

УДК 657

А.В. Гнилицька, канд. екон. наук, доцент
кафедри обліку підприємницької діяльності,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ СТАНУ ТА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

АННОТАЦИЯ. В статье отражено использование концептуальных основ сбалансированной системы экономических показателей для оценки уровня экономической безопасности отечественных предприятий. Определен порядок формирования индикаторов экономической безопасности по четырем перспективам стратегических действий: клиентов, бизнес-процессов, финансов, кадрового потенциала.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: экономическая безопасность, подходы к оценке состояния и уровня экономической безопасности, сбалансированная система экономических показателей, критерий оценки состояния и уровня экономической безопасности, индикаторы экономической безопасности.

ABSTRACT. Article is focused on the use of the conceptual foundations of a balanced system of economic indicators to assess the level of economic security of domestic enterprises. The procedure for the formation of the indicators of economic security for the four-term policy actions: customers, business processes, finance, human resources capacity.

KEY WORDS: economic security, approaches to assessing the status and level of economic security, a balanced system of economic indicators, a criterion for assessing the status and level of economic security, indicators of economic security

АННОТАЦІЯ. У статті відображено використання концептуальних основ збалансованої системи економічних показників для оцінки рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств. Визначено порядок формування індикаторів економічної безпеки за чотирма перспективами стратегічних дій: клієнтів, бізнес-процесів, фінансів, кадрового потенціалу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: економічна безпека, підходи до оцінки стану та рівня економічної безпеки, збалансована система економічних показників, критерій оцінки стану та рівня економічної безпеки, індикатори економічної безпеки.

У сучасних умовах господарювання головна місія діяльності будь-якого підприємства полягає в його стабільному розвитку та підвищенні рівня безпеки його діяльності. Разом з тим, як засвідчує практика впровадження сучасних механізмів економічних відносин в Україні, процеси глобалізації, що набули сьогодні широкого розповсюдження, з одного боку, відкривають нові мож-

ливості розвитку вітчизняних підприємств, а з іншого — породжують нові види загроз їх безпеці.

Тому перед науковцями стоїть завдання розробити такі моделі оцінки стану та рівня економічної безпеки, які б максимально забезпечували узгодженість стратегій розвитку та безпеки діяльності підприємства і були б гнучкими до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Стан економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності та його місце на ринку конкурентів визначається певним переліком факторів та параметрів, що характеризують узгодженість інтересів різних груп: акціонерів, власників, найманих працівників, споживачів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління цими факторами, необхідно мати комплексну систему збалансованих стратегічних цілей і ключових показників, яку забезпечує одна із методик стратегічного управлінського обліку — збалансована система показників (ЗСП), яка традиційно використовується для оцінювання результативності та ефективності розвитку підприємства.

В основу збалансованої системи економічних показників покладено узгодженість за трьома векторами: між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, між внутрішніми та зовнішніми аспектами, між ретроспективним та перспективним фокусом трансформації інформації. Саме така узгодженість, на нашу думку, методологічно виокремлює цю систему серед сукупності моделей та підходів до оцінювання стану та рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Дослідження окремих теоретичних і практичних аспектів формування підходів до оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання неодноразово здійснювалися у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: В. Пономарьов та Г. Козаченко [1], Д. Ковальов та І. Плетнікова [2], Є. Олейніков [3], М. Бендіков [4], Л. Гончаренко [5] та ін. Разом з тим, аналіз наукових публікацій дозволяє констатувати той факт, що в цих розробках існує низка невирішених питань.

Поглиблена розвідка існуючих вітчизняних та зарубіжних методик оцінки стану та рівня економічної безпеки вказує, що ці методики у більшості випадків мають суттєві вади, серед яких, на нашу думку, найголовнішими є:

— статичність критеріїв оцінки економічної безпеки, тоді як безпека повинна розглядати не лише як стан, але і як процес;

— зосередження уваги в основному на фінансових показниках, тоді як стан безпеки характеризується і низкою нефінансових показників;

— незбалансованість (низька збалансованість) показників, що описують вплив внутрішніх та зовнішніх загроз безпеці підприємства;

— низька забезпеченість зв'язку зі стратегію розвитку підприємства;

— історичний характер інформації про стан економічної безпеки, тоді як така інформація повинна бути гнучкою до змін у разі відхилення фактичної діяльності підприємства від стратегії розвитку;

— надмірна громіздкість розрахунків та складність використання у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Подолати зазначені проблеми можна шляхом запровадження концептуальних основ збалансованої системи показників при розробці критеріїв та індикаторів оцінки стану та рівня економічної безпеки підприємств.

Тому в даній статті автором ставиться мета розробити методику визначення інтегрального критерію оцінки стану та рівня економічної безпеки підприємства з позицій концепції «системної цілісності», що дозволить збалансувати та нейтралізувати вплив внутрішніх та зовнішніх загроз при забезпеченні сталого розвитку діяльності підприємства.

Під збалансованою системою економічних показників розуміють інструмент забезпечення ефективності управління підприємством, спрямований на врахування потреб вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, роботи з персоналом та клієнтами і забезпечення необхідного рівня фінансових показників, значна мінливість яких обумовлена змінами як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі [6].

Це визначення повністю корелюється з авторським формулюванням економічної безпеки, як такого стану підприємства, що передбачає ефективне використання усіх видів наявних у нього ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних) з метою запобігання загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечення його стабільного функціонування і динамічного розвитку. Таким чином, можна стверджувати, що концептуальні основи збалансованої системи економічних показників можуть бути покладеними в основу розробки критеріїв оцінки стану економічної безпеки підприємства.

Стратегія розвитку підприємства, як її визначають творці теоретичних засад збалансованої системи показників, — це: вибір клієнтського та ринкового сегментів, які бізнес-одиниця збирається обслуговувати; ідентифікація ключових внутрішніх бізнес-процесів, у яких організація повинна перевершувати конкурентів; відбір індивідуальних та потенційних можливостей для досягнення внутрішніх, клієнтських та фінансових цілей [7]. На підставі сформованої стратегії розвитку підприємства визначається стратегія забезпечення його економічної безпеки та коригується діяльність суб'єктів, що її реалізують.

Основна увага в збалансованій системі показників звертається на оцінку досягнення фінансових результатів, які доповнюються нефінансовими показниками діяльності безпосередніх виконавців за чотирма різними перспективами: фінансовою, перспективою клієнтів, перспективою бізнес-процесів та перспективою кадрового потенціалу.

З позицій економічної безпеки фінансова перспектива описує економічні наслідки подій, до яких вдаються у трьох інших перспективах, і показує, як організація виглядає в очах власників, потенційних партнерів та конкурентів. Перспектива клієнтів визначає сегмент клієнтів та сегмент ринку, на яких вестиме конкуренту боротьбу суб'єкт підприємницької діяльності, і відповідає на питання, яким чином буде забезпечена безпека взаємин з цими клієнтами. Внутрішня перспектива бізнесу визначає ефективне та безпечне управління внутрішніми процесами, що є ключовими при забезпеченні переваг підприємства перед конкурентами. Перспектива кадрового потенціалу передбачає гармонізацію інтересів між найманим персоналом та власником підприємства, підвищення росту їх кваліфікації з метою забезпечення ефективного управління підприємством та вдосконалення його продукції.

Таким чином, перспектива клієнтів у системі забезпечення безпеки підприємства буде спрямована на недопущення чи подолання зовнішніх загроз, а перспективи бізнес-процесів, кадрового потенціалу та фінансів будуть стосуватися безпечного розвитку внутрішньої діяльності підприємства.

Зрозуміло, що для різних перспектив стратегії забезпечення безпеки діяльності підприємства потрібні і різні оцінюючі показники (індикатори економічної безпеки). Разом з тим, слід пам'ятати, що збалансована система показників — це не просто зібрання основних показників діяльності підприємства, а бачен-

ня стратегії розвитку підприємства підтверджене причинно-наслідковими зв'язками.

Для координації загальної сукупності індикаторів, що характеризують різні перспективи здійснення заходів, щодо безпечно-го розвитку підприємства та формування на їх основі узагальнюючого критерію оцінки рівня економічної безпеки з позицій системної цілісності, доцільно використовувати наступний алгоритм кроків:

1. Узгоджують стратегію розвитку підприємства та стратегію проведення заходів, щодо забезпечення економічної безпеки такого розвитку.

2. Встановлюють вагові значення впливу груп індикаторів, що характеризують окремі напрями (перспективи) здійснення заходів безпеки при забезпеченні загальної стратегії розвитку підприємства таким чином, щоб сумарне значення питомих ваг (X_j) складало 1.

Тобто, $\sum X_j = 1, j = 1 \dots n$,

де X_j — питома вага окремої групи індикаторів,

j — відповідна група індикаторів,

n — кількість груп фінансових коефіцієнтів.

3. Формують перелік індикаторів, які найкращим чином дають можливість оцінити безпечність відносин з потенційними клієнтами, стабільність стосунків з персоналом підприємства, ефективність протікання бізнес-процесів, що, як очікується, буде підтверджено досягненням найкращих (визначених стратегією розвитку) показників фінансового стану підприємства. При розробці індикаторів економічної безпеки за кожною перспективою діяльності, необхідно пам'ятати наступні правила:

— по-перше, слід враховувати, що причинно-наслідкові взаємозв'язки між цілями та показниками їх досягнення мають, скоріш за все, не безумовний, а гіпотетичний характер. Тому важливим завданням є встановлення того, наскільки сильним є зв'язок між фінансовими та нефінансовими індикаторами і як швидко зміна одних призведе до зміни інших;

— по-друге, не слід обмежуватися лише розрахунком об'єктивних показників (прибуток, отриманий за рахунок реалізації стратегії лідерства за витратами, частка ринку, частка якісної продукції у виготовленій тощо), а потрібно брати до уваги також і суб'єктивні показники (оцінка покупцями та співробітниками їх

рівня задоволеності). Однак, використовуючи суб'єктивні показники в системі економічної безпеки, необхідно пам'ятати, що такі показники, з одного боку, є багатим джерелом інформації, а, з іншого, — для них характерний не високий ступінь точності, що сприяє різного роду маніпуляціям;

— по-третє, необхідно пам'ятати про нефінансові показники оцінки діяльності окремих менеджерів, бо використання в якості заохочення останніх лише фінансових показників може призвести до того, що всю свою увагу менеджери будуть концентрувати виключно на отриманні прибутку чи збільшенні виручки від реалізації, ігноруючи при цьому нефінансові індикатори збалансованої системи показників.

4. Здійснюють обґрунтування еталонних (граничних значень) цих індикаторів у контексті стратегії розвитку підприємства.

5. Визначають відповідність фактичних показників їх еталонним значенням. Враховуючи, що індикатори економічної безпеки носять як фінансовий, так і нефінансовий характер, доцільно для обґрунтування відповідності фактично досягнутих показників їх еталонним значенням застосувати метод бальних оцінок, при цьому виділити чотири основні рівні узгодженості:

— максимальний рівень (80—100 балів), якщо фактично досягнутий показник перевищує еталонне значення;

— високий рівень (60—80 балів), якщо фактично досягнутий показник знаходиться в межах еталонного значень;

— середній рівень (30—60 балів), якщо фактично досягнутий показник не суттєво відрізняється від еталонного значення;

— низький рівень (10—30 балів), якщо фактичний показник істотно відрізняється від його еталонного значення.

6. Встановлюють вагові значення впливу окремих індикаторів (w_{ij}) на результат здійснюваних заходів щодо безпеки в розрізі окремих перспектив (груп індикаторів). Для цього, зазвичай, використовують методіку експертних оцінок, що набула найширшого розповсюдження серед інших альтернативних методик у вітчизняній практиці. При цьому обов'язково повинна забезпечуватися наступна рівність $\sum w_{ij} = 1$.

7. Здійснюють визначення часткового інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки за окремою перспективою розвитку підприємства (G_j), як середньозважену суму добутків значення окремого індикатора, визначеного у балах, що характе-

ризує його відповідність граничному значенню (y_{ij}) на питому вагу його впливу (w_{ij}) у складі відповідної групи індикаторів. При цьому використовують формулу:

$$G_j = \sum y_{ij} \times w_{ij}. \quad (1)$$

8. Визначають узагальнюючий критерій оцінки рівня економічної безпеки з позицій системної цілісності (I) як суму добутків часткових інтегральних показників за кожною групою (G_j) на питому вагу значимості цієї групи індикаторів при прийнятті відповідних управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства (X_j).

При цьому використовують формулу:

$$I = \sum G_j \times X_j. \quad (2)$$

Важливе значення для практичної інтерпретації отриманих результатів має правильно побудована шкала інтерпретації узагальнюючого критерію оцінки рівня економічної безпеки. Тому ми пропонуємо рекомендований порядок градації рівнів безпеки за шкалою наведеною в табл. 1.

Таблиця 1

**ГРАДАЦІЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА РІВНІВ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Рівень безпеки	Значення узагальнюючого критерію оцінки рівня економічної безпеки	Характеристика рівня економічної безпеки підприємства
Максимальний	0,8—1,0	<ul style="list-style-type: none"> — діяльність підприємства характеризується максимальною реалізацією інтересів і повною нейтралізацією внутрішніх та зовнішніх загроз; — ефективно використовуються власні та залучені ресурси, підприємство фінансово стійке, платоспроможне, рентабельне; — підприємство характеризується високим технічним рівнем устаткування та використанням найсучасніших технологій, що дає йому переваги перед конкурентами; — підприємство характеризується високою ефективністю менеджменту, високим рівнем кваліфікації персоналу, низькою плинністю та високою стабільністю роботи кадрів; високою соціальною захищеністю персоналу та сприятливим морально-психологічним кліматом в колективі.

Закінчення табл. 1

Рівень безпеки	Значення узагальноючого критерію оцінки рівня економічної безпеки	Характеристика рівня економічної безпеки підприємства
Високий	0,6—0,79	<p>— діяльність підприємства характеризується високим рівнем реалізації інтересів і нейтралізацією основних внутрішніх та зовнішніх загроз;</p> <p>— ефективно використовуються фінансові ресурси, в коротко— та середньостроковій перспективі підприємство є фінансово незалежним, рентабельності його діяльності є середньогалузевою;</p> <p>— підприємство характеризується порівняно високим технічним рівнем устаткування та використанням сучасних технологій, що дає йому можливість утримувати середні позиції в галузі;</p> <p>— для підприємства є характерною ефективна система менеджменту, високий та середній рівень кваліфікації для більшої частини персоналу, невисока плинність кадрів; соціальна захищеність персоналу та сприятлива психологічна атмосфера в колективі</p>
Середній	0,3—0,59	<p>— діяльність підприємства характеризується ефективною реалізацією інтересів та нейтралізацією найбільш небезпечних внутрішніх і зовнішніх загроз;</p> <p>— неефективно використовуються фінансові ресурси, в короткостроковій перспективі підприємство є фінансово незалежним, показники рентабельності його діяльності є нижчими за середньо галузеві;</p> <p>— підприємство характеризується середнім технічним рівнем устаткування та використанням традиційних технологій, приблизно половина виробничих основних фондів морально та фізично зношені, показники фондоозброєності та матеріалоозброєності нижчі за середньо галузеві;</p> <p>— для підприємства є характерною порівняно ефективною системою менеджменту, середній рівень кваліфікації персоналу, середня по галузі плинність кадрів; невисока соціальна захищеність персоналу та нестабільна психологічна атмосфера в колективі.</p>
Низький	0,1—0,29	<p>— підприємство здатне реалізувати лише окремі інтереси в силу неспроможності нейтралізувати більшість загроз його діяльності;</p> <p>— неефективно використовуються власні та залучені ресурси, підприємство фінансово нестійке, надмірно залежне від зовнішніх джерел фінансування, підприємство працює збитково;</p> <p>— підприємство характеризується низьким технічним рівнем устаткування та використанням застарілих технологій, високим рівнем морально та фізично зношені обладнання, низьким рівнем фондо- та матеріалоозброєності праці;</p> <p>— для підприємства є характерною низька ефективність системи менеджменту, середній та переважно низький рівень кваліфікації персоналу, висока плинність кадрів, низька соціальна захищеність персоналу та несприятлива психологічна атмосфера в колективі</p>

Здійснені у даній статті дослідження дають можливість стверджувати, що:

1) збалансована система показників представляє одну з моделей забезпечення економічної безпеки підприємства. Вона надає фахівцеві з економічної безпеки інструмент для отримання бажаних результатів в складних умовах жорсткої конкуренції, умовах, в яких сьогодні працюють усі підприємства України;

2) головною перевагою системи збалансованих показників перед іншими методиками оцінки рівня економічної безпеки є те, що вона передбачає узгодженість за трьома векторами: між фінансовими та нефінансовими складовими діяльності підприємства, між внутрішніми та зовнішніми аспектами, між ретроспективним та перспективним фокусом трансформації інформації;

3) збалансована система показників передбачає інтеграцію зв'язків між основними напрямками стратегії розвитку підприємства, що, в свою чергу, дозволяє більш усвідомлено підходити до вибору індикаторів економічної безпеки та на їх основі визначати узагальнюючий критерій оцінки рівня економічної безпеки на підприємстві.

Література

1. *Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М.* Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. — К.: Лібра, 2003. — 280 с.
2. *Ковальов Д., Плетнікова І.* Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства // Економіка України. — 2000. — №4. — С. 35—40.
3. *Экономическая и национальная безопасность: Учебник / под ред. Е.А. Оленикова.* — М.: Экзамен, 2005. — 768 с.
4. *Бендиков М.А.* Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — №2. — с. 17—30.
5. *Гончаренко Л.П.* Управление безопасностью: Учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2010. — 272 с.
6. *Хорват П.* Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 4. — С. 16—20.
7. *Хенсен Дон Р., Моувен Меріен М., Еліас Небіл С., Сєнков Девід У.* Управлінський облік: 5-те вид.: Пер. з англ.; Наук. ред. пер. Н.П. Краснік. — К.: Міленіум, 2002. — 974 с.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2011 р.