. Ця концепція сприяє підвищенню ймовірності реалізації наміченої стратегії й адекватній оцінці потенціалу вартості компанії.

Тим не менш, є тільки кілька досліджень, наприклад, Епштейн і Віснер [8], Фігге та ін. [9], Феррейра та ін. [10], які займаються впровадженням відповідних стратегічних аспектів в ЗСП. Однак результати такої інтеграції є різними за змістом і структурою. Така інтеграція має двосторонній аспект. З одного боку, ми вводимо соціальні та екологічні перспективи з метою визначення соціальних та екологічних цілей. З іншого боку, ми інтегруємо соціальні та екологічні очікування в традиційні перспективи при формулюванні цілей відповідно до заздалегідь визначеної та реалізованої в даний час стратегії розвитку.

Виходячи з цього, економічні, соціальні та інноваційно - інвестиційні рішення, з одного боку, і діяльність всередині організації, з іншого, стають відповідно до визначених перспектив внутрішніх процесів і розвитку підприємства.

Згідно Прахалад і Амель [11] стратегічні наміри визначають бажану позицію на ринку і встановлюють критерії для оцінки прогресу підприємства в заданому напрямку. У той же час, стратегічні наміри не можна розглядати просто як свого роду необмежені амбіції. Цей термін також включає в себе активний процес управління, що містить наступні елементи: істотні фактори успіху підприємства, мотивацію співробітників, розкриття цінності завдань, які вони виконують, можливості для розвитку креативності окремих осіб і груп, підтримку рівня заохочень при розробці нових інноваційних ідей, як зовнішніх, так і внутрішніх змін, і забезпечення стратегічних намірів інноваційно-інвестиційного розвитку послідовно через управління розподілом ресурсів.

У той же час для успішної діяльності, підприємство повинно чітко розуміти свої стратегічні

наміри, які стосуються забезпечення стійкості її розвитку, необхідно планувати систему своїх стратегічних цілей, стосовно інноваційно-інвестиційного розвитку, визначати найбільш доцільні показники ефективності і, нарешті, обирати найбільш ефективні інструменти управління з метою доведення до певних цілей. Необхідно сформулювати свою повну стійкість через збалансовану систему показників.

Прогрес або невідповідність в процесі реалізації цілей можна контролювати і оцінювати шляхом застосування індексів розвитку збалансованої системи показників. Роль цих показників чітко відображається у конкретних цілях та процесі їх досягнення. «Карта стратегії» [12] може бути використана в якості орієнтира, в ній визначено причинно-наслідкові зв'язки між економічними, соціальними і екологічними цілями.

Досягнення хорошої репутації в суспільстві означає, що формується певний позитивний образ підприємства у свідомих клієнтів та інвесторів. Це полегшує встановлення партнерських відносин та створення доданої вартості покращення.

Для того, щоб поліпшити своє суспільне визнання і визнання корисної діяльності, промисловим підприємствам і особливо підприємствам хімічної, нафтопереробної та газовидобувної галузей необхідно запускати програми з розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності на засадах стратегічного управління та сталого розвитку.

Підприємство повною мірою усвідомлює той факт, що показники довгострокового успіху і суспільного визнання не відображені тільки в економічних показниках. Його продуктивність все частіше оцінюється в світлі можливості підприємства, зменшити негативні соціальні та екологічні наслідки діяльності.

Наше дослідження спрямоване на сприяння здійснення певних видів стратегій розвитку і стійкості системи збалансованих показників в широкому діапазоні підприємств. У зв'язку з цим можна зробити висновок про те, що успішна реалізація збалансованої системи показників, як правило, пов'язана з обраною стратегією, корпоративною культурою, організаційною структурою, інноваційними процесами та методологічними чинниками.

1. Фінансові показники:

1.1. Рентабельність власного капіталу (ROE), прибутковості на вкладений капітал (ROCE), економічно додана вартість (EVA);

1.2. Темп виручки від продажів з екологічно чистих продуктів;

1.3. Ставка екологічних податків і штрафів;

1.4. Сума, що витрачена на маркетингову діяльність;

1.5. Швидкість виплат, отриманих в екологічних цілях;

1.6. Темп екологічно свідомих інвестицій.

2. Клієнти:

2.1. Частота скарг клієнтів, відшкодування витрат, витрат на заміну продукту;

2.2. Різниця в ціні в порівнянні з конкурентами;

2.3. Частка еко-продуктів на ринку.

3. Внутрішні процеси:

3.1 Продуктивність ресурсів;

3.2. Швидкість до сучасних, екологічно чистих технологій;

3.3. Швидкість відходів і небезпечних матеріалів;

3.4. Курс еко-свідомих R & D;

3.5. Швидкість зелених постачальників;

3.6. Курс еко-свідомих логістичних рішень;

3.7. Швидкість комунікацій з питань розвитку.

4. Навчання і зростання:

4.1. Важливість правил і процедур в порівнянні з результатами;

4.2. Ресурси, що використовуються для навчання співробітників;

4.3. Коливання, кількість робочих конфліктів, частота плинності;

4.3. Забезпечення умов для створення робочого місяця.

5. Суспільство:

5.1. Комплексний індекс відповідальності;

5.2. Темп виконання співробітниками екологічно свідомої діяльності;

5.3. Кількість нещасних випадків на виробництві;

5.4. Корпоративна соціальна відповідальність.

6. Природне середовище:

6.1. Екологічна компонента;

6.2. Матеріальні і енергетичні показники використання;

6.3. Показники шкідливих викидів, інструменти оцінки результативності екологічної діяльності: еко-баланс, етичний кодекс.

В разі збалансованої системи показників, її стійкості, вона включає в себе різні стратегії. Проте, лише деякі стратегії можуть бути віднесені до розвитку, що відповідають вимогам стійкості.

Тому, відповідний тип стратегій розвитку відіграє важливу роль в процесі планування стратегії підприємства. Саме тому особлива увага приділяється інноваційно-інвестиційному розвитку підприємства.

Традиційна збалансована система показників має методологію, яка «рухається зверху вниз». Це означає, що стратегічні цілі визначаються вищим керівництвом. Проте, це часто призводить до внутрішнього опору, так як вище керівництво не приймає індивідуальні цілі працівників до уваги, що, в свою чергу, може поставити під загрозу наявні ресурси.

Координація всієї організації відповідно до бачення в певному напрямку являє собою складний процес за участю багатьох людей, а реалізація інноваційних процесів на підприємстві вимагає певного рівня компетенцій персоналу.

Таким чином, корпоративний досвід та комбінація «зверху-вниз» і «знизу-вгору» може зміцнити прихильність працівників до стратегічних цілей, а також інструменти управління.

При формулюванні цілей відповідно до задалегідь визначеної та реалізованої в даний час стратегії інноваційного розвитку важливо зосередити свою увагу на питаннях, які виходять із окремих точок зору усіх зацікавлених сторін.

Виходячи з цього, інноваційні, інвестиційні, соціальні та екологічні рішення і діяльність всередині підприємства необхідно визначати відповідно до цілей, що вказують на перспективи внутрішніх процесів і забезпечують зростання.

Таким чином, інноваційно-інвестиційний розвиток має соціальні та екологічні наслідки, які можуть розглядатися як спеціальний економічний ефект (задоволення споживчого попиту, покращення фінансових результатів діяльності тощо). У дослідженні були визначені цілі інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства:

- ефективне керівництво і ефективність управління ризиками;

- зосередження уваги на майбутньому інвестиційному портфелі для підвищення конкурентоспроможності;

- зосередження на внутрішніх і зовнішніх відносинах з клієнтами;

- зміцнення довіри між зацікавленими сторонами;

- зниження навантаження на навколишнє середовище;

- управління можливостями, ризиками та відповідальність в ланцюжку створення вартості;

- капіталізація людських ресурсів.

На нашу думку, важливо мати можливість моделювання системи бізнес-процесів, організаційної структури та системи управління, виходячи з глобальної стратегії підприємства, а також розуміти причинно-наслідкові зв'язки між ними. Таку можливість надає побудова стратегічної карти, яка за звичай, включає чотири основні проєкції: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес процеси, навчання та розвиток. Стратегічну карту розвитку персоналу пропонується представити у вигляді таблиці 2.

Основною стратегічною метою, для якої розроблено дану стратегічну карту, є підвищення продуктивності персоналу, а як наслідок підвищення інноваційної активності підприємства та його фінансової стійкості. До стратегічних індексів даного блоку також можна віднести частку кваліфікованого персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації, коефіцієнт плинності кадрів, кількість інноваційних проєктів, рацпропозицій на одного працюючого та кількість залучених кваліфікованих працівників. Персонал підприємства повинен бути вмотивованим та мати певне прозоре стимулювання праці, яке буде спонукати його до реалізації професійного та креативного потенціалу.

Таблиця 2 – Стратегічна карта збалансованої системи показників розвитку персоналу [13]

Перспективи	Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Стратегічні індекси	Ефективні інструменти управління
Навчання і зростання	Удосконалення людських ресурсів, можливостей і знань Розвиток стійкості орієнтованої на інноваційну корпоративну культуру Підвищення задоволеності й лояльності співробітників	Залучення найбільш талановитих людей Підтримка і поліпшення існуючої робочої сили Розвиток інноваційної свідомості серед керівників	Вартість навчання і тренінгів на 1-го працюючого Кількість навчальних годин на 1 –го працюючого Кількість працівників, які залишили підприємство (чол.) Норма відпустки за лікарняним (%)	Система управління сталим розвитком (SDMS) Управління ідеями (ISM) Управління кар'єрою (CMS) Система оцінки продуктивності праці (PAS)

Як видно з вищевикладеного, підприємство прагне до інноваційно-інвестиційного розвитку і воно повідомляє свої наміри усім зацікавленим сторонам. Принципи стійкості і креативно - орієнтованого мислення знайшли своє місце в довгостроковій стратегії розвитку підприємства.

Висновки. Таким чином, для успішної реалізації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємство повинно чітко прояснити свої стратегічні наміри, що стосуються обраної концепції розвитку, повинно планувати систему своїх стратегічних цілей, визначати показники ефективності та обрати найбільш ефективні інструменти управління відповідно до визначених цілей. Іншими словами підприємство повинно сформулювати свою збалансовану систему показників. У той же час, соціальні та екологічні наслідки слід розглядати окремо від економічних наслідків (задовольняють запити споживачів, фінансові результати діяльності, економічна ефективність інвестицій тощо). Треба виходити з того, що «фінансове забезпечення» в перспективі і пов'язані з ним цілі також сприяють задоволенню соціальних та екологічних очікувань суспільства.

Проте, лише деякі стратегії можуть відповідати сталому управлінню, які явно виражають вимоги стійкості. Тому, вибравши відповідний тип стратегій розвитку важливу роль відіграє процес планування стратегії. Підприємству необхідно визначити свої стратегічні цілі, ключові показники ефективності та інструменти управління та обирати проактивні стратегії. Результати декількох емпіричних досліджень доводять, що підприємства, які знайомі з традиційною збалансованою системою показників мають більш глибокі знання про процедуру планування та стратегії виконання, тобто вони вже мають чітко визначені й узгоджені стратегічні цілі.

У той же час прихильність вищого керівництва є одним з найбільш важливих факторів у реалізації стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку. Те ж саме відноситься і до ЗСП, яка підкреслює важливість питань сталого розвитку. Крім того, керівництво

повинно розуміти певний страх співробітників перед можливими змінами і своєчасно вживати заходи, щоб активно з цим впоратись. Це може бути досягнуто шляхом обговорення проблем та прийняття альтернативних рішень заздалегідь.

Організаційна структура належить до чинників ефективності. Причина цього полягає в тому, що обрана стратегія, зазвичай, інтерпретується на рівні різних підрозділів організації по-різному. Умовою для прийняття збалансованої системи показників всередині організації є те, що вимоги до стратегії розвитку повинні з'являтися в цілях, які доводять до організаційних підрозділів, груп і окремих виконавців.

Необхідна координація всієї організації відповідно до бачення і певного напрямку розвитку. Це трудомісткий процес, який вимагає багато внутрішніх консультацій, але це варто його виконання. Слід враховувати, що збалансована система показників корелює з концепціями збільшення корпоративної цінності та управління ризиками.

Список літератури

1. Коваленко, О. В. Управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислового підприємства / О. В. Коваленко, Я. Г. Борисова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. О. В. Коваленко. - Запоріжжя, 2014. - Вип. № 7. - С. 12 - 19.
2. Bieker, T. (2005). Sustainability Management with the Balanced Scorecard. Publication of Institute for Economy and the Environment, St. Gallen.
3. Bieker, T.–Dyllick, T.– Gminder, C.U.–Hockerts, K. (2002). Towards Sustainability Balanced Scorecard. Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy. Publication of IWÖ-HSG and INSEAD, St. Gallen-Fontainebleau.
4. Kerekes S.–Kindler J. (1997). Vállalati környezetmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest.
5. Побережний П.О. Формування стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників / П.О. Побережний // Управлінський облік. – 2011. – № 21. – С. 72-81.
6. Szigeti Sz. (2004). A vállalatok társadalmi felelőssége a fenntartható fejlődés és az érintettek nézőpontjából. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Doktori Iskola évkönyve.
7. Kaplan, R.S.–Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston.

8. Epstein, M.–Wisner, P. (2001): Good Neighbours: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC. Balanced Scorecard Report, No. 5-6.
9. Figge, F.–Tobias, H.–Schaltegger, S.–Wagner, M. (2001). Sustainability Balanced Scorecard. Publication of Centre for Sustainability Management, Lüneburg.
10. Ferreira, A.F.–Santos, S.P.–Rodrigues, P.M.M. (2009). Adding Value to Branch Performance Evaluation Using Cognitive Maps and MCDA: A Case Study. Publication of Banco de Portugal, Lisboa.
11. Prahalad, C.K.–Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, No. 5-6.
12. Horváth and Partners (2008). Controlling. Út egy hatékony controlling rendszerhez. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.
13. Fülöp Gyula. (2008). Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat. Perfekt Kiadó, Budapest.
4. Kerekes S.–Kindler J. (1997). *Vállalati környezetmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
5. Poberezhnyy R.O. *Formuvannya stratehiyi rozvytku z vykorystannyam zbalansovanoyi systemy pokaznykiv* [Development strategy by using Balanced Scorecard] / R.O. Poberezhnyy // *Upravlins'kyi oblik*. – 2011. – # 21. – S. 72-81.
6. Szigeti Sz. (2004). *A vállalatok társadalmi felelőssége a fenntartható fejlődés és az érintettek nézőpontjából*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Doktori Iskola évkönyve.
7. Kaplan, R.S.–Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
8. Epstein, M.–Wisner, P. (2001): *Good Neighbours: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC*. Balanced Scorecard Report, No. 5-6.
9. Figge, F.–Tobias, H.–Schaltegger, S.–Wagner, M. (2001). *Sustainability Balanced Scorecard*. Publication of Centre for Sustainability Management, Lüneburg.
10. Ferreira, A.F.–Santos, S.P.–Rodrigues, P.M.M. (2009). *Adding Value to Branch Performance Evaluation Using Cognitive Maps and MCDA: A Case Study*. Publication of Banco de Portugal, Lisboa.
11. Prahalad, C.K.–Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, No. 5-6.
12. Horváth and Partners (2008). *Controlling. Út egy hatékony controlling rendszerhez*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.
13. Fülöp Gyula. (2008). *Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat*. Perfekt Kiadó, Budapest.

References (transliterated)

1. Kovalenko, O. V. *Upravlinnya Innovatsiyno-Investitsiynim rozvitkom promislavogo pidpriemstva* [Management of innovation and investment development of industrial enterprises] / O. V. Kovalenko, Ya. G. Borisova // *Ekonomichnyi visnik Zaporizkoyi derzhavnoyi Inzhenernoyi akademiyi* / red. O. V. Kovalenko. - Zaporizhzhya, 2014. - Vip. # 7. - С. 12 - 19.
2. Bieker, T. (2005). *Sustainability Management with the Balanced Scorecard*. Publication of Institute for Economy and the Environment, St. Gallen.
3. Bieker, T.–Dyllick, T.–Gminder, C.U.–Hockerts, K. (2002). *Towards Sustainability Balanced Scorecard. Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy*. Publication of IWÖ-HSG and INSEAD, St. Gallen-Fontainebleau.

Надійшло (received) 03.05.2016

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Використання системи збалансованих показників для інноваційно – інвестиційного розвитку підприємств / О. І. Савченко // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2016. - № 28(1200) - С. 3-8. Бібліогр.: 13 назв. – ISSN 2519-4461.

Использование системы сбалансированных показателей для целей инновационно - инвестиционного развития предприятий / О. И. Савченко // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2016. - № 28(1200) - С. 3-8. Бібліогр.: 13 назв. – ISSN 2519-4461.

Implementation of the sustainable development strategy for improving the efficiency of business / O. I. Savchenko, //Bulletin of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences). – Kharkiv: NTU "KhPI". - 2016. - № 28(1200) - P. 3-8. Bibliogr.: 13. – ISSN 2519-4461

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Савченко Ольга Ігорівна – кандидат економічних наук, професор кафедри організації виробництва та управління персоналом НТУ «ХПІ», м. Харків; тел.: (057) 707-68-18; e-mail: savchenko.khpi@gmail.com.

Савченко Ольга Ігорівна – кандидат економічних наук, професор кафедри організації виробництва та управління персоналом, г. Харьков; тел.: (057) 707-68-18; e-mail: savchenko.khpi@gmail.com.

Savchenko Olga – PhD in Economics, Professor business administration and personnel management department, Kharkiv; tel.:(057) 707-68-18; e-mail: savchenko.khpi@gmail.com.