

7. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк ; за ред. В. М. Гейця. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.

8. Ортинський В. Л., Керницький І. С. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посібник. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.

9. Прус Н. В. Система економічної безпеки підприємства. Поняття, сутність, принципи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 675–679.

10. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; за ред. Т. Г. Васильціва. Львів, 2012. 386 с.

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Литовченко О. Ю., канд. екон. наук, доцент, Бабаєв А. Ю., магістр,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Будівельна галузь України загалом характеризується складністю і розмежуванням галузевої структури, широким асортиментом продукції, активною участю у галузевому і територіальному поділі праці. Економічний ефект від розвитку цієї галузі полягає у мультиплікаційному ефекті коштів, вкладених у будівництво. Адже з розвитком будівельної галузі розвивається: виробництво будівельних матеріалів, машинобудівна галузь, металургія і металообробка, нафтохімія, виробництво широкого кола будівельних матеріалів, транспорт, енергетика тощо.

Досліджуючи роль будівельного сектору в економічній системі держави, можна стверджувати, що цей сектор національного господарства здійснює значний вплив на економічну безпеку держави та, водночас, стає вагомим (суттєвим) джерелом небезпеки і суспільної загрози [1]. Будівництво сприяє розвитку підприємств крупного, середнього і малого бізнесу, особливо того, який спеціалізується на будівництві, ремонтних роботах та обслуговуванні і забезпеченні таких робіт. Натомість, останні роки галузь працює недостатньо ефективно. Так, за даними Державної служби статистики України, у 2018 році внесок будівельної галузі у ВВП склав лише 2,3 %. Для порівняння цей показник в Словаччині становить 7,9 %, Польщі – 7,7 %, Швеції – 6,8 %, Румунії – 6,1 % [1].

Обсяги виробництва будівельної продукції ВВП в Україні не можливо порівняти з обсягами європейських країн. Так, обсяг реалізованої будівельної продукції в Німеччині в середньому в 100 разів більший, ніж в Україні. До того ж, діяльність вітчизняних будівельних підприємств є хронічно збитковою протягом останніх років, що свідчить про кризовий стан галузі.

Здійснення фінансового управління на будівельних підприємствах в Україні потребує застосування антикризової програми, що становить у загальному вигляді розгорнутий деталізований план дій, які слід реалізувати під

час здійснення антикризового процесу на підприємстві. Такі дії охоплюють, перш за все, комерційну та фінансову складові, а також підтримку в залученні фінансів. Існуючі проблеми будівельних підприємств характеризують наявність численних ризиків, що обумовлені відсутністю ефективного засобу формування та опису стратегії підприємства.

Взагалі, стратегічний підхід вимагає розгляду процесу формування інформаційної системи в довгостроковому періоді часу. Ідеологія цього підходу заснована на відсутності можливості точного передбачення шляхів розвитку інформаційної системи підприємства на тривалому відрізку часу. Стратегічний підхід може розглядатися як технологія управління процесом формування та розвитку інформаційної системи підприємства в умовах нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Наукові пошуки у даному напрямку передбачають застосування збалансованої системи показників, та стратегічної карти, як інструмент визначення, декомпозиції та збалансування цілей підприємств галузі.

Програма управління фінансовими ризиками будівельного підприємства має на меті певні цілі, що впливають з конкретної антикризової стратегії і можуть бути представлені у вигляді пріоритетних напрямів такої програми. Перетворити антикризову стратегію, що найчастіше має неформальний вигляд, або ж взагалі відсутня, на розгорнуте деталізоване планування антикризового управління на підприємстві можливо за допомогою збалансованої системи показників.

Принцип збалансованої системи показників полягає у наявності на підприємстві цілісної системи визначених і чітко вимірюваних індикаторів, що використовуються при управлінні підприємством, структурним підрозділом чи окремим працівником. Збалансована система показників також забезпечує поточний контроль рівня досягнення індикаторами цільових значень і прийняття менеджером коригуючих дій.

Основу збалансованої системи показників становлять стратегічні карти, що складаються із чотирьох, істотних для управління підприємством і поєднаних причинно-наслідковим зв'язком, перспектив і вміщують стратегічні цілі, показники (індикатори) та заходи. Перспективи стратегічних карт сформовані на основі місії, корпоративних цінностей і стратегії підприємства так, що індикатори у межах перспектив стратегічних карт повністю відповідають стратегічним цілям компанії [3].

Збалансована система показників, на думку її розробників, є інструментом, що націлює компанію на стратегію довгострокового успіху: він переводить бачення компанії та її стратегій у набір взаємозалежних збалансованих показників, які оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але й майбутнього розвитку організації. Як і традиційні системи, BSC застосовує фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії. В результаті система Нортон і Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проекціях – «Фінанси», «Маркетинг», «Персонал», «Бізнеспроцеси». Чотири проекції Р.Каплана і Д.Нортон являють собою,

швидше, організаційну структуру, ніж обмежену схему. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель ще однією або двома паблицями, хоч істотна перевага BSC – її концентрованість і якість представлення інформації. Методика Balanced Scorecard призначена для підвищення ефективності управління підприємством за рахунок застосування оптимального набору індикаторів діяльності компанії. BSC – це інструмент, що перетворює місію і стратегію організації у вичерпний набір показників ефективності, які утворюють основу для системи стратегічного управління і виміру. У контексті BSC, відношення причини і наслідку ідентифікує ініціативи, області відповідальності, або дії (причини), необхідні для досягнення мети або контрольних цифр (наслідку) [4].

Система збалансованих показників виступає механізмом управління стратегією будівельних підприємств. Відповідно кожний етап побудови системи збалансованих показників можна диференціювати залежно від підрозділів підприємств: підрозділи основного виробництва, загальновиробничі, адміністративні. Оцінити роботи підрозділів та окремих працівників можна за критерієм досягнення мети, її в свою чергу можна розділити на ступені: мета не досягнута, мета досягнута частково, мета досягнута, мета перевиконана [5].

Процес побудови певної стратегічної карти повинен базуватися на короткому висвітленні: існуючої місії підприємства; бачення керівної ланки, що є на даний момент; корпоративної, функціональної чи іншої стратегії.

Для підприємств будівельної галузі, місією є забезпечення виконання завдань підприємства з будівництва житлових комплексів, а також виробництва будівельних матеріалів з найменшими фінансовими ризиками та витратами, а також, задоволення існуючих соціально-економічних потреб співробітників підприємства. З місії підприємства випливають такі положення, які можливо сформулювати як бачення (погляд на майбутнє з урахуванням існуючого стану справ): забезпечення споживачів доступним житлом, а також інші будівельні підприємства необхідними будівельними матеріалами; створення для співробітників підприємства найкращих умов роботи та відпочинку.

З огляду на необхідність удосконалення системи стратегічного управління фінансовими ризиками підприємств будівельної галузі при формуванні стратегічної карти вважаємо доцільним застосування програмного продукту Business Studio, що є системою моделювання бізнес- процесів, організаційної структури та системи управління підприємством. В результаті може бути отримана стратегічна карта, яка являє певне зображення стратегії, та розкриває, яким чином інтегровані і скомбіновані цілі чотирьох складових трансформуються у єдину стратегію мінімізації фінансових ризиків підприємства.

Стратегічна карта – документ, що дозволяє зафіксувати прийняту на будівельному підприємстві стратегію розвитку. Для заповнення стратегічної карти напроти кожної з вибраних стратегічних напрямів шляхом угруповання фіксується раніше сформульована стратегічна мета. Бажано, щоб їх кількість для розміщення в стратегічних картах була не дуже великою, оскільки тим самим вводяться обмеження на кількість показників діяльності компанії. Отже,

стратегічна карта – це план дій (стратегія) підприємства у вигляді набору причинно-наслідкових зв'язків.

Відбір показників діяльності будівельного підприємства – достатньо творчий і трудомісткий процес, який примушує робити вибір одного показника з декількох альтернатив. Відібрані показники є центральними елементами системи збалансованих показників і слугують орієнтиром для руху всієї компанії, це є своєрідним фундаментом для подальшого планування. Джерелом для відбору цільових значень показників можуть бути: стратегічна мета компанії; галузеві показники; покрокове поліпшення існуючих результатів діяльності компанії; нові оцінки бізнесу.

Після вибору показників наступним етапом є проведення їх оцінки на відповідність певним критеріям [6]:

1) Зв'язок із стратегією. Це критерій один з найважливіших, адже система збалансованих показників – це інструмент перебудови стратегії компанії в конкретні дії за допомогою контролю показників її діяльності. Більшість компаній використовує різні показники діяльності, по яких керівництво діагностує ситуацію в компанії і використовує отримані дані для поточного оперативного управління. Як показує практика, вибір показників діяльності, що не впливають на реалізацію стратегії, може привести до замішання і плутанини, оскільки менеджери витратять цінні ресурси на виконання показників, від яких не залежить досягнення загальної мети підприємства. І навпаки, оцінка стратегічно орієнтованих показників дозволяє тримати організацію під контролем і швидко реагувати на проблеми, що вимагають негайного рішення;

2) Кількісний аналіз. Деякі консультанти, що займаються упровадженням системи збалансованих показників і не завжди добре що розбираються в особливостях бізнесу, часто прагнуть включити показники, що мають на увазі суб'єктивну оцінку діяльності

3) Доступність. В процесі розробки системи збалансованих показників виникають показники, які на підприємстві раніше не зафіксували і необхідність в яких прийшла тільки в процесі упровадження моделі стратегічних карт. Безумовно, виявлення нових показників є однією з переваг моделі стратегічних карт.

4) Створення моделі стратегічних карт повинне переслідувати мету мотивувати менеджмент компанії до активних дій. Цього важко добитися, якщо хтось з членів команди не розуміє значення вибраних вами показників. Менеджери, використовуючи моделі стратегічних карт, повинні глибоко розуміти операційне і стратегічне значення кожного показника. Також повинен бути зрозумілим (або роз'яснено) бажаний напрям зміни показника. Якщо менеджери, пропонуючи показник, не знають, добре або погано мати високе (низьке) числове значення даного показника, то такий показник, швидше за все, слід замінити на іншій. Кожний показник повинен бути зрозумілим менеджерам по своєму значенню і можливості впливу на його значення.

5) Збалансованість. Необхідно уникати ефекту субоптимізації (тобто поліпшенням одного показника за рахунок інших). Таким чином, моделі стратегічних карт вимагають шукати оптимальні поєднання і ухвалювати

рішення по оптимальним показникам. У моделі стратегічних карт збалансованість показників має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між фінансовими і не фінансовими показниками, стратегічними і операційними рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а так само між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності.

Основне призначення стратегічних карт – сприяння організації у реалізації її стратегії. В умовах зростання вітчизняної будівельної галузі використання стратегічних карт як системи керування процесами і персоналом сприяє інтенсифікації діяльності підприємств. Завдяки таким особливостям моделі, що проявляються у вимірюванні усіх важливих показників для стратегічного управління підприємством чи поєднанні показників між собою стратегічними причинно-наслідковими зв'язками, стратегічні карти несуть відчутні переваги вітчизняним будівельним підприємствам [7].

Завдяки таким особливостям моделі, що проявляються у вимірюванні усіх важливих показників для стратегічного управління підприємством чи поєднанні показників між собою стратегічними причинно-наслідковими зв'язками, стратегічні карти несуть відчутні переваги вітчизняним будівельним підприємствам. Проте використання стратегічних карт на будівельних підприємствах має певні недоліки. Незважаючи на можливість своєчасного отримання менеджером усієї необхідної інформації для керівництва підприємством, керівники підприємств змушені відмовлятися від концепції стратегічних карт через трудомісткість її запровадження та використання. Стратегічна карта – динамічна концепція із власним „життєвим шляхом”, тому для підприємства недостатньо просто її запровадити, потрібно здійснювати постійні налагодження та удосконалення моделі. Даний процес вимагає від підприємства поточних капіталовкладень. Для зменшення витрат на впровадження та керування стратегічними картами можна застосовувати окремі програмні продукти та звертатися до послуг сторонніх організацій [8].

На практиці на будівельному підприємстві запровадження збалансованої системи показників не має завершуватися розробленням та впровадженням стратегічних карт на ієрархічних рівнях його управління. Збалансована система показників передбачає оновлення стратегічних карт відповідно до вимог зовнішнього середовища, здійснення навчання персоналу і управління знаннями для отримання та використання ідей, що сприяють швидшому досягненню стратегічних цілей та можуть надходити від будь-якого працівника.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пинда Ю. В. Роль будівельного сектору в економічній системі держави / Ю. В. Пинда // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 230–233.
2. Розвиток будівельної галузі та детінізація ринку праці у будівництві / Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку громад та територій України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/rozvitok-budivelnoyi-galuzi-ta-detinizatsiya-rinku-pratsi-u-budivnitstvi>.
3. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От

стратегии к действию. – М.: Олимп-бизнес, 2004. – 344 с.

5. Шевченко Л. С. Адаптація сучасних методів оцінювання діяльності персоналу до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні / Л. С. Шевченко // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. – №85. – С. 132-141.

6. Кизим Н. А. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятий / Н. А. Кизим, И. С. Благун, Ю. С. Копчак. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2004. – 144 с.

7. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління / Б. М. Мізюк. – Вид.: „Магнолія”, 2009. – 544 с.

8. Семенов Г. А. Стратегічна програма антикризового управління підприємством / А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська // Держава та регіони. – 2010. – № 3. – С. 160–167.

## **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Литовченко О. Ю., канд. екон. наук, доцент, Охріменко І. М., магістр,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Сучасні форми ведення господарської діяльності включають в себе багатофункціональну систему оцінювання загроз та ризиків на підприємстві, що в свою чергу створює необхідність вдосконалення методів та інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Останнє формується в процесі інформаційно-аналітичної діяльності підприємства.

Інформаційно-аналітична діяльність – це діяльність, яка, використовуючи можливості інформаційно-аналітичних служб, активно оперуючи інформаційними продуктами і послугами, спрямована на виконання завдання якісно-змістовного перетворення інформації, функціонально перетинаючись у цьому плані з науковою (виробництво нового знання) і управлінською (розробка варіантів рішень, сценаріїв) діяльністю [1].

Інформаційно-аналітичне забезпечення є однією з обов'язкових складових організації механізму управління будь-якої функціональної системи, адже надає можливість зважено приймати управлінські рішення на різних щаблях управління. Це поняття відповідає розумінню процесу створення й підтримки відповідних організаційно-функціональних характеристик системи управління, яка є основою функціонування будь-якої системи. Взагалі, системний підхід до управління результатами діяльності підприємства передбачає забезпечення нерозривного зв'язку між оцінкою, аналізом, плануванням і реалізацією управлінських рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є важливим елементом механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства, яке повинно містити такі дані: якісні та кількісні значення індикаторів фінансової безпеки, наявність або потенційність ризиків і загроз, формалізовані фінансові інтереси та стан їхньої реалізації, стратегічний план забезпечення фінансової безпеки