

9. Гармідер Л. Д. Типологія торговельних підприємств та модель формування їх кадрового потенціалу /Л. Д. Гармідер // Торговля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 34. – С. 363-371.

10. Гармідер Л. Д. Воспроизводство как форма развития кадрового потенциала и условие обеспечения экономической безопасности предприятия /Л. Д. Гармідер // Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання : Монографія ; за ред. проф. І. П. Мігус. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ». – Черкаси, 2012. – С. 490-516.

11. Гармідер Л. Д. Теоретичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства / Л. Д. Гармідер // Сборник научных трудов SWorld. – Вып. 4. Том 29. – Одесса : КУПРИЕНКО, 2012 – ЦИТ: 412-0718. – С. 64-71.

12. Гурков И. Б. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий / И. Б. Гурков, О. И. Зеленова, А. А. Мутовин. – М. : Высшая школа экономики, 2007. – 81 с.

13. Бизнес-стратегия есть. Нужна ли HR-стратегия и какая? Типы кадровой стратегии в современной организации : выбери правильно! // Персонал-Микс. – 2005. – № 7 (032). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iprno.ru/article.php?idarticle=003436>

14. Сорокина М. В. Стратегическое управление персоналом в торговле : дис. ... докт. эконом. наук : 08.00.05 / М. В. Сорокина. – С.-Пб, 2006. – 327 с.

15. Белобородова Н. А. Роль кадровой стратегии в управлении компанией / Н. А. Белобородова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trud.isea.ru/Renderers/ShowMedia.ashx?id=00a2f5fe-d75f-4e32>.

16. Ивановская Л. Стратегия управления персоналом / Л. Ивановская // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 4-11.

17. Управление персоналом организации : учебное пособие / М. А. Винокуров [и др.]; под ред. М. А. Винокурова, Т. Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 568 с.

18. Управление персоналом ; под общей ред. д-ра экон. наук, проф. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2010 – 570 с.

19. Зеленова О. И. Стратегия управления персоналом / О. И. Зеленова // Управление человеческими ресурсами : менеджмент и консультирование : Монография ; под редакцией В. В. Щербины. – М. : Независимый институт гражданского общества, 200 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/text/19209218/>

20. Воробьев А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. – 2008. – № 15 (193). – С. 48-53.

УДК 65.012.8:368

В. М. Кудак
аспірант,

Університет економіки та права «КРОК»

Збалансована система показників Нортон-Каплана у розробленні стратегії економічної безпеки страховика

У статті розглядається роль системи збалансованих показників у реалізації стратегії страхової компанії зокрема та забезпечення системи економічної безпеки страховика в цілому, також визначаються ключові параметри, за якими необхідно розробляти систему збалансованих показників у страхових компаніях.

Ключові слова: економічна безпека, оцінка стану економічної безпеки, стратегічне планування, система збалансованих показників, страхові компанії, основні індикатори системи збалансованих показників.

В. М. Кудак
аспірант,

Університет економіки і права «КРОК»

Сбалансированная система показателей Нортон-Каплана в разработке стратегии экономической безопасности страховщика

В статье рассматривается роль системы сбалансированных показателей в реализации стратегии страховой компании в частности и обеспечения системы безопасности страховщика в целом, также определяются ключевые параметры, по которым необходимо разрабатывать систему сбалансированных показателей в страховых компаниях.

Ключевые слова: экономическая безопасность, оценка состояния экономической безопасности, стратегическое планирование, система сбалансированных показателей, страховые компании, основные индикаторы системы сбалансированных показателей.

V. Kudak
graduate student,
«KROK» University

Norton-Kaplan Balanced Scorecard in developing a strategy for the economic security of the insurer

This paper examines the role of the balanced scorecard to strategy implementation including insurance companies and ensuring economic security of the insurer as a whole, and identifies key parameters by which to develop a system of balanced scorecard in insurance companies.

Keywords: economic security, estimation of the state of economic security, strategic planning, system of the balanced indexes, insurance companies, basic indicators of the system of the balanced indexes.

Постановка проблеми

Ринок страхових послуг може акумулювати значні інвестиційні ресурси для розвитку економіки країни, але в Україні він малорозвинений порівняно з провідними країнами світу. Так, за даними Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг частка валових страхових премій відносно валового внутрішнього продукту (ВВП) у 2011 р. становила 1,7 %, а у 2010 р. 2,1 % [1]. Для порівняння – у розвинених країнах цей показник становить 8-12 %. У Великій Британії у 2008 р. частка страхових премій у ВВП становила понад 15 %, в Австрії 16 %, в Японії більше 10 %, у США понад 8 % [2]. Таким чином, вітчизняний страховий ринок ще не акумулює значні інвестиційні ресурси і не справляє значний вплив на процеси перерозподілу ВВП у країні. У сучасних умовах з'являється серйозна необхідність розвитку страхового ринку країни. Одним із елементів цього є покращення стійкості страхових компаній в умовах криз, а досягти цього можна за рахунок ефективно розроблених стратегій.

На сьогодні однією з найважливіших передумов забезпечення нормального функціонування та розвитку організації є створення дієвої системи економічної безпеки. Проблематикою вивчення економічної безпеки займалися багато

вчених, зокрема серед останніх досліджень слід виокремити роботи таких вітчизняних авторів: О. А. Кириченко [3], В. С. Сідак [3], В. І. Грушко [3], О. І. Захаров [3], С. М. Лаптев [3], І. А. Белоусова [4], В. Г. Алькема [5], та інших. Ключовою позицією економічної безпеки компанії є її стратегія, однак вдало розроблена стратегія ще не гарантує безпечне існування компанії та досягнення запланованих результатів, оскільки її треба ще реалізувати, втілити в життя. Одним із найефективніших способів реалізації стратегії може бути збалансована система показників (далі – ЗСП). Однак роль системи збалансованих показників у забезпеченні системи економічної безпеки страхових компаній майже не досліджено.

Для нормального функціонування системи економічної безпеки необхідно дотримуватися таких принципів: системності, законності, безперервності, сполучення превентивних і активних засобів, диференційованості, сполученості, власності та конфіденційності, компетентності, економічної доцільності [6].

Основними джерелами негативного впливу на економічну безпеку організації можна визначити свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання. Збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках цієї організації, наукові відкриття, технологічні розробки, форс-мажорні обставини). Економічну безпеку будь-якої організації можна визначити як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів організації, відображений у найбільш значимих фінансових показниках прибутковості та рентабельності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Опис системи збалансованих показників (поєднання фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства) уперше здійснили Роберт Каплан і Девід Нортон, результати їх досліджень були опубліковані в журналі «Гарвард Бізнес Ревью» 1992 року. Також була надрукована їх книга «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию», перекладена російською мовою й опублікована 1996 року. [7]. З часом ця концепція управління в діяльності організації набула широкого поширення як у державному, так і приватному секторах економіки. Відповідно до нових потреб Р. Капланом та Д. Нортоном було написано ще чотири книги, з допомогою яких організації різних форм власності можуть розробити ефективні системи збалансованих показників і стратегічні карти економічної безпеки організацій та реалізувати свої стратегії [8-11]. Нівен Пол Р. у своїй книзі «Збалансована система показників крок за кроком: Максимальне підвищення ефективності та закріплення отриманих результатів» дає практичні рекомендації, за допомогою яких будь-яка організація зможе розробити успішну систему управління, визначити основні пріоритети та показники діяльності [12]. Серед українських науковців варто виділити І. А. Белоусову, яка розглядала у своїй дисертаційній роботі застосування збалансованої системи показників в умовах модернізації системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності [13]. Систему збалансованих показників як напрям регулювання організації праці в митних органах розглядає Н. В. Осадча [14]. Дослідник А. А. Супрун розглядає концепцію управління на основі ключових показників відповідно до діяльності страхових компаній [15].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Найбільш складною проблемою, як показало дослідження, у діяльності страхових компаній є забезпечення їх сталого функціонування. Криза 2008 р. показала, наскільки страхові компанії України були неготові до економічних потрясінь, як їх стратегії не принесли бажаного результату, наскільки були недосконалими їх системи економічної безпеки. Пошук більш досконалих методик аналізу ді-

яльності компанії залишається актуальною проблемою. Одним із нових методів оцінки управління та діяльності страхової організації є система збалансованих показників.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження питання сутності поняття «збалансована система показників», аналіз підходів до запровадження ЗСП у компаніях, її роль у забезпеченні економічної безпеки страхових компаній.

Вклад основного матеріалу дослідження

Відомо, що процес розроблення стратегії – це прерогатива керівників вищої ланки, проте її створення ще не є гарантією успішної діяльності компанії. Основні проблеми виконання стратегії та низькі результати її впровадження пов'язані безпосередньо з тим, що персонал, який її безпосередньо реалізує, не зовсім чітко розуміє суть стратегії. Так, за інформацією «Balanced Scorecard Collaborative», лише 10 % організацій реалізують свою стратегію на практиці, тільки 5 % працівників організації розуміють стратегію своєї компанії; 25 % менеджерів одержують винагороду, пов'язану з реалізацією стратегії; 85 % керівників витрачають менше години на місяць, щоб обговорити стратегію; 60 % організацій не пов'язують бюджет зі стратегією» [16, с. 90].

У ринкових умовах функціонування будь-яка організація здійснює свою діяльність у конкурентному середовищі. Будь-яка страхова компанія намагається захопити лідируючі позиції, тримати контроль певного сегмента ринку, або й усього ринку. Допомогою в досягненні бажаних цілей може стати система збалансованих показників, яка включає в себе фінансові показники результатів діяльності та враховує вплив і вагу показників не фінансового змісту.

Із кожним роком роль нематеріальних активів збільшується, так згідно з рис. 1 із 1982 по 2003 р. вартість нематеріальних активів у організаціях збільшилася майже в 2 рази.

Збалансована система показників представляє собою не просто систему оцінки ефективної діяльності компанії в системі стратегічного планування, а є повноцінною системою управління компанією. У збалансованій системі показників необхідно вирізняти показники, які вимірюють досягнення цілей і ті, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей.

Сама ідея збалансування включає в себе врахування при прийнятті управлінських рішень не лише фінансових даних, а й дані про стан ринку, час і вартість процесів, які виконуються в компанії, також інформації про персонал тощо.

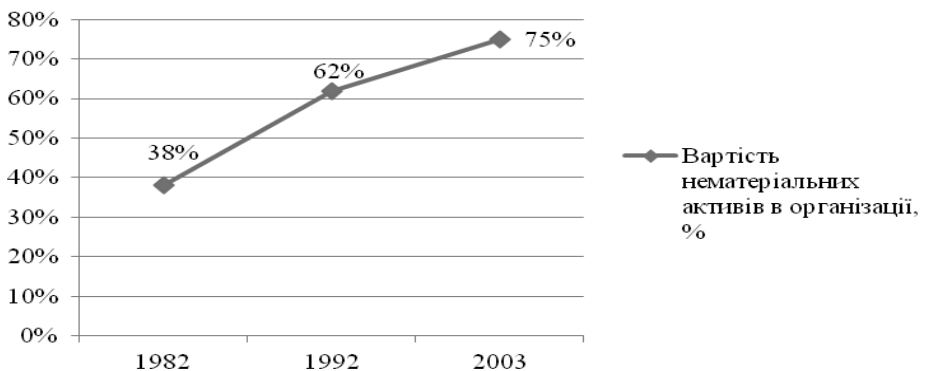


Рис. 1. Збільшення вартості нематеріальних активів у організаціях

Джерело: [12, с. 28]

Необхідність виникнення системи збалансованих показників з'явилася тому, що існуючі методи оцінки діяльності організації, які за основу брали фінансові показники організації, уже суттєво застаріли. У новому інформаційному середовищі для досягнення успіху потрібні нові можливості – це твердження однаково підходить як компаніям з надання послуг, так і промисловим підприємствам. І саме здатність у повному обсязі використовувати свої нематеріальні активи знайшла вирішальне значення на відміну від інвестицій і реальних активів [9].

Важливість нематеріальних активів можна простежити на рис. 2.

Ключовим принципом ЗСП є доступність інформації для всіх робітників компанії. Працівники «передової» повинні розуміти можливі фінансові наслідки їх рішень і дій; топ-менеджери повинні цілком розуміти ті заходи, які приведуть компанію до довгострокового фінансового успіху. «Цілі та показники їх виконання для збалансованої системи показників – це дещо більше, ніж щосекундний набір фінансових і нефінансових показників, вони виникли як результат ієрархічного процесу, обумовленого стратегією компанії в цілому. Основне завдання ЗСП – це переорієнтування місії компанії в конкретні, зрозумілі завдання та показники» [8]. Ці показники є певним балансом між зовнішньою інформацією для акціонерів та клієнтів і внутрішніми характеристиками найбільш значущих бізнес-процесів, інновацій, росту і навчання. Це певна рівновага між результатами діяльності попередніх періодів і майбутнім розвитком.

Для страхових компаній збалансована система показників є засобом стратегічного управління на довгострокову перспективу. Можна виділити певні основні складові плану розвитку організації [7]:

1. Чітко сформулювати стратегію страхової компанії та перевести її в систему реальних завдань.
2. Встановити чіткий взаємозв'язок між стратегічними завданнями та їх вимірними показниками, ознайомити з цією інформацією всі підрозділи компанії.
3. Планувати, визначати основні цілі та стратегічні ініціативи.

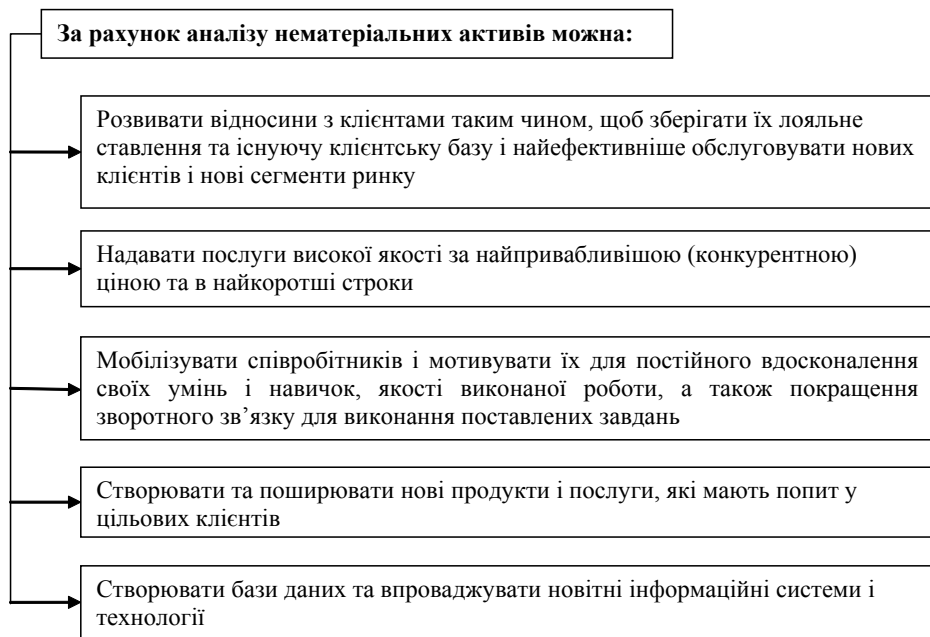


Рис. 2. Роль нематеріальних активів для організації

Джерело: [9]

4. Розширювати зворотний зв'язок та поінформованість.

Наведемо основні критерії важливості системи збалансованих показників для страхової компанії [10]: ЗСП покращує кооперативне бачення майбутнього всіма співробітниками компанії та створює атмосферу і колектив односторонців; ЗСП створює цілісну модель стратегії, що дає змогу кожному робітникові зрозуміти свій внесок у досягнення успіху всієї компанії; ЗСП дає змогу сконцентрувати зусилля: якщо цілі обрано правильно – то успіх гарантовано, якщо ні – то всі зусилля й інвестиції є марними.

У збалансованій системі показників виділяють три основні принципи, на яких вона базується і які її тісно пов'язують із загальною стратегією компанії [7]:

1. Причинно-наслідкові зв'язки (наприклад, зв'язок між підвищенням кваліфікації менеджерів з продажу та збільшення кількості укладених страхових договорів).

2. Фактори досягнення результатів – це певні унікальні для кожної конкретної компанії показники попередньої оцінки (наприклад, для страхової компанії вони можуть відображати специфіку її стратегії, фінансові фактори прибутковості, частки в сегментах ринку, у яких ця компанія конкурує, а також певні внутрішні складові бізнес-процесів навчання, розвитку). Ця система повинна становити показники результатів і факторів діяльності.

3. Взаємозв'язок із фінансовими результатами. Збалансована система показників повинна робити акцент на фінансовий результат і способи його оцінки.

Важливість взаємозв'язку між показниками результатів і факторами їх досягнення найкраще проявляється на прикладі страхових компаній. Характерною рисою страхування є довгі часові розриви між прийняттям рішень і відповідним результатом, наприклад, ефект діяльності страхування – оцінка ризику та визначення страхової суми (виплати) невідомі до тих пір, поки не будуть висунуті й урегульовані всі відповідні претензії. Для успішної реалізації стратегії страховика можна виділити певні ключові фактори [7, с. 109-114]: удосконалити діяльність із вивчення цільових сегментів ринку; покращити відбір, навчання та мотивацію страхових агентів для роботи в цільових сегментах; удосконалити страховий процес як центральний пункт нової стратегії; покращити збір інформації про страхові випадки з метою звуження ринку.

Як бачимо з рис. 3 збалансована система показників у страховій компанії окреслює певні стратегічні складові, які за допомогою причинно-наслідкових зв'язків описують певну перспективу організації. Так, кожна зі складових включає в себе набір стратегічних цілей, які вимірюються певними стратегічними показниками результатів і факторами досягнення результатів. У ЗСП класично виділяють чотири основні складові: фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку.

Збалансована система показників – це певна система управління, яка дає змогу перетворити місію та стратегію організації в набір оперативних цілей і визначення основних показників роботи. Її впровадження допомагає підвищити ефективність діяльності всієї організації. Для досягнення стратегічної мети керівництво організації поетапно інформує персонал про ключові завдання та слідкує за їх виконанням, при цьому основні ресурси організації відповідно до стратегії спрямовані на досягнення конкретних цілей. Щодня всі співробітники прямують до поставлених цілей – кожен на своєму місці.

На сьогодні систему збалансованих показників використовують понад 20 % передових компаній світу, а її окремі елементи використовують керівники 98 % компаній Німеччини, 83 % – Великої Британії, 72 % – Італії [17].

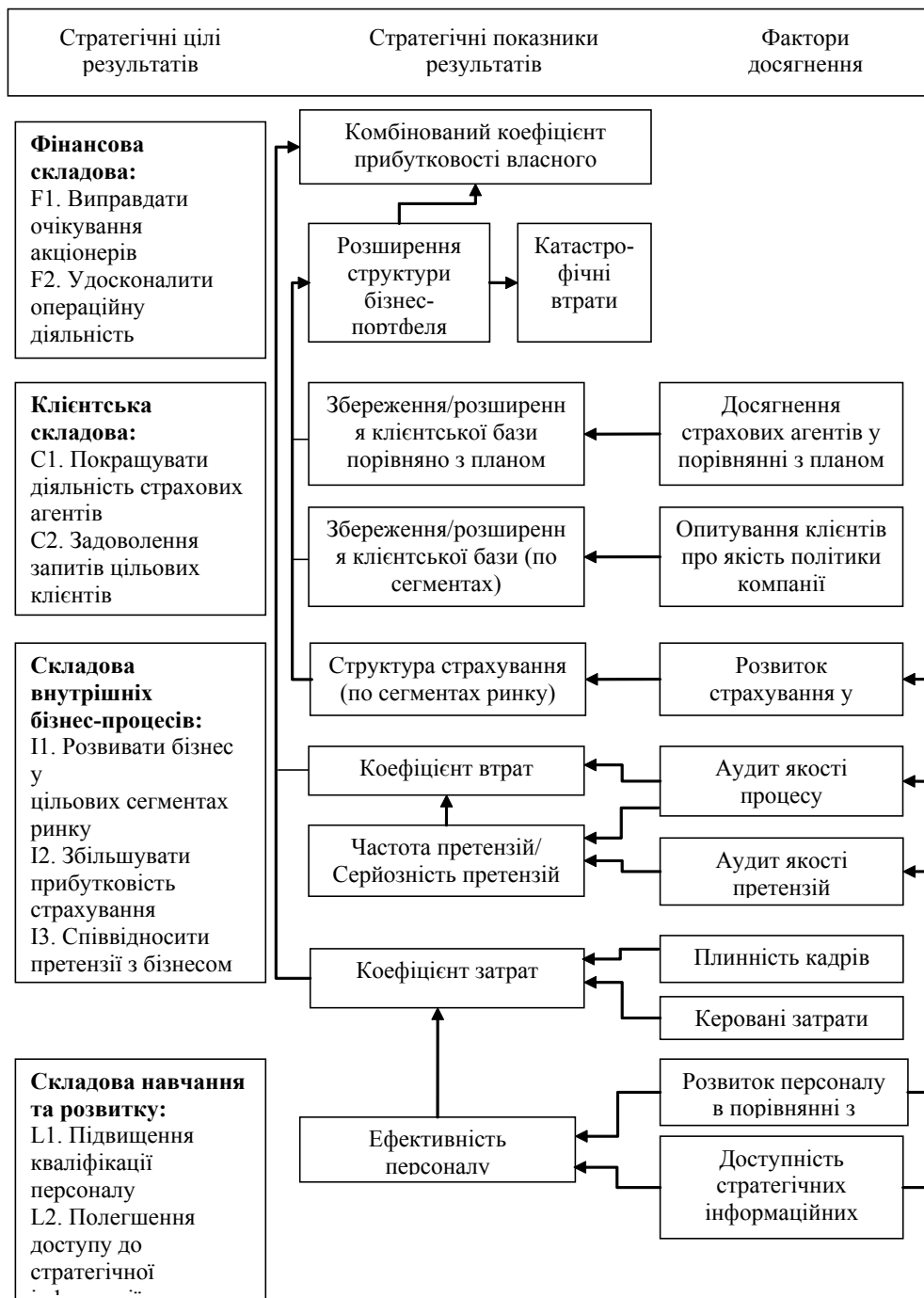


Рис. 3. Причинно-наслідкові зв'язки ЗСП у страховій компанії

Джерело: [7, с. 113]

Висновки

Організаціям, які здатні формалізувати свою стратегію в систему показників, гарантований успіх у досягненні стратегічних цілей, оскільки за рахунок цього вони роблять свою стратегію зрозумілою абсолютно всім співробітникам.

Детально розроблена ЗСП описує стратегію компанії. Ця інформація допомагає фокусувати увагу керівників відділів і рядових співробітників на найбільш важливих факторах, допомагаючи пов'язати між собою інвестиції, ініціативи та повсякденну діяльність загальним планом розвитку компанії. А ланцюг причинно-наслідкових зв'язків відображає точку зору керівництва на взаємозв'язок між бізнес-процесами та рішеннями, які приймаються сьогодні та майбутніми результатами. Система збалансованих показників – це певний інструмент поширення стратегічних пріоритетів зокрема та виконання стратегії в цілому за рахунок інтегрованого набору фінансових і нефінансових показників. Детально розроблена і реалізована ЗСП – це запорука розвитку організації та її економічної безпеки.

Література

1. Підсумки діяльності страхових компаній за 2011 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/dpn/sk_4kv_2011.pdf
2. Рядно О. А. Розвиток страхового ринку в регіонах України / О. А. Рядно, Л. В. Рибальченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/venu/2012_1/33.pdf
3. Стратегія розвитку управління економічною безпекою суб'єктів господарювання (теоретико-методологічний аспект). Наукова монографія / За заг. ред. В. С. Сідака, О. А. Кириченка. – К. : ІЕП «КРОК», 2008. – 390 с.
4. Белоусова І. А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства. Монографія / І. А. Белоусова. – К. : Дорадо-Друк, 2010. – 432 с.
5. Алькема В. Г. Система економічної безпеки логістичних утворень. Монографія / В. Г. Алькема. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.
6. Саприкіна Л. М. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки / Л. М. Саприкіна, К. І. Шипіл [Електронний ресурс] / – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1577>
7. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
8. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
9. Роберт Каплан. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт Каплан, Дейвид Нортона / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
10. Каплан Роберт С. Стратегическое единство : создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. / Пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2006. – 384 с.
11. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связи стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортона / пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 368 с.
12. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Нивен Пол Р. / Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
13. Белоусова І. А. Модернізація системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності в процесі управління витратами / І. А. Белоусова / Дисертація ... доктора економічних наук. – К., 2010.
14. Осадча Н. В. Система збалансованих показників як напрям регулювання організації праці в митних органах / Н. В. Осадча [Електронний ресурс] / – Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&Image_file_name=PDF%2Fvamsue_2011_1%2845%29_8.pdf&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=0
15. Супрун А. А. Фінансове управління в страхових компаніях на основі ключових по-

казників / А. А. Супрун [Електронний ресурс] / – Режим доступу :<http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA/2012-1/%D0%A1%D1%83%D0%BF%D1%80%D1%83%D0%BD%20%D0%90.%D0%90.pdf>

16. Смірнов В. В. Модифікована система збалансованих показників як синтез існуючих інструментів стратегічного управління / В. В. Смірнов, О. О. Клименко // The Economic Messenger of the NMU 2007 #1.

17. Досвід впровадження системи збалансованих показників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://profinstrument.org/index.php/biznes/1951-dosvid-vprovadzhenja-sistemi-zbalansovanih>

УДК 658.5 : 338.5

Н. В. Прус

кандидат економічних наук,

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства

У статті проведено аналіз методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки, встановлено їх переваги та недоліки. Запропоновано послідовність перспективного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, підґрунтям якого є взаємозалежність міри реалізації цілей підприємства та міри реалізації загроз.

Ключові слова: економічна безпека, підприємство, рівень, індикатори, ретроспективне оцінювання, перспективне оцінювання.

Н. В. Прус

кандидат економічних наук,

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

Методологические подходы к оценке уровня экономической безопасности предприятия

В статье проведен анализ методологических подходов к оценке уровня экономической безопасности, выявлены их преимущества и недостатки. Предложена последовательность перспективного оценивания уровня экономической безопасности предприятия, в основе которого лежит взаимозависимость меры реализации целей предприятия и меры реализации угроз.

Ключевые слова: экономическая безопасность, предприятие, уровень, индикаторы, ретроспективное оценивание, перспективное оценивание.

N. Prus

*Ph.D, senior lecture, chair of management,
Taras Shevchenko National University of Luhansk*

Methodical approaches to an assessment level of economic safety of the enterprise

The analysis of methodical approaches to an assessment of level of economic safety is carried out. Their advantages and shortcomings are revealed. The sequence of perspective