

УДК 330.12

Васильев Владимир Львович

ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Елабужский институт

Россия, Республика Татарстан, город Елабуга¹

Доцент

Кандидат экономических наук

E-Mail: vasvladlev@mail.ru

Туктарова Эльмира Марсельевна

ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Елабужский институт

Россия, Республика Татарстан, город Елабуга²

Ассистент кафедры экономики и менеджмента

Соискатель

E-Mail: tuktarova90@mail.ru

Сбалансированная система показателей и уровни экономической безопасности

Аннотация. В статье рассмотрена методология управления фирмой на основе сбалансированной системы показателей. Раскрыта методика формирования сбалансированной системы показателей по четырем социально-экономическим направлениям: финансы, клиенты, бизнес-процессы, рост и обучение персонала. Выявлены этапы подготовки и реализации проекта по внедрению сбалансированной системы показателей как основы стратегического развития компании. Раскрыты современные тенденции менеджмента и угрозы экономической безопасности. Сбалансированная система показателей рассматривается как инструмент повышения мотивации коллектива и достижения стратегических целей фирмы. Предпринята попытка формирования сбалансированной системы показателей для обеспечения экономической безопасности на различных уровнях управления (федеральном, региональном, муниципальном, предпринимательском). Формулируются авторские определения, принципы и показатели системы экономической безопасности как элемента стратегического развития России. Особое внимание уделено методике оценки экономической безопасности предприятия (территории, страны). Проведен обзор методического обеспечения диагностики экономической безопасности. Рассмотрены статистические, балльно-рейтинговые и экспертные подходы к определению качественного и количественного уровня экономической безопасности. Сформулированы рекомендации по повышению эффективности оценки экономической безопасности с помощью общих и специальных принципов разработки комплекса показателей социально-экономической стратегии, в том числе и с использованием методологии сбалансированной системы показателей.

Ключевые слова: безопасность; экономика; показатели; цель; стратегия; политика; методика оценки; уровни; управление.

Идентификационный номер статьи в журнале 30EVN414

¹ Республика Татарстан, г. Елабуга, ул. Марджани, д.8, кв.34 (индекс 423606)

² Республика Татарстан, г. Елабуга, Проспект Мира д.53 кв.109 (индекс 423602)

В настоящее время актуальной задачей является исследование условий повышения экономической безопасности России.³ Под экономической безопасностью необходимо понимать состояние объекта исследования, которое позволяет ему решать социально-экономические задачи функционирования и развития с достаточной степенью вероятности и максимально эффективно. Необходимо исследовать экономическую безопасность на трех уровнях:

1. Хозяйствующего субъекта (предприятия). Примером здесь может служить разработка стратегического плана развития инвестиционно-строительной компании по таким факторам как рыночные, маркетинговые, производственно-технологические, финансовые, социальные, организационные, инновационные, общестроительные, экологические [3]. В качестве групп показателей экономической безопасности инвестиционно-строительной компании, по которым корректируется стратегия развития, были выбраны финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост персонала, инновации. В качестве методики расчета количественных значений экономической безопасности были использованы относительные величины. В рамках выделенных направлений рассчитывались максимальные значения по отрасли инвестиционно-строительных предприятий и для исследуемых хозяйствующих субъектов рассчитывался удельный вес фактических значений их показателей. По результатам оценки принимались решения по поддержке наиболее низких из них. Другими словами стратегия строилась исходя из сравнения с лидерами по отрасли.

2. Территории (региона, отрасли). Здесь примером может служить методика оценки экономической безопасности региона, основанная на построении модели «фактор-результат» [7]. В качестве фактора была выбрана стоимость основных производственных фондов, а в качестве результата валовой региональный продукт. Для расчета количественных значений использовались также относительные величины (удельный вес региона по стоимости основных фондов в общей стоимости по федеральному округу) и величины динамики (темпы роста стоимости основных фондов). Таким образом, интегральный показатель экономической безопасности включал как статичный, так и динамичный аспекты. После расчета интегральных показателей регионов по федеральному округу рассматривались максимальные и минимальные их значения. Далее с помощью метода линейного масштабирования (применяется для расчета Индекса развития человеческого потенциала) строился рейтинг регионов. Заключительным этапом служил процесс кластеризации территорий и разработки мероприятий исходя из выявленного профиля каждого кластера.

3. Страны (федеральных округов). В качестве примера приведем методику оценки «силы» государства, которая включает следующие наборы показателей [2]: способность вносить вклад в международное сообщество (базовый потенциал – экономическая возможность, финансовая мощь, наука и технология; возможности реализации базового потенциала в мировом масштабе – валютно-финансовые ресурсы, консенсус по вопросам международной политики, способность эффективно действовать на международной арене); способность к выживанию (географические условия, численность населения, природные ресурсы, экономическая возможность, оборонительные силы, национальная мораль, дипломатия и сотрудничество в области обороны); возможность силового давления (военная сила, стратегические материалы и технология, экономическая власть, дипломатические возможности). В качестве методики оценки «силы» государства по выбранным критериям был использован экспертно-балльный подход, где государству-лидеру присваивался

³ Исследование проведено при финансовой поддержке Правительства Республики Татарстан и Российского гуманитарного научного фонда по региональному конкурсу «Волжские земли в истории и культуре России» (№ заявки 14-12-16002 «Исследование инвестиционной привлекательности региона в контексте повышения его экономической безопасности»).

наивысший балл, а остальные страны сравнивались с лидером. Интегральный показатель экономической безопасности рассчитывался как средневзвешенное значение по выбранным социально-экономическим факторам и их весам, отмеченных экспертами.

В результате можно сказать, что показатели экономической безопасности это индикаторы выполнения задач социально-экономической политики [4]. Однако важно обеспечить формирование комплекса показателей для того, чтобы повысить эффективность мониторинга. По нашему мнению методикой для формирования комплекса показателей оценки экономической безопасности предприятия (территории страны) может стать система сбалансированных показателей (ССП) [5].

Потребность в ССП появилась в условиях усложнения экономических процессов, перехода от линейных к нелинейным моделям, от простых систем к сложным [10]. Как образно заметили в своей книге «Использование сбалансированной системы показателей в стратегическом менеджменте» Д.Нортон и Р.Каплан: «руководство современной сложной организацией в условиях жесткой конкуренции аналогично управлению реактивным самолетом». Использование ССП помогает руководителю избежать роли пилота, пытающегося управлять самолетом вслепую или с помощью «одной кнопки» [1].

Формирование стратегии развития на основе исключительно финансовых показателей (прибыль, рентабельность) уже не могло устраивать компании, необходимо уже было учитывать «человеческий фактор». К тому же в методологии ССП заложена возможность сделать стратегию развития компании понятной людям, приблизить ее к непосредственным исполнителям, соблюдая при этом баланс мотивации и стимулирования [9].

Общеизвестно, что существуют факторы, которые могут замедлять осуществление изменений в организациях, делать их малоэффективными. Опрос менеджеров 210 североамериканских компаний показал, что только четверть опрошенных оценили имевшийся у них опыт внедрения изменений как удачный [11]. Сегодня высокая конкуренция на рынке и снижение нормы прибыли делают необходимым решение не только оперативных, но и стратегических задач силами каждого сотрудника компании. Процесс внедрения изменений близок к идеалу, когда рассматривается персоналом как основополагающий принцип работы в компании.

Понятие «стратегическое управление» появилось в науке менеджмента примерно в 70-х годах XX века, когда возросшая конкуренция на многих рынках привела к снижению маржи и заставила компании, во-первых, более тщательно планировать долгосрочную стратегию развития, а, во-вторых, использовать механизмы, способные обеспечить взаимодействие оперативного и стратегического управления. Ошибка в постановке долгосрочных целей и в методах их реализации стали стоить слишком дорого. С появлением ССП мечта руководителей об инструменте, позволяющем перевести стратегию из области абстрактных суждений на уровень оперативного управления стала реальностью. Менеджеры и акционеры стали понимать, что такие вещи, как бренд, структура компании, сплоченный коллектив, тоже могут иметь свою стоимость. Управлять этими категориями с помощью только финансовых показателей невозможно [6].

В статье журнала «Fortune», где приводятся результаты опроса консультантов по менеджменту, говорится, что компании последовательно реализуют менее 10% стратегий. Западные эксперты называют эту цифру «сильно завышенной» и указывают на бессмысленность разработки стратегии, которую нельзя воплотить на практике. Подобной статистики для российского бизнеса пока нет. Согласно некоторым оценкам, стратегический план как документ есть только у 10% российских компаний, и только в 5% компаний этот план читал кто-либо кроме разработчика и непосредственного заказчика [8].

Процент осознанно реализованных стратегий, предположительно, близок к нулю. Парадоксально, но неправильная стратегия все же лучше, чем ее отсутствие. Хороша стратегия или плоха, она является гарантией того, что в компании не будет хаотического метания из стороны в сторону и «разбазаривания» ресурсов. Стратегический план, понятный и доступный менеджерам любого уровня, должен существовать в каждой компании, как и инструменты контроля за его выполнением. Однако системы управления многих компаний ориентированы на выполнение краткосрочных, тактических задач. Для принятия решений в таких системах используется преимущественно финансовая информация. Это не только российская практика – так работают компании во всем мире.

Можно перечислить следующие особенности стандартных систем управления по показателям, которые препятствуют выполнению стратегических задач:

- Стратегия не известна сотрудникам, или они не знают, что с ней делать.
- Системы вознаграждения и мотивации сотрудников привязаны не к стратегическим целям, а к небольшому количеству годовых финансовых показателей.
- Бюджеты формируются исходя из текущих, а не стратегических задач.
- Основное внимание руководителей приковано к краткосрочным показателям эффективности, обычно описывающим прошедшие события.
- Существующая стратегия является несбалансированной и не рассматривает предприятие с нескольких сторон.

Существующие трудности не позволяют управлять стратегическими действиями с помощью системы, разработанной для тактических операций. Для решения долгосрочных задач требуется система, позволяющая:

- выделить стратегические цели и перевести их на уровень операционной деятельности.
- донести стратегию до каждого сотрудника в формализованном виде.
- разработать единый язык для делегирования ответственности и контроля выполнения стратегических задач.

Для внедрения сбалансированной системы показателей необходимо:

- Определить миссию и видение предприятия.
- Разработать стратегию, ведущую к достижению заданного видения.
- Определить перспективы.
- Определить стратегические цели предприятия в заданных перспективах.
- Разработать эффективные показатели, определяющие движение к заданным целям.
- Определить целевые значения в рамках заданной стратегии.
- Разработать инициативы по их достижению.

После определения показателей, компании необходимо:

- Добиться широкого признания разработанных показателей.
- Создать системы бюджетирования, мониторинга, коммуникации и мотивации, ориентированные на выполнение стратегии.

- Собирать и анализировать данные по оценке эффективности и сравнивать фактические результаты с желаемыми целями.
- Предпринимать действия по устранению «разрыва».

Одно из правил менеджмента гласит: «если мы не можем измерить эффективность деятельности, то мы не можем управлять данным процессом». ССП дает возможность измерять многие процессы, до которых раньше у руководства компании не доходили руки или на которые они просто не обращали внимание.

Внедрение ССП – это стратегический проект, поэтому окончательные результаты можно получить через год – два после начала проекта.

Среди первых результатов применения ССП можно выделить следующие:

- Формализация стратегии предприятия и донесение ее до каждого сотрудника.
- Выявление эффективных показателей для оперативного управления.
- Получение информации, необходимой для других проектов по реорганизации предприятия, таких как постановка систем управленческого учета и бюджетирования, системы мотивации и внедрения автоматизированной информационной системы.

При разработке и внедрении ССП необходимо решить ряд вопросов, а именно:

- Каков план проекта?
- Кто будет реализовывать проект?
- Как определить стратегические цели?
- Как разработать стратегические показатели?
- Как сделать ССП для всей компании?
- Как автоматизировать ССП?
- Как сделать так, чтобы ССП работала для всей компании?

Секрет ССП заключается в том, что теория очень проста, но при ее реализации появляется много нюансов, связанных с отраслевой спецификой компании, со стилем управления и со многими другими, возникающими в процессе работы, факторами.

Для построения ССП в подразделениях используются следующие методики:

- Цели формализуются для каждого подразделения в отдельности. Подобная методика, как правило, применяется в многопрофильном холдинге, каждая из бизнес-единиц которого имеет свои специфические цели, напрямую не связанные ни с одной из целей головной организации.
- Для каждого подразделения определяются показатели, связанные с показателями компании в целом (каскадируются цели и показатели всей компании). Создается таблица, в первую колонку которой вносятся стратегические цели компании, во вторую колонку – ее показатели, в остальные – показатели каждого подразделения.
- Для каждого подразделения создается своя стратегическая карта. При этом все стратегические цели делятся на три группы: стратегические цели, которые полностью направлены на достижение целей головной организации;

стратегические цели, требующие участия других подразделений; цели, которые относятся только к данному подразделению.

Показатели ССП определяются таким образом, чтобы они соответствовали миссии, стратегии и стратегическим целям предприятия.

Раскрыв методику ССП на уровне предприятия необходимо отметить, что она применима и на других уровнях экономической безопасности. Например, для национального, регионального и местного уровня показателями эффективности использования финансов могут быть золото-валютные резервы, денежные агрегаты, государственный (региональный, муниципальный) долг, ставка процента и инфляция; показателями эффективности бизнес-процессов – собственные и иностранные инвестиции в основное производство, качество государственного управления, доходы и расходы бюджетов всех уровней; показателями удовлетворенности клиентов – продолжительность жизни и доходы населения, обеспеченность социальной, транспортной и энергетической инфраструктурой, жильем; показателями обучения и роста персонала – доля обрабатывающей промышленности, доля инновационной продукции, доля расходов на науку и образования, доля малого и среднего бизнеса, а также другие количественные показатели творческого развития населения.

В итоге можно сформулировать следующие общие принципы построения системы сбалансированных показателей для различных уровней экономической безопасности:

1. Принцип доступности статистической информации. Необходим для того, чтобы иметь возможность постоянного обновления данных используемых для контроля стратегии на протяжении определенного времени.

2. Принцип сопоставимости статистической информации. Необходим для выявления конкурентоспособного профиля объекта исследования в сравнения с аналогами-конкурентами. Другими словами данный принцип должен позволить провести бенч-маркинг территории (предприятия, региона) по выбранному комплексу показателей.

3. Принцип сбалансированности реалистичности (сложности) и абстрактности (простоты) комплекса показателей. Для расчета уровня экономической безопасности можно взять от одного до несколько десятков факторов. Однако надо помнить, что чем больше факторов мы включаем в комплекс показателей, тем сложение становится интерпретация результатов их мониторинга. С другой стороны ограниченное количество факторов не позволит по результатам анализа комплекса показателей сформулировать адекватную реальному положению дел экономическую политику.

4. Принцип универсальности модели. Необходим для использования комплекса показателей в исследованиях различных по масштабу объектов (от личностного уровня до международного).

5. Принцип системности и причинно-следственных связей. Необходим для выбора показателей наиболее определяющих результат стратегии. Перед тем как сформировать совокупность показателей-факторов оценки социально-экономической стратегии необходимо рассмотреть схему (процесс и мощность) влияния того или иного фактора на конечный результат деятельности социально-экономической системы.

В заключении необходимо отметить, что применение ССП для различных уровней экономической безопасности должно опираться как на общие принципы формирования и реализации социально-экономической стратегии, так и учитывать специфику выбранного уровня управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. D. Norton, R. Kaplan "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January- February 1996.
2. Адалят Байрамали оглы Алиев. Формирование и развитие экономической и национальной безопасности Азербайджанской республики в современных условиях // автореферат на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Баку, 2014.
3. Белова Н.Е. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности инвестиционно-строительных компаний // автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – СПб., 2013.
4. Васильев В.Л. Показатели экономической безопасности как основа формирования социально-экономической политики // Теория и практика управления в строительстве: темат. сб. науч. тр. Вып.5; под ред. д-ра экон. Наук, профессора А.А.Петрова; СПбГАСУ. – СПб., 2014. – 191 с.
5. Васильев В.Л., Туктарова Э.М. Повышение экономической безопасности предприятия с использованием сбалансированной системы показателей // Мировая наука и современное общество: актуальные вопросы экономики, социологии и права: материалы IV международной научно-практической конференции (22 января 2014 г.) в 2-х частях – ч.1 / Отв.ред. А.Н.Плотников – Саратов: Издательство ЦПМ «Академия бизнеса», 2014. – 107 с.
6. Ведин Н.В., Газизуллин Ф.Г. Интеллектуальный капитал и формирование инновационной экономики // Проблемы современной экономики, – №1(41), – 2012, – С.49 – 51.
7. Гафуров И.Р. Концепция территориального стратегического программирования развития промышленности // Автореферат на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Казань, 2005.
8. Гершун А. Полный курс по сбалансированной системе показателей // URL: <http://balanced-scorecard.ru/books/bsc2/main> (дата обращения 30.06.2014)
9. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
10. Кузнецов Б.Л. Теория управления сложными организационными системами. – Набережные Челны: Изд-во Кам. гос. инж.-экон. акад., 2012. – 116 с.
11. Пьер Коллерет, Роберт Шнайдер, Поль Легри. Управление изменениями в организации. Адаптация к переменам // URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm058.html> (дата обращения: 30.06.2014).

Рецензент: Рузанов Федор Николаевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Елабужского филиала Казанского национального исследовательского технического университета им.А.Н.Туполева (КНИТУ-КАИ).

Vladimir Vasilev

Kazan Federal University
Republic of Tatarstan, Russia, Elabuga
E-Mail: vasvladlev@mail.ru

Elmira Tuktarova

Kazan Federal University
Republic of Tatarstan, Russian Federation, Elabuga
E-Mail: tuktarova90@mail.ru

Balanced Scorecard and levels of economic security

Abstract. The article describes the methodology of firm management based on a balanced scorecard. It discloses a method of forming a balanced scorecard on four socio-economic areas: finance, customers, business processes, growth and training. The stages of preparation and implementation of the project to introduce the Balanced Scorecard as a basis for strategic development of the company are identified. Modern management trends and threats to economic security are revealed. Balanced Scorecard is seen as a tool to improve collective motivation and strategic objectives of the firm. There is an attempt of creating a balanced scorecard for economic security at various levels of government (federal, regional, municipal, business). The author formulates definitions, principles and indicators of economic security as an element of strategic development of Russia. Particular attention is paid to the method of assessment of economic security (the territory of the country). A review of the diagnostic methodology of economic security is carried out. The statistical, point-rated and expert approaches to the definition of qualitative and quantitative level of economic security are considered. Recommendations for improving assessment of economic security through general and specific principles of developing set of indicators of socio-economic strategies are formulated, also using the Balanced Scorecard methodology.

Keywords: security; economics; indicators; purpose; strategy; policy; assessment methodology; levels; management.

Identification number of article 30EVN414

REFERENCES

1. Norton, R. Kaplan "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January-February 1996.
2. Adalat Bayram oglu Aliyev. Formation and development of economic and national security of the Republic of Azerbaijan in modern conditions // dissertation for the degree of Doctor of Economics. - Baku, 2014.
3. Belova NE Strategic planning of business investment and construction companies // abstract on scientific degree of candidate of economic sciences. - St. Petersburg., 2013.
4. Vasiliev VL Indicators of economic security as a basis of economic and social policy // Theory and practice of construction: temat. Sat scientific. tr. No.5; ed. Dr. ehkon. Sciences, Professor A.A.Petrova; Ph. - St. Petersburg., 2014. - 191 p.
5. Vasiliev VL Tuktarova EM Increasing economic security using a balanced scorecard // World Science and Modern Society: Current Issues in Economics, Sociology and Law: Proceedings of IV International Scientific-Practical Conference (January 22, 2014) in 2 parts - Part 1 / Editor . ed. A.N.Plotnikov - Saratov: Publisher CPM "Business Academy" in 2014. - 107.
6. Vedin NV, Gazizullin FG Intellectual capital and the formation of an innovative economy // Problems of modern economics, - № 1 (41) - 2012 - P.49 - 51.
7. Gafurov IR The concept of territorial strategic development programming industry // Abstract for the degree of Doctor of Economic Sciences. - Kazan, 2005.
8. Gershun Full course on balanced scorecard // URL: <http://balanced-scorecard.ru/books/bsc2/main> (date accessed 30.06.2014)
9. Drucker, Peter F. Management Challenges in the XXI century. Russ. with Engl.: - M.: Publishing house "Williams", 2004. - 272.
10. Kuznetsov BL Control theory of complex organizational systems. - Naberezhnye Chelny Univ Kam. Reg. engineer-Econ. Acad., 2012. - 116.
11. Kolleret Pierre Robert Schneider, Paul Legris. Managing change in organizations. Adapting to change // URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm058.html> (date of access: 30.06.2014).