

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ

СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. Розроблено стратегічну карту управління фінансовою безпекою підприємства, що є підґрунтям для вибору виду політики управління фінансовою безпекою підприємства в стратегічній перспективі. Проведено порівняння процесів використання стратегічних карт і збалансованої системи показників підприємства.

Аннотация. Разработана стратегическая карта управления финансовой безопасностью предприятия, которая является основой для выбора вида политики управления финансовой безопасностью предприятия в стратегической перспективе. Проведено сравнение процессов использования стратегических карт и сбалансированной системы показателей предприятия.

Annotation. A strategic management map of financial security of the company was developed to be used as a basis for selecting the type of policy to govern the financial security of the enterprise in the long term. A comparison of application of strategy maps and balanced scorecards of the enterprise was made.

Ключові слова: стратегія, стратегічна карта, фінансова безпека, система збалансованих показників.

Стратегічне управління є одним із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, попередження та нейтралізації небажаних ризиків та загроз, досягнення фінансових інтересів та довгострокового успіху суб'єктів господарювання в процесі забезпечення їх фінансової безпеки. Узагальнення літературних джерел та практики функціонування підприємств показало, що ефективність діяльності підприємств можна підвищити на основі використання стратегічних карт, однієї з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оцінних показників.

Основні аспекти визначення сутності поняття фінансової безпеки, відповідних загроз, індикаторів і системи її критеріальної оцінки досліджено у наукових працях вчених: Ареф'євої О. В., Барановського О. І., Бланка І. О., Горячевої К. С., Ермошенка М. М., В. Забродського, Захарова О. І. і т. д. Дослідженню основних аспектів стратегічного управління підприємством приділяють увагу такі вчені, як: Е. Ветлужських, Демченко І. В., Поканевич Ю. В., Трухан О. Л., Шершеньова З. Є. та ін. Разом з тим залишився поза увагою такий важливий аспект діяльності підприємства, як системна робота щодо попередження і недопущення небезпечних ситуацій і визначення площини загроз для підприємства в стратегічній перспективі.

Стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Значення вироблення стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довготерміновій перспективі, надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ підприємства, але й виробляти довготермінову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі. У минулому багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. В даний час, хоча і не розв'язана задача раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такої стратегії, що забезпечує адаптацію підприємства до мінливого навколишнього середовища [1; 2].

Для того, щоб сформувати стратегію, запропоновано застосувати систему збалансованих показників, що набула поширення на підприємствах у промислово розвинених країнах.

Відомо, що система збалансованих показників одночасно виконує кілька функцій: як оцінювальна система; як система стратегічного управління; як інструмент розповсюдження інформації [3].

Через це система збалансованих показників допомагає будь-якій організації вирішити дві фундаментальні проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності організації; успішно реалізувати стратегію розвитку.

Завдання стратегії – визначити пріоритети, механізми й умови, що забезпечать прискорений, перспективний і стабільний розвиток будівельної галузі України. Головна мета реалізації стратегії – забезпечення технічного рівня, що відповідає рівню сучасних розвинених країн Європи, в основному за рахунок внутрішнього виробництва конкурентоспроможної продукції [4].

Таким чином, використання стратегічних карт полягає у плануванні, організуванні, заохоченні персоналу на досягнення поставлених стратегічних цілей, контролюванні виконання стратегічних заходів, внесенні коректив до структури і змісту стратегічних карт, що відповідають змінам у зовнішньому середовищі діяльності підприємства та його стратегії тощо. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті. Стратегічні карти доповнюються збалансованою системою показників як системою звітності підприємства. До того ж у процесах використання стратегічних карт як самостійного управлінського інструменту та формування збалансованої системи показників існує низка відмінностей [3]. Відмінності спостерігаються через значно менший зв'язок стратегічних карт із системою звітності підприємства (таблиця).

Порівняння процесів використання стратегічних карт і збалансованої системи показників підприємства [3]

Порівнювані ознаки процесу використання	Порівнювані ознаки процесу використання	Притаманно збалансованій системі показників
Управлінський вплив на систему звітності підприємства	Помірний, стратегічні карти використовують як метод менеджменту і незначно впливають на систему звітності підприємства	Значний, запровадження збалансованої системи показників пов'язане зі зміною системи звітності підприємства
Управлінський вплив на підсистему бюджетування	Помірний, за результатами, отриманими від використання стратегічних карт, вносяться зміни до бюджетів підприємства	Значний, запровадження збалансованої системи показників пов'язане зі зміною бюджетної підсистеми підприємства
Рівень автоматизації управлінських дій	Низький, використання стратегічних карт відбувається шляхом часткової автоматизації окремих процесів, наприклад, розрахунку показників стратегічних карт	Високий, використання збалансованої системи показників як системи звітності підприємства є повністю або частково автоматизованим
Управлінський вплив на підсистему мотивування	Значний, при використанні моделі передбачені спеціальні мотиваційні заходи, що доповнюють підсистему мотивування працівників підприємства	Значний, при використанні моделі передбачені спеціальні мотиваційні заходи, що доповнюють підсистему мотивування підприємства
Ступінь централізації управління	Низький, враховуючи те, що стратегічні карти не мають зв'язку із системою звітності підприємства, їх аналізування, виконання заходів, генерування стратегічних ініціатив може бути покладене на керівників функціональних підрозділів	Високий, управління у межах збалансованої системи показників є здебільшого централізованим. Звіти, що складені у формі стратегічних карт, надходять до стратегічного директора, у відділі якого їх аналізують
Періодичність внесення змін до стратегічної карти	Низька, раз на рік	Низька, раз на рік. Може здійснюватись частіше
Зворотний зв'язок процесу використання	Існує, полягає у внесенні пропозиції щодо зміни стратегічних карт працівниками підприємства	Існує. Використання стратегічних карт зобов'язує працівників звітувати у формі стратегічних карт

Стратегічна карта збалансованої системи показників – це інструмент, що дозволяє менеджменту підприємств формулювати і відобразити те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Клієнтська складова визначає пропозицію споживної цінності для цільових клієнтів. Споживча пропозиція – умова, при якій нематеріальні активи створюють вартість. Складова внутрішніх процесів визначає декілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії [5; 6].

Перевага системи збалансованих показників полягає в тому, що підприємство, яке впровадило цю систему, отримує в результаті "систему координат" дій відповідно до стратегії на будь-яких рівнях управління. Усі ресурси, а також співробітники компанії через систему мотивації тісно зав'язану на ключових показниках ефективності, зорієнтовані стратегією компанії і спрямовані на її досягнення у своїй щоденній роботі [4].

В основі загальної стратегічної карти лежить корпоративний план (чи проєкція) навчання і освіти. Ця проєкція визначає основні елементи культури, технології та навичок, які критично важливі для організації, якщо вона дійсно планує виконувати свої внутрішні процеси, тобто і стратегію.

Таким чином, у сучасних умовах розвитку ринкової економіки функціонування кожного підприємства здійснюється в конкурентному середовищі. Будь-яке підприємство прагне утримувати контроль на ринку, бути першим серед конкурентів. Досягнути цього допоможе впровадження збалансованої системи показників на підприємстві, яка містить у собі як фінансові показники оцінки результатів діяльності, так і враховує важливість показників нефінансового характеру. Результати, отримані в системі стратегічного управління фінансовою безпекою є одним із способів удосконалення даної системи, що приведе до підвищення ефективності довгострокового управління фінансовою безпекою підприємства, а також до покращення системи управління підприємством в цілому. Розроблена стратегічна карта на основі збалансованої системи показників є інструментом, який надає підприємству можливість направляти свої зусилля на виконання довгострокової стратегії, що дозволяє ефективно управляти даною стратегією та впроваджувати її у діяльності підприємства.

Наук. керієн. Журавльова І. В.

- Література:** 1. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств : навч. посібн. / Р. А. Слав'юк. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 460 с.
 2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
 3. Демченко І. В. Стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання [Електронний ресурс] / І. В. Демченко. – Режим доступу : http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/nvfbi/2010/p_43_46.pdf. 4. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств / В. І. Франчук // Науковий вісник НЛТУ України.

Вип. 20.8. – 2010. – С. 155–162. 5. Пойда-Носик Н. Н. Використання системного підходу в управлінні фінансовою безпекою підприємства / Н. Н. Пойда-Носик // Науковий вісник ужгородського університету. – 2011. – № 3. – С. 158–163. 6. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії / Ю. В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28. – Т. 2. – С. 247–252.