

*Л.С. СТРИГУЛЬ*, канд.екон.наук, доц. НТУ «ХП»  
*О.В. КИРИЧЕНКО*, магістр НТУ «ХП»

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Пропонується застосування збалансованої системи показників для забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначено показники та підходи, що дозволять здійснювати стратегічне управління компанією, спрямоване на забезпечення стабільної, безпечної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** економічна безпека, система сбалансованих показників, ефективність

**Вступ.** В сучасних економічних реаліях хозяйнування вітчизняні підприємства зіштовхуються з безліччю різнорівневих загроз та викликів ефективності функціонування, що вимагає від них застосування найсучаснішого теоретико-практичного інструментарію для управління економічною безпекою підприємства. Саме до таких інструментів відноситься збалансована система показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем., що слугує встановленню стратегічних цілей та оцінці ефективності діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою ключових показників [3, с. 11].

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Дослідження окремих теоретичних і практичних аспектів застосування збалансованої системи показників для забезпечення формування економічної безпеки підприємства неодноразово здійснювалися вітчизняними та зарубіжними вченими, таких як: Гнилицька Л.В., Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., Швиданенко Г. О., Ярошенко О.Ф. та іншими.

**Мета дослідження.** Метою проведення дослідження є обґрунтування можливостей використання збалансованої системи показників для вирішення завдань економічної безпеки підприємства.

**Матеріали досліджень.** Частіше економічна безпека підприємства визначається як стан господарюючого суб'єкта, коли ресурси використовуються найбільш ефективно для забезпечення його сталого функціонування та запобігання різних загроз діяльності організації [1, с. 265].

Подібний підхід до визначення економічної безпеки суб'єкта господарювання часто призводить до ототожнення економічно безпечної та

ефективної діяльності, внаслідок чого управління економічною безпекою зводиться до визначення факторів, що критично впливають на ефективність діяльності підприємства, та формування заходів для досягнення максимального ефекту від їх використання [4, с. 24]. Проте необхідною є певна диференціація згаданих понять і здійснення управлінської діяльності спрямованої на забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням індивідуальних особливостей бізнесу, законодавчої бази, наявних ресурсів, практичного досвіду і знань керівників. Тому для використання збалансованої системи показників для забезпечення як ефективності, так і безпеки діяльності необхідною є певна її трансформація, а саме доповнення системи стратегічних параметрів «рамковими показниками», тобто показниками, відхилення яких у більшу або меншу сторону є критичними для економічної безпеки підприємства. Дані «рамкові» показники встановлюватимуться поряд зі стратегічними параметрами, спрямованими на забезпечення ефективної діяльності, у чотирьох перспективах, передбачених збалансованою системою показників, тобто фінансовій і клієнтській перспективах, а також напрямках внутрішніх бізнес-процесів і навчання. Фінансові показники зазвичай використовуються у якості критерію досягнення цілей інших перспектив, тому підприємствам необхідно мати інформацію про фінансовий стан, і фінансові «рамкові» індикатори мають бути присутні збалансованій системі показників будь-якого підприємства.

Для визначення «рамкових» показників доходу і прибутку можливим є використання кількох підходів, що диференціюються залежно від фінансового стану підприємства. Якщо протягом одного або кількох періодів фінансові результати діяльності підприємства були незадовільними, не з причин проведення активної інвестиційної чи іншої політики, то для визначення «меж» доходу та прибутку необхідною є побудова економіко-математичної моделі, що базується на п'ятифакторній моделі прогнозування банкрутства А. Альтмана, причому взаємозалежні показники мають бути подані через співвідношення, а не через введення числових значень [2, с. 233-235]. Для підприємств з позитивними фінансовими результатами можливим є використання маржинального аналізу, за допомогою якого можуть бути розраховані «рамкові» значення доходу. Для проведення подібних розрахунків також можуть використовуватися математичні моделі. До складу відносних показників фінансової перспективи входять показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Для багатьох з них, у тому числі показників абсолютної, швидкої та загальної ліквідності, фінансової автономії та фінансової залежності, існують нормативні значення, які можуть бути прийняті у якості граничних з поправкою на характерні особливості діяльності підприємства. Для інших, зокрема, показників ділової активності,

можливим є встановлення «рамкових» значень на основі відповідних значень доходу, розрахованих раніше, або експертного рішення.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає, в яких ключових процесах фірма має досягти досконалості, щоб досягти цілей споживачів та акціонерів. Дана складова передбачає використання специфічних показників бізнес-процесів, характерних для даного напрямку діяльності, та технічних параметрів, безпосередньо пов'язаних з продукцією та її виробництвом. Для частини зазначених показників існують нормативи, передбачені відповідними ДСТУ та системами якості, впровадженими на підприємстві, які можуть бути використані як «рамкові», інші можуть бути встановлені на основі аналізу аналогічних показників конкурентів [5, с. 147-148].

Клієнтська складова є основою стратегії, яка визначає що підприємство припускає створення споживчої стійкої вартості для цільових сегментів ринку, направленої на економічний розвиток підприємства, до показників, використання яких передбачається у її межах, відносити частку ринку, котру прагне зайняти підприємство, рівень задоволення вимог споживачів, лояльність клієнтів, загальний обсяг продаж новим клієнтам. Частина даних показників, може бути розрахована з урахуванням тенденцій розвитку ринку відповідних послуг або продукції та «рамкових» значень доходу. Межові значення інших показників можуть бути встановлені експертним шляхом на основі аналізу діяльності основних конкурентів.

Перспектива розвитку визначає достатній обсяг нематеріальних активів, які необхідно привести у стратегічну відповідність та інтегрувати задля створення вартості. В межах даної складової збалансованої системи показників можуть бути використані такі показники, як задоволеність працівників своєю працею, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт використання кваліфікації, коефіцієнт стабільності кадрів, дохід на одного працюючого тощо. «Рамкові» значення для даних показників можуть бути встановлені на основі принципу відповідності обсягів та складності робіт та кількості, кваліфікації і освіти працівників, також необхідним є врахування вимог нормативних актів.

Після визначення цілей та формування показників, цільових і рамкових, по кожному з них, здійснюється декомпозиція цілей, тобто встановлення зв'язків між стратегічними параметрами і оперативними планами. Досягнення необхідного рівня економічної безпеки підприємства уможливиться завдяки врахуванню критичних для забезпечення стабільної діяльності підприємства показників, тобто показників, для яких цільові і «рамкові» значення є близькими, під час вибору стратегічних заходів, що дозволяє більш раціонально розподіляти ті обмежені ресурси, котрими

володіє підприємство, на реалізацію тих цілей, недосягнення яких може вивести підприємство з зони економічної безпеки.

Для здійснення подальшого стратегічного планування й управління з урахуванням вимог економічної безпеки, необхідне проведення оцінки досягнення не лише цільових, але й рамкових індикаторів, на підставі чого повинне прийматись рішення про необхідність внесення корективів до стратегії компанії, її спрямування на забезпечення безпеки діяльності підприємства.

**Висновки.** В умовах наростаючих кризових явищ в світовій та вітчизняній економіці збалансована система показників, з урахуванням їх критичних рівнів, може бути використана, як один із важливих інструментів підвищення рівня економічної безпеки підприємства, що дозволить здійснювати стратегічне управління компанією, спрямоване на забезпечення стабільної, безпечної та ефективної діяльності підприємства.

**Список літератури:** 1. Гнилицька Л.В. Застосування концептуальних основ збалансованої системи економічних показників для оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності // [Електронний ресурс] Сайт: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/foa/2011\\_18/18\\_b\\_05.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/foa/2011_18/18_b_05.pdf) 2. Грабовецький Б. Економічний аналіз Навч. посібник. / Б. Грабовецький// - К.: Центр навчальної літератури, 2009. - 256 с. 3. Каплан Роберт С. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. //— М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, 304 с. 4. Швиданенко Г. О.. Економічна безпека бізнесу: Навч. посіб. / Г.О.Швиданенко, В. МКУзьомко, Н. І.Норіцина // — К.: КНЕУ, 2011. – 511с. 5. Ярошенко О.Ф. Забезпечення техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства // [Електронний ресурс] Сайт: <http://www.business-inform.net/thematic-search/?theme=economy-of-enterprise>

*Надійшла до редколегії 20.11.2013*

УДК 658.15

**Особенности застосування збалансованої системи показників для забезпечення економічної безпеки підприємства /Л.С.Стригуль, О.В. Кириченко// Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 67 (1040) - С. 99-102. Бібліогр.: 5 назв.**

Предлагается применение сбалансированной системы показателей для обеспечения экономической безопасности предприятия. Определены показатели и подходы, которые позволяют осуществлять стратегическое управление компанией, направленное на обеспечение стабильной, безопасной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, система сбалансированных показателей, эффективность

Proposed use of the Balanced Scorecard to ensure economic security. Defined indicators and approaches that allow for strategic management, aims to provide a stable, secure enterprise.

**Keywords:** economic security, system performance balanced, effectiveness