

## СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК НОВІТНІЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Шушкова Ю.В., Гельмак М.М.

Львівський національний університет імені Івана Франка

У статті розкрито сутність поняття «фінансова стійкість» підприємства, розглянуто основні зовнішні та внутрішні фактори впливу на фінансову стійкість підприємств, у тому числі будівельної галузі. Проаналізовано найпоширеніший спосіб оцінки і забезпечення фінансової стійкості – коефіцієнтний метод. На основі узагальнення існуючих проблем у будівельній галузі, запропоновано використання стратегічного планування, а саме «стратегічної карти» з метою підвищення фінансової стійкості будівельних підприємств. Ключові слова: фінансова стійкість, будівельна галузь, зовнішні фактори фінансової стійкості, внутрішні фактори фінансової стійкості, фінансові коефіцієнти, стратегічне планування, стратегічна карта.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання зростає кількість чинників, що негативно впливають на фінансову стійкість підприємства. Саме тому, виникає потреба вивчення і аналізу показників фінансової стійкості, причин, що зумовлюють її зменшення, а також пошук шляхів підвищення, у тому числі на основі застосування інструментів стратегічного управління, спрямованих на забезпечення підтримки необхідного та достатнього рівня фінансової стійкості підприємств будівельної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління фінансовою стійкістю підприємства та методології її оцінки присвячено безліч праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів, серед яких Савицька Г.В., Поддєрьогін А.М., Філімоненков О.С., Кривицька О.Р., Грабовецький Б.Є., Бланк І.А., Базілінська О.Я., Цал-Цалко Ю.С., Родіонова В.М., Шеремет А.Д., Измайлова К.В. та ін. Серед найбільш відомих вчених, які займалися питанням розробки та застосування стратегічних карт є закордонні вчені Р. Каплан, Д. Нортон та українські вчені К.О. Дорошкевич, Ю.М. Мельник, С.О. Ананенко, І.В. Ярошенко та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість праць, що стосуються аналізу, методології оцінки та перспектив підвищення фінансової стійкості підприємств, теоретичні та практичні засади використання стратегічної карти з метою управління фінансовою стійкістю підприємств у наукових роботах є недостатньо дослідженими.

**Мета статті.** Головною метою даної статті є дослідження економічної сутності фінансової стійкості, вивчення впливу системи факторів на фінансову стійкість підприємства в сучасних умовах функціонування, а також особливості застосування стратегічної карти як новітнього інструменту ефективного управління фінансовою стійкістю підприємств будівельної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** У ринкових умовах розвитку національної економіки будівельна галузь є однією із провідних та найважливіших із видів економічної діяльності в Україні. Від неї залежить ефективність функціонування всієї системи господарювання в країні. Важливість цієї галузі для економіки будь-якої країни можна пояснити наступним чином: капітальне будівництво, напевне, як

ніяка інша галузь економіки, створює велику кількість робочих місць і споживає продукцію багатьох галузей народного господарства. Економічний ефект від розвитку цієї галузі полягає у мультиплікаційному ефекті коштів, вкладених у будівництво. Адаже з розвитком будівельної галузі будуть розвиватися: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія і металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробка і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. І, вочевидь, як ніяка інша галузь економіки, будівництво сприяє розвитку підприємств малого бізнесу, особливо того, який спеціалізується на оздоблювальних і ремонтних роботах, на виробництві та встановленні вбудованих меблів і т. ін.

Ще до недавніх пір будівництво перебувало в занепаді: основні фонди були зношені майже на 60%. Порівняно із західноєвропейськими країнами матеріальна база України була в 3-5 разів менша стосовно житла.

Зараз будівельна галузь, як і вся Україна в цілому, переживає складний період, тому можна окреслити ряд наступних проблем:

- відсутність якісної, комплексної достовірної інформаційної системи;
- недостатня кількість кваліфікованих кадрів;
- слабка законодавча база;
- велика кількість підрядних будівельних організацій, як наслідок, низький ступінь довіри суспільства;

- зниження якості, економія на будівельних матеріалах, на технологіях, на обладнанні і на кваліфікації персоналу приводить до того, що якість об'єктів, які виглядають досить привабливо, виявляється нижче середнього;

- проблема дотримання термінів будівництва.

Тож зважаючи на перелік існуючих проблем, сьогодня будівельна галузь потребує розроблення ряду заходів із забезпечення фінансової стійкості [1].

В економічній літературі існують різні тлумачення фінансової стійкості підприємства (табл. 1). Так, Філімоненко О.С. визначає фінансову стійкість, як стан підприємства, при якому розмір його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним [2, с. 400]. Але це визначення є досить вузьким, тому не повністю розкриває дане поняття.

## Методичні підходи щодо трактування поняття «фінансова стійкість»

Автор	Визначення
Філімоненков О.С. [2, с. 400]	Фінансова стійкість – це такий стан підприємства, коли обсяг його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство платоспроможне.
Кривицька О.Р. [3, с. 138]	Фінансова стійкість – результат формування достатнього для розвитку підприємства обсягу прибутку, що є визначальною ознакою його економічної незалежності.
Грабовецький Б.Є. [4]	Фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.
Бланк І.А. [5, с. 528]	Фінансова стійкість – це характеристика стабільності фінансового стану підприємства, що забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів, які використовуються.
Савицька Г.В. [6, с. 662]	Фінансова стійкість – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику.
Подольська В.О. [7, с. 488]	Фінансова стійкість – це здатність підприємства відповідати за своїми боргами і зобов'язаннями і нарощувати економічний потенціал, результат його поточного, інвестиційного, фінансового розвитку.
Білик М.С., Шелудько В.М. [8, с. 592]	Фінансова стійкість – це забезпеченість активів підприємства стійкими джерелами їх формування, гарантована платоспроможність, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і поведінки партнерів.
Цал-Цалко Ю.С. [9, с. 566]	Фінансова стійкість – це стан активів (пасивів) підприємства, що гарантує постійну платоспроможність.
Ізмайлова К.В. [10]	Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання.
Лахтіонова Л.А. [11, с. 388]	Фінансова стійкість – це динамічна інтегральна характеристика здатності системи трансформації ресурсів і ризиків повноцінно (з максимальною ефективністю і мінімальним ризиком) виконувати свої функції, витримуючи вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища
Мамонтова Н.А. [12, с. 16]	Фінансова стійкість – це такий стан підприємства, за якого забезпечується стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витратами, вільний обіг грошових коштів, ефективне управління фінансовими ресурсами, безперервний процес виробництва і реалізації продукції, розширення й оновлення виробництва.
Ковальов А.І. [13]	Фінансова стійкість – це фінансова незалежність підприємства, тобто здатність маневрувати власними коштами, достатня фінансова забезпеченість безперервного процесу діяльності.
Павловська О.В. [14]	Фінансова стійкість – це відображення стабільного перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування грошовими коштами підприємства та завдяки ефективному їх використанню сприяє безперервному процесу виробництва і реалізації продукції.

Савицька Г.В. ж визначає фінансову стійкість підприємства як здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику. В даному визначенні чітко вказано, що фінансова стійкість підприємства гарантує його інвестиційну привабливість, яка в свою чергу має статус «гаранту» ефективного бізнесу [6, с. 662].

Бланк І.А. головну суть фінансової стійкості визначає як характеристику стабільності фінансового стану підприємства, що забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів, які використовуються [5, с. 528].

Аналізуючи думку Подольської В.О. стосовно визначення поняття «фінансова стійкість», можемо зробити висновок, що в даному трактуванні не зовсім зрозумілим є момент, як саме підприємство має відповідати за своїми боргами та зобов'язаннями. Можемо лише припустити, що під відповідальністю за боргами автор мала на увазі визначення меж позикових джерел фінансування, при яких суб'єкт господарювання може забезпечити їх повне та своєчасне повернення [7, с. 488].

Не зовсім коректним є визначення поняття «фінансова стійкість» вченим Цал-Цалко Ю.С. На нашу думку, в даному трактуванні цього поняття доцільно вживати не «стан активів (пасивів)», а забезпеченість активів підприємства джерелами їх формування, тобто пасивами [9, с. 566].

Ізмайлова К.В. дану категорію характеризує як ступінь фінансової незалежності. На нашу думку, фінансову стійкість сучасного підприємства недостатньо розглядати лише з позиції аналізу його ліквідності та фінансової незалежності, оскільки дане поняття є комплексним та багатофакторним [10].

Твердження Лахтіонової Л.А., на нашу думку, є непереконливим: по-перше, в ньому дається вузьке визначення системи; по-друге, незрозумілим є ставлення автора до показників платоспроможності і ліквідності та важливості їх для визначення фінансової стійкості [11, с. 388].

Коробов М.Я. вважає, що фінансова стійкість – це стійкий фінансовий стан підприємства. Відповідно, для того, щоб виявити ступінь фінансової стійкості підприємства необхідно проаналізувати всі показники його фінансового стану [15, с. 276].

На нашу думку, вдале визначення дає Мамонтова Н.А., яка стверджує, що фінансова

стійкість – це такий стан підприємства, за якого забезпечується стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витратами, вільний обіг грошових коштів, ефективне управління фінансовими ресурсами, безперервний процес виробництва і реалізації продукції, розширення й оновлення виробництва, оскільки це визначення охоплює аналіз всіх сфер діяльності підприємства, що і включає в себе поняття «фінансова стійкість» [12, с. 16].

Водночас на фінансову стійкість будівельного підприємства впливають ряд факторів, які повністю або частково залежать від підприємства чи є незалежними від нього. Загальної класифікації факторів, які впливають на фінансову стійкість немає, адже багато джерел надають різні їх класифікації. Найпоширеніші види факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства, представлено на рис. 1.

В сучасних умовах господарювання зростає кількість чинників, що негативно впливають на фінансову стійкість підприємства, саме тому на підприємствах необхідно проводити постійний моніторинг показників фінансової стійкості та оцінювати вірогідність банкрутства за різни-

ми методиками. При цьому найвідомішим способом оцінки і забезпечення фінансової стійкості є коефіцієнтний метод, який полягає у визначенні певних показників на основі балансу підприємства, порівнянні отриманих значень із нормативними та визначенні на їх основі типу фінансової стійкості підприємства.

Серед таких коефіцієнтів найпоширенішими є:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- коефіцієнт концентрації позикового капіталу;
- коефіцієнт фінансової стабільності;
- коефіцієнт фінансової стійкості.

Але даний підхід є досить обмеженим у своїх висновках, адже охоплює лише одну сторону діяльності організації – фінансову, і базується лише на фінансовій звітності, не враховуючи зовнішнього впливу і врешті-решт людського фактору.

Саме тому, більшість підприємств, як вітчизняних, так і зарубіжних, стикаються з проблемою відсутності дієвих обґрунтованих методів та засобів перетворення стратегічної мети в конкретний комплексний план роботи підприємства, тобто переходу від процесів

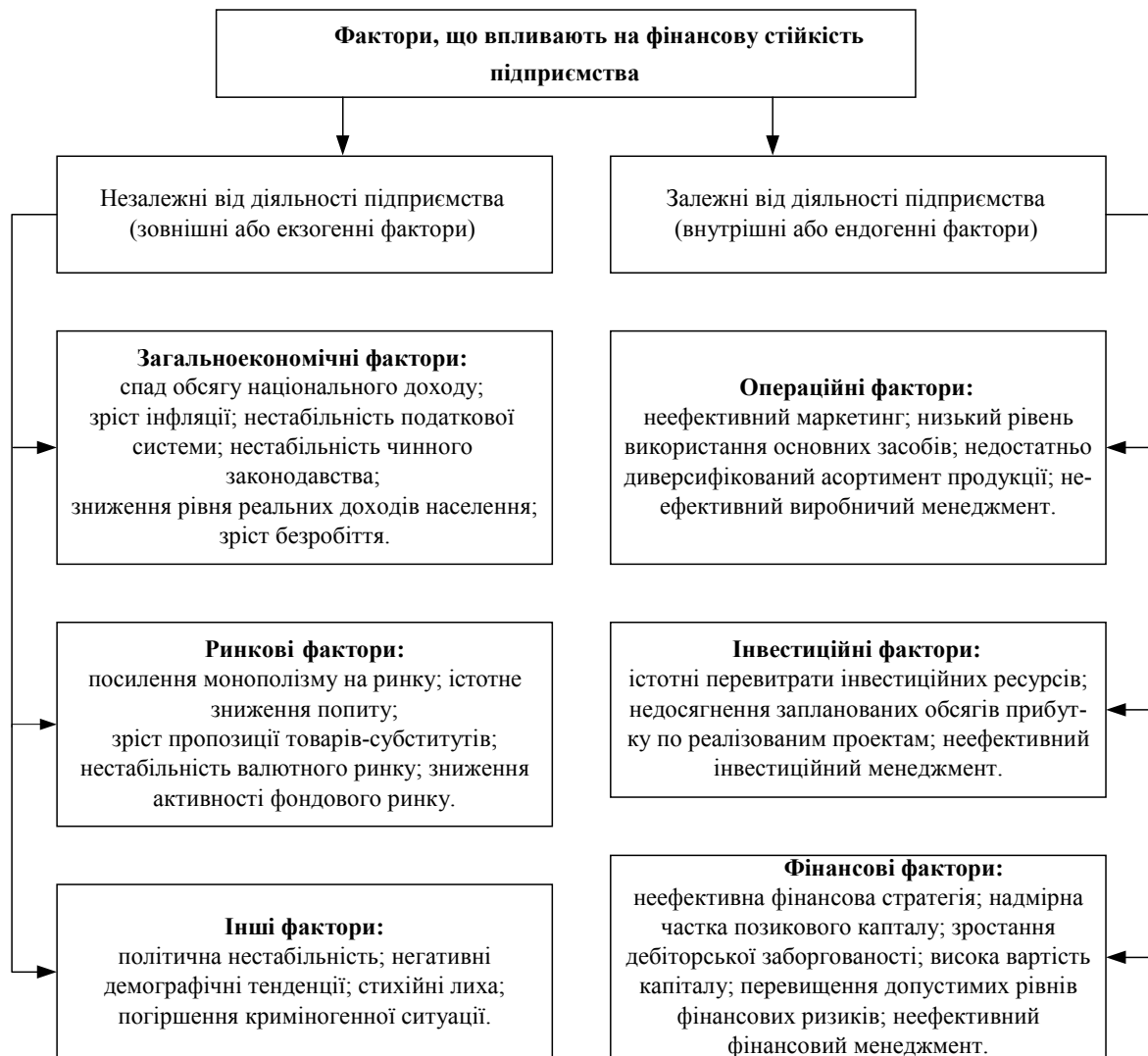


Рис. 1. Фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства

Джерело: складено автором на основі [5; 9]

формування генеральної стратегічної мети, стратегічного аналізу і формування набору стратегій до конкретних заходів і процесів їх фактичного втілення – реалізації стратегічних планів.

На початку 90-х років минулого століття Девідом Нортоном (David Norton) та Робертом Капланом (Robert Kaplan) було запропоновано модель, яка за ідеєю мала передбачати як зв'язок стратегічних і тактичних планів, так і інтеграцію з підсистемами управління підприємством. Ця модель була названа авторами терміном *Balanced Scorecard* [16]. В багатьох вітчизняних та російських публікаціях цей термін перекладається до десятка варіацій, як наприклад, «збалансована система показників», «збалансована система оціночних індикаторів», «збалансована рахункова карта», «система взаємопов'язаних показників», «збалансована система показників ефективності» тощо. На наш погляд, всі ці варіанти перекладу мають вельми суттєвий недолік – вони зводять всю сутність і міць концепції просто до чергової системи показників, якимось чином «збалансованої».

Проте сутність, яку Д. Нортон і Р. Каплан заклали до своєї системи, є дещо іншою і більш глобальною. Як відмітив професор П. Хорват, це інструмент стратегічного планування, який дозволяє повномасштабно пов'язувати стратегію підприємства з операційним рівнем діяльності; окрім того, нова система дає можливість приймати сповна об'єктивні рішення в області розподілу ресурсів. Щодо терміну, то американізм *Balanced Scorecard* за інформацією Г. Морріса означає наступне: «*Balanced*» вказує на «збалансованість»; «*Scorecard*» – дослівно це картка гравця в гольф. Іншими словами, це невеликий аркуш паперу, на якому в стислому, агрегованому вигляді представлена сама важлива для гравця інформація. Тобто цей термін для носіїв мови визначає саме те, що закладено в сутності даного методичного підходу: досягнення стратегічної мети за умови розуміння оптимального шляху його досягнення, найкращого інструментарію та мінімальних витрат енергії. Не знайшовши адекватний зміст в перекладених варіантах даного терміну надалі вважаємо доцільним, як пропонує це Г. Морріс, використовувати його в англосаксонському варіанті – *Balanced Scorecard (BSC)*. Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, *Balanced Scorecard* розглядається в чотирьох взаємопов'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку:

1) фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

2) клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес-підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

3) внутрішня: відповідає за два життєво важливі компоненти стратегії – розробку й надання клієнтові пропозиції цінності та удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

4) навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. В якості ділей для даної складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості. Цілі чотирьох складових зв'язані один з одним причинно-наслідковими відносинами. Усе починається з гіпотези про те, що фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволено цільову групу клієнтів.

У збалансованій системі показників стратегічні цілі погоджуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі так званих «стратегічних карт» (*Strategy Maps*). Терміном «стратегічна карта» Р. Каплан і Д. Нортон запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації [16].

З однієї точки зору, причинно-наслідковий ланцюжок графічно відображають логікою стратегії: як реалізація однієї стратегічної мети буде сприяти досягненню інших стратегічних цілей у збалансованій системі цілей. Ідентифікація й відображення стратегічних взаємозв'язків між окремими цілями – найважливіші елементи збалансованої системи показників. З другої точки зору, стратегічна карта *BSC* являє собою модель, що демонструє, як стратегія поєднує нематеріальні активи й процеси створення вартості. Зазначимо, що система *BSC* не є єдиною системою реалізації стратегічних цілей підприємства. В спеціальній економічній літературі вказано ще й на інші моделі.

Отже однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством є методологія розробки «стратегічних карт» розвитку підприємства. Карта побудована за ієрархічним принципом. Всі цілі, завдання, процеси побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – всі дії підприємства взаємопов'язані і мають індикатори, які показують як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей. Стратегічна карта – це досить простий і наочний спосіб відображення стратегії організації, її цілей і напрямків розвитку. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси.

Основною стратегічною метою, для якої розроблено дану стратегічну карту, є підвищення фінансової стійкості підприємства будівельної галузі шляхом покращення його конкурентоспроможності, надаючи якісні послуги, допомагаючи людям жити комфортно і задовольняти свої потреби. Це дозволить власникам отримати більший прибуток та цим самим покращити фінансовий стан даного підприємства, а персоналу підприємства – гідну винагороду, що буде спонукати його до реалізації професійного та творчого потенціалу. Виходячи з завдань глобальної стратегії досліджуваного підприємства, в межах побудови стратегічної карти сформовано цілі для її чотирьох основних проєкцій та визначено причинно-наслідкові зв'язки між ними (рис. 2).

Отже, на нижньому рівні стратегічної карти, розташовується проєкція «Навчання та



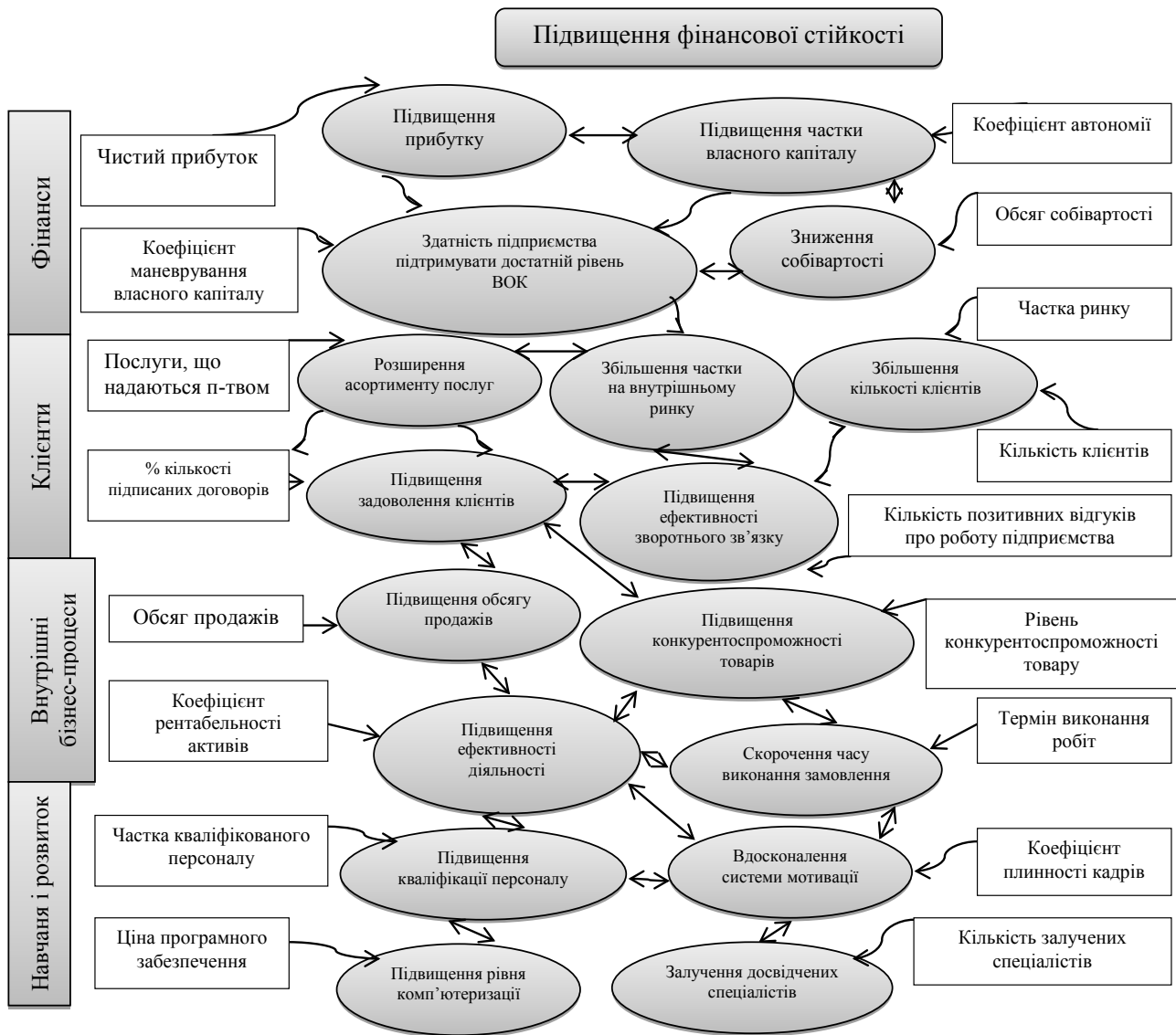


Рис. 2. Стратегічна карта з підвищення фінансової стійкості підприємств будівельної галузі

розвиток», в межах якої визначено наступні цілі: підвищення рівня комп'ютеризації, підвищення рівня кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації та залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів. Також для підвищення рівня кваліфікації персоналу та залучення кваліфікованих та досвідчених спеціалістів необхідно вдосконалити систему мотивації працівників, що характеризується таким показником, як коефіцієнт плинності кадрів, тобто рух кадрів в організації.

На рівень вище розташовується проекція «Внутрішні бізнес-процеси», яка охоплює досягнення таких цілей: скорочення тривалості виконання робіт та надання послуг можливе шляхом розробки виробничої програми, в якій буде представлено новітні методи обслуговування, сучасне обладнання, а також скорочення тривалості виконання робіт можливе при праці кваліфікованих та досвідчених спеціалістів. Скоротивши тривалість виконання робіт, можна підвищити обсяг замовлень, так як для клієнтів це є досить важливим показником. Підвищення обсягу продаж покращує показники ефективності

діяльності підприємства. На підвищення конкурентоспроможності продукції впливає підвищення ефективності діяльності, скорочення тривалості виконання робіт, підвищення рівня кваліфікації персоналу та залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів.

На рівень вище знаходиться проекція «Клієнти», яка розглядається як споживча база і сегмент ринку, в якому конкурує дане підприємство. Так, підприємству необхідно збільшувати частку на внутрішньому ринку шляхом розширення асортименту послуг, які надаються. Досягнення цілі підвищення ефективності зворотнього зв'язку з клієнтами характеризується кількістю позитивних відгуків про роботу підприємства. Для підвищення ефективності зворотнього зв'язку з клієнтами доцільно розробити програму по створенню інформаційної мережі для клієнтів, яка включає наявність e-mail та веб-сайта, але для більшої зручності необхідно створити можливість отримати відповіді на запитання в режимі он-лайн. Досягнення цілі підвищення задоволення клієнтів характеризується таким показником, як відсоток зростання кількості підписаних договорів.

На верхньому рівні стратегічної карти розташовується проекція «Фінанси», яка охоплює цілі зниження собівартості, можливе за рахунок зниження цін на матеріали, пошук альтернативних товарів-замінників за нижчими цінами. Підприємству необхідно розробити програму економії витрат, шляхом закупівлі великої кількості товарів, матеріалів у постійних постачальників з використанням системи знижок, або шляхом пошуку нових більш вигідних постачальників сировини та матеріалів. Якщо досягти зниження собівартості наданих послуг, то підприємство збільшить величину чистого прибутку, яку можна буде направити в майбутньому на розвиток підприємства та на розширення масштабів його діяльності. За рахунок підвищення чистого прибутку збільшиться розмір власного капіталу, шляхом отримання нерозподіленого прибутку, цим самим можна оптимізувати структуру капіталу. Також підприємство зможе отримати

достатній рівень власних обігових коштів, які необхідні для фінансування оборотних активів.

Отже, що стосується будівельної галузі, то оцінку фінансової стійкості таких підприємств необхідно здійснювати з урахуванням її форм, а також факторів формування: галузевої приналежності, місцезнаходження, взаємовідносин з владою та зовнішнім середовищем, власників, фінансового стану і менеджменту, виробничого потенціалу та стадії життєвого циклу підприємства.

Саме тому використання підприємствами будівельної галузі стратегічної карти дасть змогу керівництву отримати необхідну для управління підприємством інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівництво зможе здійснювати контроль за поточними показниками діяльності підприємства.

### Список літератури:

1. Ключник О. С. Вдосконалення комплексної оцінки фінансового стану підприємства / О. С. Ключник, О. В. Кондратюк // Науковий вісник Рівненського інституту ВНЗ «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» – 2010.
2. Філімоненков О. С. Фінанси підприємства : навч. посібн. / О. С. Філімоненков – К. : Кондор, 2005. – 400 с.
3. Кривицька О. Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О. Р. Кривицька // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 138 – 143.
4. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomichnyi\\_analiz\\_-\\_grabovetskiy\\_bye](http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomichnyi_analiz_-_grabovetskiy_bye)
5. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : навч. курс. – К. : Ніка-Центр; Ельга, 2001. – 528 с.
6. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. – К. : Знання, 2005. – 662 с.
7. Подольська А. О. Фінансовий аналіз : навч. посібн. – К. : Центр навч. літератури, 2007. – 488 с.
8. Білик М. Д., Шелудько В. М., Фінансовий аналіз : навч. посібн. – К. : КНЕУ, 2005. – 592 с.
9. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник / Ю. С. Цал-Цалко – К. : ЦУЛ, 2008. – 566 с.
10. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посібн. / К. В. Ізмайлова – 2-ге вид., стереотип. – К. : МАУП, 2006.
11. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посібн. / Л. А. Лахтіонова – К. : КНЕУ, 2006. – 388 с.
12. Мамонтова Н. А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення : Автореф. канд. екон. наук / Мамонтова Н. А. ; Ін-т економіки, прогнозів. НАН України – К., 2006. – 16 с.
13. Ковальов А. І. Фінанси підприємства : навч. посібн. / О. С. – К. : Кондор, 2005.
14. Павловська О. В. Фінансовий аналіз : навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. – К. : КНЕУ, 2002. – 388 с.
15. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств ; навч. посібн. – Київ : «Знання», 2000.
16. Каплан Р., Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон : Пер. с англ. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2004.

**Шушкова Ю.В, Гельмак М.М.**

Львовский национальный университет имени Ивана Франко

### СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА КАК НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТОЙКОСТЬЮ КОМПАНИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

#### Аннотация

В статье раскрыта сущность понятия «финансовая стойкость» предприятия, рассмотрены основные внешние и внутренние факторы влияния на финансовую стойкость предприятий, в том числе строительной отрасли. Проанализирован самый распространенный способ оценки и обеспечение финансовой стойкости – коэффициентный метод. На основе обобщения существующих проблем в строительной отрасли, предложено использование стратегического планирования, а именно «стратегической карты» с целью повышения финансовой стойкости строительных компаний.

**Ключевые слова:** финансовая стойкость, строительная отрасль, внешние факторы финансовой стойкости, внутренние факторы финансовой стойкости, финансовые коэффициенты, стратегическое планирование, стратегическая карта.

**Shushkova Y.V., Helmak M.M.**

Ivan Franko National University of Lviv

## **STRATEGIC MAP, A NEW INSTRUMENT FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF BUILDING ENTERPRISES**

### **Summary**

The article reveals the essence of the concept «financial stability» of the enterprise, the main external and internal factors of influence on financial stability of enterprises, including construction industry were considered. The most common way of estimating and ensuring financial stability - the coefficient method was analyzed. Based on generalization of existing problems in the construction industry, the usage of strategic planning, especially a «strategic map» in order to increase the financial sustainability of construction enterprises was proposed.

**Keywords:** financial stability, construction industry, external factors of financial stability, internal factors of financial stability, financial ratios, strategic planning, strategic map.