

УДК 338.2

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИ ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

С.В. Скорых¹

¹АО «НИИ «Вектор», генеральный директор
Адрес для переписки: ssv2k@yandex.ru

Информация о статье:

Поступила в редакцию 09.12.2019, принята к печати 27.12.2019.
Язык статьи – русский.

Ссылка для цитирования: Скорых С.В. Использование ключевых показателей эффективности при обеспечении экономической безопасности предприятия // Экономика. Право. Инновации. 2019. № 4. С. 27–30.

Аннотация: Обеспечение экономической безопасности предприятия – одна из важнейших задач его эффективного функционирования. Эффективность системы экономической безопасности зависит от степени вовлеченности и уровня мотивации сотрудников подразделения, отвечающего за решение задач в этой области. Одним из инструментов повышения уровня вовлеченности и мотивации является внедрение системы переменного вознаграждения, базирующегося на ключевых показателях эффективности (КПЭ). Целью исследования является выработка рекомендаций по эффективному использованию ключевых показателей эффективности в интересах обеспечения экономической безопасности предприятия. Проанализированы подходы к внедрению КПЭ для оценки эффективности деятельности подразделений экономической безопасности и повышения мотивации их сотрудников.

Обосновано, что реализацию комплексного подхода к внедрению КПЭ целесообразно начать с определения целей предприятия и отдельных его подразделений и установления системы и их весов коэффициентов для групп показателей. Такой подход будет способствовать повышению уровня вовлеченности сотрудников подразделения экономической безопасности в общие задачи предприятия, выполнения ими поставленных задач и повышению исполнительской дисциплины. Показатели, связанные с выявлением фактов нарушений, представляется целесообразным трансформировать в депремирующие при выявлении нарушений.

Ключевые слова: ключевой показатель эффективности (КПЭ), эффективность, вовлеченность, мотивация, экономическая безопасность, предприятие

THE USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR ENSURING THE COMPANY ECONOMIC SECURITY

S. Skorykh¹

¹JSC Research institute «Vector», Director general
Corresponding authors: ssv2k@yandex.ru

Article info:

Received 09.12.2019, accepted 27.12.2019
Article in Russian

For citation: Skorykh S. The use of key performance indicators for ensuring the company economic security. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2019. No. 4. pp. 27–30.

Abstract: Ensuring the economic security of a company is one of the most important tasks of its effective functioning. The effectiveness of the economic security system depends on the degree of involvement and the level of motivation of the employees of the unit responsible for solving problems in this area. One of the tools to increase the level of involvement and motivation is the implementation of a variable remuneration system based on key performance indicators (KPI). The goal of the article is to develop recommendations for the effective use of key performance indicators in the interests of ensuring the economic security of the company. The approaches to the implementation of KPI are analyzed to assess the effectiveness of economic security units and increase the motivation of their employees.

It is proved that it is advisable to start the implementation of an integrated approach to the implementation of KPI by defining the goals of the company and its individual divisions and establishing a system and their weights of coeffi-

cients for groups of indicators. Such an approach will help increase the level of involvement of employees of the economic security unit in the general tasks of the company, fulfillment of their tasks and increase executive discipline. The indicators associated with the identification of violations, are to transform appropriately into depressing ones when identifying violations.

Keywords: KPI, efficiency, involvement, motivation, economic security, enterprise

Введение. Задача обеспечения экономической безопасности является одной из приоритетных как на государственном уровне, так и на уровне предприятий. На уровне государства принят соответствующий Указ Президента РФ [1], все крупные корпорации, холдинги и предприятия уделяют существенное внимание вопросам экономической безопасности.

Не менее важными являются задачи мотивации сотрудников подразделений экономической безопасности, от них зависит степень эффективности выполнения ими должностных обязанностей, а значит и экономическая безопасность предприятия в целом. Такие задачи в привязке к оценке эффективности в современной экономической практике принято решать через внедрение ключевых показателей эффективности (КПЭ) [2, 3, 4, 6].

Целью исследования является выработка рекомендаций по эффективному использованию ключевых показателей эффективности в интересах обеспечения экономической безопасности предприятия.

Методы и материалы исследования. В процессе исследования проанализированы нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность и состояние экономической безопасности предприятий в вертикально интегрированных структурах холдинговых компаний, в том числе выполняющих работы в области государственного оборонного заказа, а также годовые отчеты и информационные материалы ряда ведущих предприятий холдинговых компаний.

Полученные результаты. На практике для подразделений экономической безопасности в текущих реалиях Российской Федерации внедрение КПЭ осуществляется через три основных подхода.

Первый из применяемых подходов базируется на распространении общих КПЭ акционерного общества, установленных в стратегии его развития, на службу экономической безопасности. Как правило, в состав

таких КПЭ входит значительное количество финансовых показателей, например, выручка, EBITDA, рентабельность, а также показатели, охватывающие стратегические цели деятельности в различных областях: техническом или научно-техническом развитии, кадрах, имущественном обеспечении, внедрении технологий и инноваций [7].

Из плюсов такого подхода можно отметить вовлечение службы экономической безопасности в решение общих задач развития, из минусов – отсутствие возможности прямого влияния на оцененные таким образом результаты деятельности. Сложно разработать программу тактических действий подразделения экономической безопасности на год, способную обеспечить увеличение выручки или рост показателя EBITDA. Конечно, можно возразить, что например, уровень рентабельности во многом зависит от предотвращения различных противоправных действий контрагентов и работников акционерного общества, но и здесь связь скорее косвенная, ведь нельзя сказать, что у предприятия с высокой рентабельностью подразделение экономической безопасности гарантировано хорошо решает стоящие перед ним задачи, и наоборот, у низкорентабельных акционерных обществ основная причина невысокого показателя – плохая работа этих подразделений. Таким образом, применение этого подхода в чистом виде вряд ли вызовет существенное повышение мотивации работников службы экономической безопасности.

Второй, так же широко распространённый подход, основан на введении для службы экономической безопасности КПЭ, непосредственно касающихся результатов их деятельности. Его анализ наиболее логично провести путем рассмотрения связи задач этих подразделений с возможными вариантами КПЭ.

Такие задачи рассмотрены большим количеством авторов, для проведения вышеописанного анализа целесообразно рассмотреть их в отраслевой привязке, например, к

предприятиям оборонно-промышленного комплекса.

Анализ приведенных авторами задач [5, 8] в привязке к соответствующим КПЭ может быть представлен следующим образом:

– в области задач предупреждения и выявления фактов причинения экономического ущерба акционерному обществу, коррупции и хищений: план-факт анализ количества таких фактов, пресеченных и выявленных за соответствующий период;

– в области принятия мер по возмещению экономического ущерба, возврата проблемной дебиторской задолженности – план-факт анализ стоимостной эффективности выполненных мероприятий;

– в области контроля за целевым расходованием средств: количество предъявленных претензий и высказанных замечаний по результатам проверок органов государственного и корпоративного аудита, надзора и контроля, как депремирующий показатель при их наличии;

– в области предупреждения несанкционированного распространения сведений, составляющих государственную или коммерческую тайну: наличие фактов такого распространения, как депремирующий показатель;

– в области контроля эффективности расходования средств организации: план-факт анализ выполнения мероприятий в данной области, предусмотренных стратегическими или другими планами;

– в области мониторинга договорной, закупочной и других видов деятельности на предмет выполнения требований законодательства и локальных нормативных актов в области развития конкуренции, противодействия коррупции и экономическим преступлениям, а также в области повышения уровня обеспечения защищенности от рисков: план-факт анализ количества проведенных процедур;

– в области участия в служебных расследованиях: план-факт анализ сроков проведения этих процедур.

Основным достоинством такого подхода является прямая связь предлагаемых КПЭ с задачами подразделений экономической безопасности и повышение понимания связи вознаграждения и результатов работы.

Среди минусов стоит выделить наиболее значимый: планирование количества выявленных фактов причинения экономического ущерба акционерному обществу, коррупции и хищений приведет к созданию нездоровой атмосферы как в коллективе подразделения экономической безопасности, так и на предприятии в целом. Кроме того, увлеченность показателями контроля ведет к бюрократизации процедур и замедлению управленческих процессов.

Третий из применяемых подходов во многом повторяет предыдущий, но связан исключительно с выполнением задач и мероприятий, заложенных в плане развития по различным направлениям деятельности акционерного общества, как в области промышленной безопасности, так и в других, сопряженных областях. Он также не лишен названных недостатков в области бюрократизации, однако позволяет избежать нездоровой атмосферы в коллективе.

Второй и третий подходы часто дополняются общими показателями исполнительской дисциплины.

Выводы. Резюмируя рассмотренные подходы к внедрению КПЭ для оценки эффективности деятельности подразделений экономической безопасности следует отметить следующее: каждый из подходов имеет ряд достоинств и недостатков, наибольший эффект может быть достигнут путем применения комплексного подхода, позволяющего максимизировать достоинства и нивелировать недостатки.

Реализацию комплексного подхода разумно начать с диалога о целях акционерного общества и отдельных его подразделений, установив систему коэффициентов для групп показателей. Веса конкретных коэффициентов стоит установить в процессе такого диалога. Тогда возможным будет повысить уровень вовлеченности сотрудников подразделения экономической безопасности в общие задачи предприятия, добиться от них выполнения задач в их предметной области и повысить исполнительскую дисциплину. Показатели, связанные с выявлением фактов нарушений, представляется трансформировать в депремирующие при выявлении нарушений, на исключение которых направлены выполненные мероприятия.

Список литературы:

1. О стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ №209 от 13.05.2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/
2. Еремин А.Е., Мурашова С.В., Данилова Н.Г., Сербиненко Е.Ю. Стимулирование инновационной активности как основного драйвера развития предприятий оборонно-промышленного комплекса // Экономика. Право. Инновации. 2018. №4. С.57–58.
3. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Экспо, 2010.
4. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.
5. Сопалев Н.В. Кадровое обеспечение подразделений экономической безопасности организаций оборонно-промышленного комплекса РФ. Задачи, проблемы, пути их решения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30317473>
6. Ухалина И.А., Ефименко Н.А., Агапова С.П. Ключевые показатели эффективности как инструмент экономической безопасности предприятий ГК «Росатом». // Глобальная ядерная безопасность. 2017. № 1(22). С. 102–112.
7. Шкилёв Н.В. Информационно-технические средства защиты от подделок. // Экономика. Право. Инновации. 2016. № 2. С. 65–67.
8. Агрефин А.А., Колесов К.И. КРІ как инструмент повышения экономической безопасности предприятия. // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы. Материалы IV Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 341–345.

References:

1. On the economic security strategy of the Russian Federation for the period up to 2030: Decree of the President of the Russian Federation No. 209 of 13.05.2017. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/ (in Rus)
2. A. Eremin, C. Murashova, N. Danilova, E. Serbinenko. Stimulation of innovative activity as the main driver of development of enterprises in the military-industrial complex. *Economica. Pravo. Innovacii*. 2018. No. 4. pp. 57–58. (in Rus)
3. A. Klochkov. KPI and personnel motivation. A complete collection of practical tools. *Moscow, Ekspo*. 2010. (in Rus)
4. D. Parmenter. Key performance indicators. Development, implementation and application of critical indicators. *Moscow, ZAO "Olimp-Bisnes"*. 2008. 288 p. (in Rus)
5. N. Sopalev. Personnel support of economic security units of organizations of the military-industrial complex of the Russian Federation. Tasks, problems, ways to solve them. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30317473>. (in Rus)
6. I. Ukhulina, N. Efimenko, S. Agapova. Key performance indicators as a tool for economic security of Rosatom enterprises. *Globalnaya yadernaya besopasnost'*. 2017. No. 1 (22). pp. 102–112. (in Rus)
7. N. Shkilev. Information and technical means of protection against fakes. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2016. No. 2. pp. 65–67. (in Rus)
8. A. Agrefin, K. Kolesov. KPI as a tool for improving the enterprise economic security // Economic security of Russia: problems and prospects. *Materialy IV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii*. 2016. pp. 341–345. (in Rus)