

Гроші, фінанси та кредит

УДК 658.15012

**Вергун Антоніна Миколаївна**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів та ФФЕБ

Київський національний університет технологій та дизайну

**Ярош Олександр Володимирович**

Магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

**Antonina Verhun**

Ph.D. in Economics

Kyiv National University of Technology and Design

**Alexander Yarosh**

Student

Kyiv National University of Technology and Design

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ  
ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ЗБАЛАНСОВАНОЇ  
СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ  
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY USING  
BALANCED SCORECARD**

**Анотація.** В дослідженні проведено аналіз науково-методичних підходів до визначення сутності понять «економічна безпека підприємства» та «фінансова безпека підприємства». Обґрунтовано необхідність використання та розкрито зміст дефініції «фінансово-економічна безпека підприємства» з окресленням її основних елементів.

Проведено аналіз фінансового стану та рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Запропоновано використання комплексної методики діагностики фінансово-економічної безпеки підприємства, що забезпечить ефективність реалізації управлінських рішень на підприємстві.

**Ключові слова:** інтереси підприємства, загрози, безпечний стан, діагностика фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Аннотация.** В исследовании проведен анализ научно-методических подходов к определению сущности понятий «экономическая безопасность предприятия» и «финансовая безопасность предприятия». Обоснована необходимость использования и раскрыто содержание дефиниции «финансово-экономическая безопасность предприятия» с описанием ее основных элементов.

Проведен анализ финансового состояния и уровня финансово-экономической безопасности предприятия. Предложено использование комплексной методики диагностики финансово-экономической безопасности предприятия, обеспечит эффективность реализации управленческих решений на предприятии

**Ключевые слова:** интересы предприятия, угрозы, безопасное состояние, диагностика финансово-экономической безопасности предприятия.

**Summary.** The necessity of the use and the content definitions of "financial and economic security" on outlining its basic elements. Consider the purpose and basic principles to ensure financial and economic security entities. The role of financial and economic security to ensure the effective development of sustainable enterprises and systematized its views on the main criteria. The mechanism to ensure financial and economic security and given the characteristics of its components.

**Keywords:** enterprise interests, threats, safe condition, diagnosis finance-economic security.

Трансформаційні процеси в економіці України висвітлили низку проблемних питань як на рівні держави, так і на рівні окремих господарюючих суб'єктів, серед яких особливої актуальності набула проблема управління їх фінансовою безпекою.

Зростання рівня ризикованості господарської діяльності підприємств призводить до значного недоотримання доходів та прибутків, втрати ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності, спричиняє погіршення платіжних можливостей, нарощення необґрунтованих обсягів дебіторської та кредиторської заборгованостей, і, як наслідок, виникнення кризової ситуації. Тому досить важливого теоретичного та практичного значення набуває розробка та реалізація дієвої системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Дослідженню питання щодо визначення сутності та механізму забезпечення економічної та фінансової безпеки присвячено праці провідних вітчизняних економістів, зокрема: Барановський О. І., Єрмошенко М. М., Ілляшенко С. Н. [1-4] та ін.

Пропонуємо використати збалансовану систему показників в процесі управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання і оцінки її ефективності по набору показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі істотні (з точки зору стратегії BSC) призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання:

- 1) як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта) (табл. 1);
- 2) які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);
- 3) яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання);
- 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

**Збалансована система показників за складовою персонал  
ТОВ «Віса Груп ДМ\*»**

Ціль	Індикатор цілі	Цільове значення	Фактичне значення	Факт/Ціль
1. Підвищення кваліфікації персоналу	1.1 Середній рівень освіти персоналу за фахом, бал	10	7	7/10=0,7
	1.2 Середній рівень кваліфікації персоналу, бал	10	8	8/10=0,8
Відсоток досягнення стратегічної цілі 1, %	$Ц1 = \frac{0,7 + 0,8}{2} = 0,75$			<b>75%</b>
2. Підвищення рівня задоволеності персоналу	2.1 Коефіцієнт стабільності кадрів	0,95	0,9	0,95
	2.2 Індекс задоволення потреб персоналу	1	0,88	0,88
Відсоток досягнення стратегічної цілі 2, %	$Ц2 = \frac{0,95 + 0,88}{2} = 0,91$			<b>91%</b>
Загальна стратегічна ціль по групі, %	$ГрупаЦ1 = \frac{Ц1 + Ц2}{2} = \frac{0,75 + 0,91}{2} = 0,83$			<b>83%</b>

За результатами дослідження проєкції «персонал» для ТОВ «Віса Груп ДМ» встановлено:

- мета «підвищення кваліфікації персоналу» - ступінь досягнення 75%;
- мета «підвищення рівня задоволеності персоналу» ступінь досягнення 91%.

Досягнення загальної стратегічної цілі за збалансованою системою показників фінансово-економічної безпеки складає 83%.

Показники оцінки внутрішніх бізнес-процесів збалансованої системи показників мережі ресторанів ТОВ «Віса Груп ДМ» представлені в табл. 2.

**Збалансована система показників за складовою внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Віса Груп ДМ»**

Ціль	Індикатор цілі	Цільове значення	Фактичне значення	Факт/Ціль
1. Ефективність використання основних засобів	1.1 Фондовіддача	0,90	0,52	0,52/0,90=0,57
	1.2 Коефіцієнт придатності основних засобів	0,75	0,64	0,64/0,75=0,85
Відсоток досягнення стратегічної цілі 1, %	$Ц1 = \frac{0,57 + 0,85}{2} = 0,69$			<b>69%</b>
2. Ефективність використання оборотних активів	2.1 Оборотність складських запасів, разів	20	14,9	14,9/20=0,75
	2.2 Частка втрат ресторану від псування сировини на складі, %	3	5	3/5=0,6
	2.3 Частка втрат ресторану від псування сировини на виробництві, %	1	1,8	1/1,8=0,55
	2.4 Частка втрат ресторану від псування продукції в процесі реалізації, %	0,5	1,5	0,5/1,5=0,33
	2.5 Частка втрат ресторану від псування товарів в процесі реалізації, %	2	3,5	2/3,5=0,57
Відсоток досягнення стратегічної цілі 2, %	$Ц2 = \frac{0,75 + 0,6 + 0,55 + 0,33 + 0,57 + 0,76}{5} = 0,56$			<b>56%</b>
3. Розвиток іміджу ресторану, бал		10	7	7/10=0,7
Відсоток досягнення стратегічної цілі 3, %	$Ц3 = 0,7$			<b>70%</b>
Загальна стратегічна ціль по групі, %	$Ц = \frac{Ц1 + Ц2 + Ц3}{3} = \frac{0,69 + 0,56 + 0,7}{3} = 0,65$			<b>65%</b>

Аналіз збалансованої системи показників фінансово-економічної безпеки в аспекті внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Віса Груп ДМ» показав:

- ефективність використання основних засобів (порівняно з плановим рівнем) складає 69%;

- ефективність використання оборотних активів – 56%;
- розвиток іміджу ресторану – 70%;

Загальний рівень досягнення стратегічної цілі за внутрішніми бізнес-процесами складає 65%.

Наступною важливою складовою збалансованої системи показників є оцінка ефективності внутрішніх бізнес-процесів. В закладах ресторанного господарства їх реалізація здійснюється, як правило, без врахування корпоративних стратегічних цілей, що призводить до невідповідності поточної діяльності підприємства його стратегії.

Серед ключових показників оцінки ефективності внутрішніх бізнес-процесів закладів ресторанного бізнесу основними є: імідж ресторану, оборотність складських запасів, фондівдача, рентабельність основних засобів та показники втрат при виробництві та реалізації. Ефективність внутрішніх бізнес-процесів впливає на якість продукції та послуг, рівень обслуговування і визначає імідж ресторану, від якого залежить розширення клієнтської бази та ефективність діяльності підприємства. Необхідно підвищити оборотність складських запасів, зменшити частку втрат ресторану від псування сировини на складі, у виробництві, в процесі реалізації. Актуальним є підвищення іміджу ресторану ТОВ «Віса Груп ДМ»

Для підвищення ефективності використання оборотних активів доцільним є оптимізувати графік постачання сировини, підвищити якість умов зберігання продукції на всіх етапах життєвого циклу, ефективно здійснювати планування обсягів виробництва та реалізації продукції. Зазначені заходи дозволять підвищити якість послуг ресторану, що позитивно відобразиться на його іміджі.

Слід також зазначити, що вибір ключових показників внутрішніх бізнес-процесів ресторану повинен здійснюватися не лише з позиції поточної ефективності, але і з врахуванням перспективних можливостей її підвищення.

Показники клієнтської складової збалансованої системи показників ресторану повинні, визначати ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо реалізації класної продукції та послуг. Основними показниками ефективності в даній проєкції, є: індекси задоволеності покупців, показники якості, як кейтерингу, так і комплексних послуг з харчування, частка ринку в цільових сегментах, розширення клієнтської бази (табл. 3).

Таблиця 3

**Збалансована система показників за складовою клієнти  
ТОВ «Віса Груп ДМ»**

Ціль	Індикатор цілі	Цільове значення	Фактичне значення	Факт/Ціль
1. Розширення та збереження клієнтської бази	1.1 Розширення клієнтської бази, %	7	5	5/7=0,71
	1.2 Показник якості послуг з харчування, бал	10	8	8/10=0,8
	1.3 Показник якості кейтерингових послуг, бал	10	5	5/10=0,5
	1.4 Індекс задоволеності клієнтів послугами з харчування	1	0,9	0,9/1=0,9
	1.5 Індекс задоволеності клієнтів кейтеринговими послугами	1	0,75	0,75/1=0,75
	1.6 Частка ринку, %	12	9	9/12=0,75
Загальна стратегічна ціль по групі, %	$Ц = \frac{0,71+0,8+0,5+0,9+0,75+0,75}{6} = 0,74$			<b>74%</b>

Формування клієнтської бази для ресторану ТОВ «Віса Груп ДМ» як і для будь-якого закладу громадського харчування є актуальним питанням. Тому відповідні напрями оцінки знайшли відображення у збалансованій системі показників за проєкцією «клієнти».

Встановлено, що розширення клієнтської бази, порівняно з плановим показником становить 74%;

Потребує підвищення рівень якості послуг. Індекс задоволеності клієнтів послугами з харчування є високим – 90%. Необхідно докладати зусиль для збереження і розширення частки ринку ТОВ «Віса Груп ДМ»

Висновки. У моделі BSC слід розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути зв'язані між собою, оскільки для отримання перших (наприклад, деякого рівня продуктивності) необхідно реалізувати другі (наприклад, досягнути потрібного рівня завантаження виробничих потужностей). На практиці увага менеджерів, як правило, концентрується на першій категорії показників, а це призводить до того, що бізнес-процеси значною мірою залишають неконтрольованими чи слабоконтрольованими як за кількісними, так і за якісними параметрами.

Необхідно провести коригування цільових значень показників з врахуванням стратегічних цілей та існуючих тенденцій.

З метою підвищення ефективності виконання стратегії підприємству необхідно здійснити ряд заходів, які спрямовані на розширення та збереження клієнтської бази: підвищення якості кейтерингових послуг шляхом визначення конкретних відповідальних осіб по кожному замовленню, тісна співпраця з клієнтом на всіх етапах виконання замовлення, створення окремого кейтерингового агентства; підвищення якості послуг з харчування за рахунок оновлення матеріально-технічної бази, здійснення постійного контролю за якістю сировини, оновлення асортименту.

### **Література:**

1. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія / О. І. Барановський // Інститут економічного прогнозування. – К. : Фенікс, 1999. – 338 с.



2. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навчальний посібник – 2-ге вид., доп. і перероб. / С. М. Ілляшенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
3. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – 616 с.
4. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева ; Нац. академія управління. – К. : НАУ, 2010. – 232 с.