

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ У РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

САБЛІНА Н. В., КУЗЕНКО Т. Б.

УДК 658.1

## Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства

У статті проаналізовано підходи щодо сутності управління фінансовою безпекою підприємства. Обґрунтовано доцільність закладення системного підходу в основу системи управління фінансовою безпекою підприємства, вихідною ідеєю якого є необхідність визначення впливу дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища при визначенні стратегічної мети діяльності підприємства. Зазначено, що одним із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, попередження та нейтралізації небажаних ризиків і загроз, досягнення фінансових інтересів і довгострокового успіху суб'єктів господарювання в процесі забезпечення їх фінансової безпеки є стратегічне управління. Методологічною концепцією стратегічного управління підприємством є методологія розробки «стратегічних карт» розвитку підприємства. Запропоновано алгоритм побудови стратегічної карти управління фінансовою безпекою підприємства, що забезпечує встановлення цільових показників рівня фінансової безпеки підприємства та формування ефективних стратегічних управлінських рішень щодо їх досягнення.

**Ключові слова:** фінансова безпека підприємства, управління фінансовою безпекою підприємства, стратегічний підхід, стратегічна карта, стратегія управління.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Сабліна Наталя Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** nsablina@bigmir.net

**Кузенко Тетяна Борисівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** tkuzenko@yandex.ru

УДК 658.1

## Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Формирование стратегических карт в рамках реализации процесса управления финансовой безопасностью предприятия

В статье проанализированы подходы к сущности управления финансовой безопасностью предприятия. Обоснована целесообразность внедрения системного подхода в систему управления финансовой безопасностью предприятия, исходной идеей которого является необходимость определения влияния дестабилизирующих факторов внутренней и внешней среды при определении стратегической цели деятельности предприятия. Указано, что одним из современных подходов эффективной адаптации к изменяющейся внешней среде, предупреждению и нейтрализации нежелательных рисков и угроз, достижению финансовых интересов и долгосрочного успеха субъектов хозяйствования в процессе обеспечения их финансовой безопасности является стратегическое управление. Методологической концепцией стратегического управления является методология разработки «стратегических карт» развития предприятия. Предложен алгоритм построения стратегической карты управления финансовой безопасностью предприятия, обеспечивающей установление целевых показателей уровня финансовой безопасности предприятия и формирование эффективных управленческих решений при их достижении.

**Ключевые слова:** финансовая безопасность предприятия, управление финансовой безопасностью предприятия, стратегический подход, стратегическая карта, стратегия управления.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 10.

**Сабліна Наталя Вікторівна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** nsablina@bigmir.net

**Кузенко Татьяна Борисовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** tkuzenko@yandex.ru

UDC 658.1

## Sablina N. V., Kuzenko T. B. Formation of Strategic Maps within the Framework of Realisation of the Process of Administration of Financial Security of a Company

The article analyses approaches to the essence of administration of financial security of a company. It justifies expediency of introduction of a system approach to the system of administration of financial security of a company, the original idea of which is a necessity to determine influence of destabilising factors of internal and external environments when identifying the strategic goal of company's activity. It specifies that one of the modern approaches of effective adaptation to the changing external environment, prevention and elimination of undesirable risks and threats, achievement of financial interests and long-term success of the subjects of economy in the process of ensuring their financial security is strategic administration. Methodological concept of strategic administration is a methodology of development of strategic maps of company development. It offers an algorithm of construction of a strategic map of administration of financial security of a company that provide establishment of target indicators of the level of financial security of a company and formation of effective managerial decisions in the process of their achievement.

**Key words:** financial security of a company, administration of financial security of a company, strategic approach, strategic map, administration strategy.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Sablina Natalia V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** nsablina@bigmir.net

**Kuzenko Tatiana B.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** tkuzenko@yandex.ru

Сучасні умови поглиблених системних змін економіки України для суб'єктів господарювання характеризуються зростанням впливу негативних факторів зовнішнього середовища та посиленням позицій конкурентів на ринку, тому функціонування підприємств у довгостроковому періоді залежить від якісного, своєчасного прийняття управлінських рішень і ефективного управління. Рішення цього завдання викликає значні ускладнення, а для багатьох підприємств воно стало складною проблемою. Однією з основних причин є відсутність на підприємствах чіткої стратегії розвитку, конкретних фінансово-економічних цілей і критеріїв. Відсутність у керівництва чіткого розуміння цілей, складність орієнтації в ринкових умовах, призводить до недосконалості комплексного управління підприємством. Поставлена на достатньому рівні система управління допомагає своєчасно та правильно оцінювати становище, що склалося на підприємстві, швидко реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, забезпечувати високий рівень фінансової безпеки підприємства.

Сучасна практика управління фінансово-економічною діяльністю вітчизняних підприємств свідчить, що однією з найбільш поширених причин виникнення нестійкої діяльності підприємств є відсутність ефективної системи управління фінансовою безпекою, тож потреба у формуванні її на підприємствах є значною. Особливе значення має управління фінансовою безпекою з погляду стратегічного розвитку підприємства.

Отже, актуальним постає питання стабільного, безкризового розвитку суб'єкта господарювання, підтримання на належному рівні фінансової безпеки підприємства з огляду на його стратегічні цілі.

Основні аспекти визначення сутності поняття фінансової безпеки, відповідних загроз, індикаторів і системи її критеріальної оцінки досліджено у наукових працях вчених: О. В. Ареф'євої, О. І. Барановського, І. О. Бланка, К. С. Горячевої, М. М. Єрмошенка, В. Забродського, О. І. Захарова та ін. Дослідженню основних аспектів стратегічного управління підприємством приділяють увагу такі вчені, як Е. Ветлужських, І. В. Демченко, Ю. В. Поканевич, О. Л. Трухан, З. Є. Шершеньова 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.

Метою статті є уточнення окремих положень у рамках методичного забезпечення системи управління фінансовою безпекою підприємства в стратегічній перспективі.

Забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства можливо лише за умов прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового управління. Під управлінням фінансовою безпекою підприємства О. І. Захаров розуміє свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління підприємством і системою його безпеки (організація й управління фінансами, планування, контроль і аналіз фінансів, інформаційні ресурси, зовнішньоекономічна діяльність, персонал і т. д.), який здійснюється з метою направлення їх

дії на зниження рівня загроз і ризиків, а також попередження небажаних результатів фінансової діяльності [4].

О. І. Бланк визначає управління фінансовою безпекою підприємства як спеціалізований напрям у системі фінансового менеджменту, що являє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз [1].

З цієї позицією погоджується Петренко Л. М., який у загальному вигляді управління фінансовою безпекою підприємства розглядає як систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз [7].

Погоджуючись із усіма вищенаведеними формулюваннями, додамо, що, на нашу думку, управління фінансовою безпекою підприємства визначається його завданнями на певному етапі та являє собою сукупність ієрархічно взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів фінансового менеджменту, зміст яких віддзеркалює особливості конкретних процесів в управлінні фінансовою сферою діяльності, які наразі є пріоритетними для підприємства.

Слід погодитись з поглядом Трухан О. Л., який зазначив, що фінансову безпеку підприємства слід розглядати одночасно з двох позицій – як результат діяльності підприємства на певну дату та як розвиток підприємства в умовах фінансово-економічної безпеки у короткостроковій та довгостроковій перспективі [9]. Тому в основу системи управління фінансовою безпекою підприємства має бути закладений стратегічний підхід, вихідною ідеєю якого є необхідність визначення впливу дестабілізуючих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища при визначенні стратегічної мети діяльності підприємства. Якщо внутрішні чинники (низька ефективність управління активами, відсутність фінансових планів, зниження рівня фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості та рентабельності підприємства, розбалансована структура капіталу, збільшення рівня виробничих запасів або порушення постачань сировини, інвестиційна непривабливість, неефективна політика залучення позичкових коштів, низький рівень менеджменту, недоліки в організаційній структурі, недоліки в організації виробничого процесу і т. ін.) безпосередньо залежать від кваліфікації керівників підприємства і можуть бути вчасно локалізовані, то зовнішні чинники (високий рівень податкових платежів, інфляційні процеси, висока ціна кредитних ресурсів, зміна смаків споживачів, політична й економічна нестабільність у країні, швидка зміна законодавства, неоднозначність трактування окремих правових актів, природні лиха і т. ін.), що відображають загальне економічне становище в країні, у деякій своїй частині локалізовані бути не можуть, а підприємство може лише адаптуватися до них.

Основними принципами стратегічного забезпечення фінансової безпеки підприємства на думку І. В. Демченко є:

- ✦ *єдності*, тобто суб'єкт господарювання в плані підтримання відповідного рівня фінансової безпеки розглядається та виступає в цивільно-господарському обороті як одне ціле;
- ✦ *автономності*, тобто незважаючи та тісну інтегрованість економіки та поглиблену взаємозалежність суб'єктів один від одного, підприємство забезпечує власну фінансову безпеку незалежно від контрагентів;
- ✦ *самостійності*, тобто органи управління суб'єкта господарювання на власний розсуд обирають пріоритетні напрямки розвитку, джерела фінансування, ринки та обсяги збуту тощо;
- ✦ *гнучкості*, тобто фінансова безпека має бути орієнтована на мінливість економічного середовища підприємства та бути спроможна швидко реагувати на подразники та перерозподіляти фінансову систему фірми;
- ✦ *нейтралізації*, тобто забезпечення згладжування та ліквідації загроз фінансовому результату, недосягнення цілей та ефективності роботи підприємства;
- ✦ *комплексності* – керівництво суб'єкта при прийнятті та реалізації конкретного рішення повинно враховувати його вплив та можливі наслідки для всіх адміністративно-господарських зв'язків та ланок підприємства;
- ✦ *системності* – ґрунтується на необхідності забезпечення повної узгодженості показників діяльності всіх служб і структурних підрозділів підприємства, узгодження руху грошових коштів з поточним і перспективним станом, дотримання фінансових планів у процесі організації та ведення роботи;
- ✦ *інформативності* – забезпечення інформативного середовища прийняття рішень та прогнозування їх наслідків;
- ✦ *економічності* – реалізується в забезпеченні співставності доходів і витрат від будь-якої діяльності чи ініціативи суб'єкта господарювання [3].

Одним із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, попередження та нейтралізації небажаних ризиків і загроз, досягнення фінансових інтересів і довгострокового успіху суб'єктів господарювання в процесі забезпечення їх фінансової безпеки є стратегічне управління.

Методологічною концепцією стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оціночних показників, є методологія розробки «стратегічних карт» розвитку підприємства. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження запропонованої системи показників оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії підприємства [8].

Дослідження літературних джерел виявило неозначеність підходів сучасних науковців до визначення сутності стратегічної карти. Так, згідно з підходом Р. Каплан і Д. Нортон стратегічна карта є прикладним зо-

браженням стратегії, яке на одному аркуші паперу розповідає, яким чином інтегровані та скомбіновані цілі підприємства трансформуються в єдину стратегію і вміщує показники, за допомогою яких вона може бути реалізована [5]. На думку, М. В. Меедведева, стратегічна карта є візуалізацією системи цілей, показників діяльності підприємства і причинно-наслідкових зв'язків між ними [6]. Е. Ветлужських зазначає, що стратегічна карта використовується у зв'язку з системою ключових показників успіху (КПІ) з метою встановлення та визначення ступеня досягнення стратегічних та оперативних цілей [2].

Аналіз існуючих підходів дозволяє стверджувати, що стратегічні карти – це інструмент, що дозволяє менеджменту підприємств формувати і відображати те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. Доцільність використання стратегічних карт у практичній діяльності полягає в тому, що вони дають змогу керівництву підприємства отримувати необхідну для управління підприємством інформацію, що є вимірною і введеною до стратегічної карти та має стратегічну спрямованість. Вчасно отримана інформація сприяє ефективній оцінці показників діяльності підприємства і забезпечує прийняття зважених та обґрунтованих управлінських рішень. Стратегічна карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку і роблячи акцент на основні напрями діяльності підприємства, дозволяючи здійснювати контроль за стратегією у межах усього підприємства. Тобто, стратегічна карта надає універсальний і послідовний спосіб опису стратегії так, щоб можна було встановити не лише цілі і показники, а і управляти ними.

Методика побудови стратегічної карти підприємства включає такі етапи: цілепокладання, поєднання стратегічних цілей причинно-наслідковими зв'язками, переведення стратегічних цілей у площину конкретних показників, визначення заходів із досягнення цілей [5].

Розробляючи алгоритм побудови стратегічної карт як складової частини стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства, враховується послідовність реалізації оцінки та аналізу рівня фінансової безпеки підприємства. Алгоритм розробки стратегічної карти підприємства в рамках забезпечення фінансової безпеки є таким:

- 1) формування та коректування стратегічних цілей підприємства відносно забезпечення його фінансової безпеки відповідно із стратегією його розвитку;
- 2) побудова стратегічної карти підприємства на основі взаємозв'язку стратегічних цілей підприємства;
- 3) визначення системи цільових показників фінансової безпеки підприємства, що характеризують досягнення стратегічних цілей та ефективність діяльності підприємства, визначення їх оптимальних значень, закріплення фінансової відповідальності;
- 4) розподіл цільових показників фінансової безпеки підприємства за центрами фінансової відповідальності з урахуванням функціональної специфіки;
- 5) розробка заходів, спрямованих на досягнення показників фінансової безпеки підприємства за центрами відповідальності та підприємства в цілому;

6) приведення в стратегічну відповідність усіх ресурсів і процесів забезпечення фінансової безпеки підприємства;

7) коригування цільових показників фінансової безпеки підприємства та встановлення періодичності контрольного аналізу показників, що характеризують рівень фінансової безпеки підприємства;

8) формування стратегічної програми заходів за забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Таким чином, запропонований алгоритм побудови стратегічної карти управління фінансовою безпекою підприємства поєднує принципи управління «згори – вниз» і «знизу – вгору», що забезпечує встановлення цільових показників рівня фінансової безпеки підприємства та формування ефективних стратегічних управлінських рішень щодо їх досягнення.

Структура класичної стратегічної карти має чотири рівня (фінансове становище компанії; клієнти компанії і ринок збуту; внутрішні бізнес-процеси; розвиток компанії та її персонал), на яких декомпозується стратегія для її здійснення.

Цілі чотирьох складових пов'язані один з одним причино-наслідковими стосунками. Приведені в стратегічну відповідність цілі усіх складових – і є основний інструмент створення вартості, а отже, сфокусованій і послідовній стратегії [10]. Ця архітектура причини і наслідку, що зв'язує чотири складові системи збалансованих показників, є структурою, навколо якої будується стратегічна карта.

Для наочного відображення інструменту стратегічних карт побудовано стратегічну карту підприємства (рис. 1). Представлені на рис. 1. стратегічні задачі дозволяють визначити структуру причинно-наслідкових зв'язків.

Верхня частина стратегічної карти формує проекцію фінансів підприємства, забезпечуючи оптимальний рівень фінансової безпеки підприємства, і у загальному випадку охоплює стратегії зростання і результативності.

Проекція клієнтів показує, як підприємство прагне виглядати в очах клієнтів, що є важливим для загальної стратегії забезпечення належного рівня функціонування підприємства, тому що вона чітко визначає вибір ринкової позиції компанії і ключових клієнтів.

Рівень бізнес-процесів значною мірою визначається перспективою клієнтів. Цей ракурс визначає ключові внутрішні процеси, в яких організація повинна перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, виражене в конкурентній пропозиції.

Проекція «Персонал» визначає основні елементи культури, технології та навичок робітників підприємства. У межах цієї перспективи підприємство повинно реалізувати цілі підвищення продуктивності праці шляхом мотивації персоналу та підвищенню його кваліфікації.

При сприятливому кліматі в колективі, при заохоченні результатів роботи співробітники прикладають зусилля для вдосконалення своєї діяльності, відповідно і підвищується продуктивність. У свою чергу, підвищення продуктивності праці є основою для підвищення якості послуг, які входять до «Бізнес-процесів», у межах якого підприємство вирішує завдання оптимізації бізнес-процесів, завдяки чому реалізуються цілі в перспективі «Фінанси», такі як: оптимізація управлін-

ня прибутком підприємства, оптимізація управління ліквідністю, збільшення рентабельності, підвищення фінансової стійкості, зменшення поточних зобов'язань підприємства і т. ін.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, 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. Розгляд стратегічної карти як структурного компоненту процесу управління фінансовою безпекою підприємства сприяє реалізації стратегії підприємства в галузі забезпечення оптимального рівня його фінансової безпеки, забезпечує керівництво якісною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, є інструментом забезпечення виконання довгострокової стратегії підприємства. Запропонована модель є гнучкою і може бути застосована для підприємств різних організаційно-правових форм. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Бланк И. А.** Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга; Ника-Центр, 2008. – 784 с.
2. **Ветлужских Е.** Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 208 с.
3. **Демченко І. В.** Стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання / І. В. Демченко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/nvfb/2010/p\\_43\\_46.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/nvfb/2010/p_43_46.pdf)
4. **Захаров О. І.** Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності : навч. посіб. / О. І. Захаров, П. Я. Пригунов – К., 2008. – 257 с.
5. **Каплан Роберт С.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон: [пер. с англ.]. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимпбизнес», 2005.– 320 с.
6. **Медведев М. Б.** Система сбалансированных показателей. Вечный поиск эффективности / М. Б. Медведев [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.for-expert.ru/articles/dvoynaya\\_zapis-1-2006.shtml](http://www.for-expert.ru/articles/dvoynaya_zapis-1-2006.shtml)
7. **Петренко Л. М.** Моделирование процессов управления фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.11 / Петренко Л. М. ; Держ. вищий навч. заклад «Київський нац. економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ, 2010. – 20 с.
8. **Поканевич Ю. В.** Методология та основні концепції розробки «стратегічних карт» розвитку компанії [Текст] / Ю. В. Поканевич // Торговля і ринок України. – 2009. – Вип. 28. – Т. 2. – С. 247 - 252, с. 249.
9. **Трухан О. Л.** Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами / О. Л. Трухан // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». – 2010. – № 1, Т. 2. – С. 29 - 35.
10. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

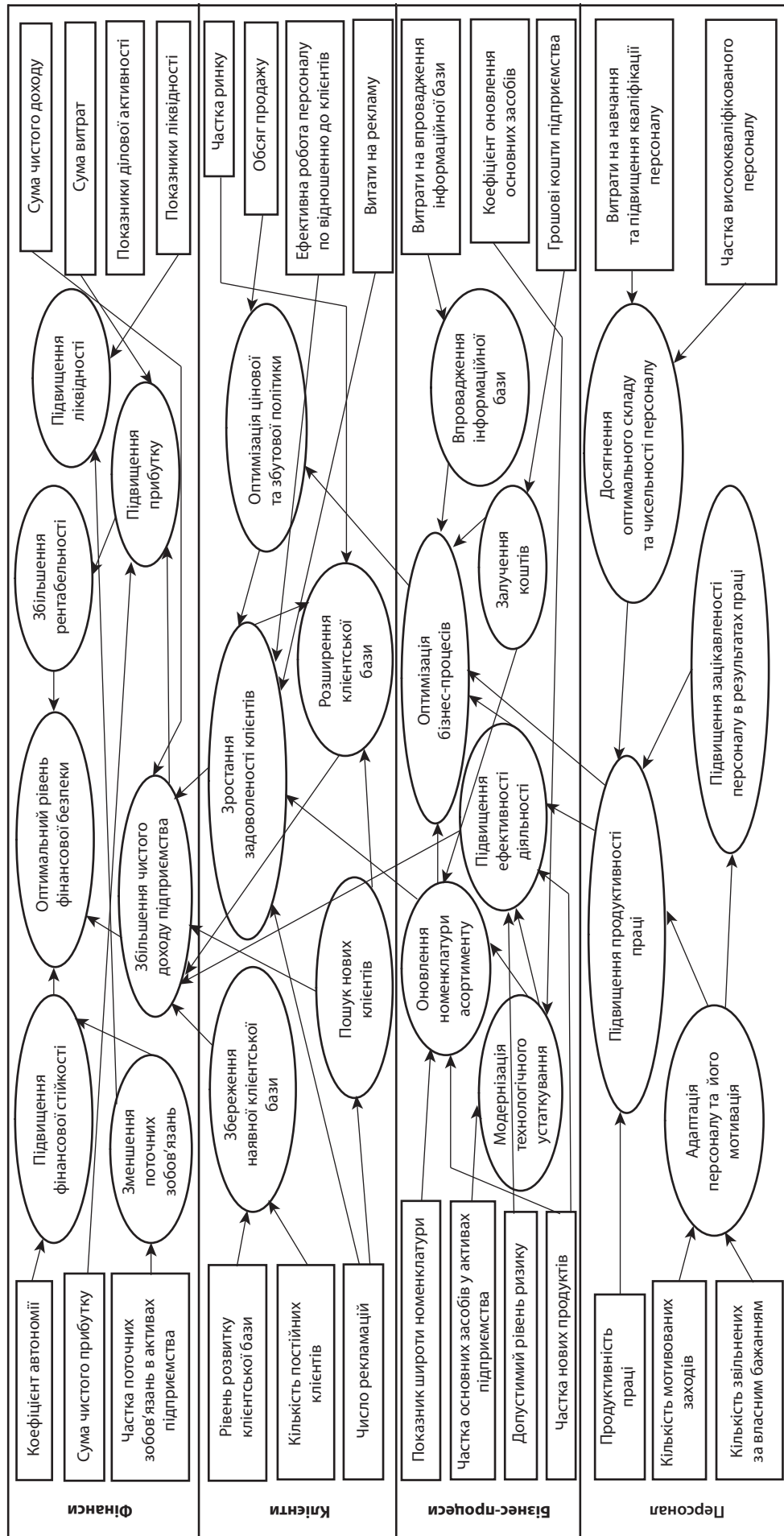


Рис. 1. Стратегічна карта управління фінансовою безпекою підприємства

## REFERENCES

Blank, I. A. *Upravlenie finansovoy bezopasnostiu predpriiitiia* [The financial management enterprise security]. Kyiv: Elga; Nika-Tsentr, 2008.

Demchenko, I. V. "Stratehichne upravlinnia finansovoiu bezpekoiu sub'iekta hospodariuvannia" [Strategic management of the entity's financial security]. [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/nvfb/2010/p\\_43\\_46.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/nvfb/2010/p_43_46.pdf)

Kaplan, R., and Norton, D. *Sbalansirovanaia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviu* [Balance of the system performance. From strategy to action]. Moscow: Olimp-biznes, 2005.

Medvedev, M. B. "Sistema sbalansirovannykh pokazateley. Vechnyy poisk effektivnosti" [The balanced scorecard. The eternal search for efficiency]. [http://www.for-expert.ru/articles/dvoinaya\\_zapis-1-2006.shtml](http://www.for-expert.ru/articles/dvoinaya_zapis-1-2006.shtml)

Petrenko, L. M. "Modeliuvannia protsesiv upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva" [Modeling of financial management enterprise security]. *avto-ref. dys. . . kand. ekon. nauk: 08.00. 11*, 2010.

Pokaneych, Yu. V. "Metodolohiia ta osnovni kontseptsii rozrobky «stratehichnykh kart» rozvytku kompanii" [The methodology and basic concepts of development "strategy maps" of the company]. *Torhivlia i rynok Ukrainy*, vol. 2, no. 28: 247-252.

Shershnyova, Z. Ie. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Trukhan, O. L. "Naukova interpretatsiia funktsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy" [Scientific interpretation of the functions of strategic business management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 1 (2010): 29-35.

Vetluzhskikh, E. *Strategicheskaia karta, sistemnyy podkhod i KPI: Instrumenty dlia rukovoditeley* [The strategic map, systematic approach and KPI: Tools for Executives]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.

Zakharov, O. I., and Pryhunov, P. Ya. *Orhanizatsiia ta upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu sub'ektiv hospodarskoi diialnosti* [Organization and management of economic security business entities]. Kyiv, 2008.

УДК 330.46

## ИМИТАЦИОННЫЕ ПОТОКОВЫЕ МОДЕЛИ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

СЕРГИЕНКО Е. А., ЧУЙКО И. М.

УДК 330.46

### Сергиенко Е. А., Чуйко И. М. Имитационные потоковые модели динамики развития предприятия

В статье рассмотрены аспекты управления денежными потоками промышленного предприятия на основе построения имитационных потоковых моделей движения денежных средств в разрезе трех основных видов деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой, внедрение которых повысит обоснованность принятия решений по эффективному управлению развитием предприятия.

**Ключевые слова:** денежные потоки, имитационные модели, концептуальная модель, методы системной динамики, принятие решений.

**Рис.:** 7. **Табл.:** 5. **Формул:** 8. **Библ.:** 8.

**Сергиенко Елена Андриановна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра экономической кибернетики, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**Чуйко Ирина Михайловна** – преподаватель, кафедра экономической кибернетики, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** irchik\_be@ukr.net

УДК 330.46

### Сергиенко О. А., Чуйко І. М. Імітаційні потокові моделі динаміки розвитку підприємства

У статті розглянуто аспекти управління грошовими потоками промислового підприємства на основі побудови імітаційних потокових моделей руху грошових коштів у розрізі трьох основних видів діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової, впровадження яких підвищить обґрунтованість прийняття рішень з ефективного управління розвитком підприємства.

**Ключові слова:** грошові потоки, імітаційні моделі, концептуальна модель, методи системної динаміки, прийняття рішень, управління.

**Рис.:** 7. **Табл.:** 5. **Формул:** 8. **Бібл.:** 8.

**Сергиенко Елена Андриановна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра экономической кибернетики, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**Чуйко Ирина Михайловна** – преподаватель, кафедра экономической кибернетики, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** irchik\_be@ukr.net

UDC 330.46

### Sergiyenko Ye. A., Chuyko I. M. Imitation Flow Models of Dynamics of Enterprise Development

The article considers aspects of managing cash flows of an industrial enterprise on the basis of building imitation flow models of movement of money funds in the context of three main types of activity: operational, investment and financial, introduction of which would increase justification of decision making with respect to efficient management of enterprise development.

**Key words:** cash flows, imitation models, conceptual model, methods of system dynamics, decision making.

**Fig.:** 7. **Tabl.:** 5. **Formulae:** 8. **Bibl.:** 8.

**Sergiyenko Yelena A.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Economic Cybernetics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**Chuyko Irina M.** – Lecturer, Department of Economic Cybernetics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** irchik\_be@ukr.net

Денежные потоки – один из центральных элементов жизнедеятельности любого предприятия, управление которыми является неотъемлемой частью управления всеми финансовыми ресурсами пред-

приятия. В рыночных условиях управление денежными потоками становится наиболее актуальной проблемой управления всем предприятием, потому что именно здесь сосредоточены основные пути получения положи-