

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ  
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ЕЁ  
ИННОВАЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ**

**МОНОГРАФИЯ**

Витебск  
2014

Витебский государственный технологический университет

Научное издание

**Касаева** Тамара Васильевна  
**Андрянова** Ольга Михайловна  
**Грузневич** Екатерина Сергеевна  
**Рябиков** Виталий Сергеевич

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ  
СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ЕЁ  
ИННОВАЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ**

**МОНОГРАФИЯ**

Редактор *О. М. Андрянова*  
Технический редактор *Е. С. Грузневич*  
Корректор *Е. М. Богачева*  
Компьютерная верстка *В. С. Рябиков*

---

Подписано к печати 20.12.2014 Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная  
№1. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. листов 5,3. Уч.-изд. листов 11,8.  
Тираж \_\_\_\_ экз. Заказ № 361.

Учреждение образования «Витебский государственный  
технологический университет» 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский  
государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изделий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.  
210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b>	4
<b>1. Сбалансированная система показателей: эволюция, составляющие, преимущества и недостатки</b>	6
1.1 Современные методы оценки результатов деятельности организации и сбалансированная система показателей	6
1.2 История развития сбалансированной системы показателей – от метода оценки эффективности к методу оценки реализации стратегии	13
1.3 Термины, определения и составляющие сбалансированной системы показателей	15
1.4 Преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей	21
<b>2. Параметры функционирования организации как факторы формирования сбалансированной системы показателей</b>	27
2.1 Определение и обоснование параметров функционирования организации, влияющих на формирование сбалансированной системы показателей	27
2.2 Характеристика моделей внедрения сбалансированной системы показателей	35
2.3 Оценка перспектив внедрения сбалансированной системы показателей в коммерческих организациях	43
<b>3. Области применения сбалансированной системы показателей</b>	64
3.1 Распространение сбалансированной системы показателей в различных сферах экономики	64
3.2 Опыт применения сбалансированной системы показателей на уровне государственного управления	67
<b>4. Сбалансированная система показателей в оценке реализации стратегии коммерческой организации</b>	72
4.1 Стратегии развития коммерческой организации и их инновационная составляющая	72
4.2 Методы оценки реализации стратегии развития коммерческой организации	98
4.3 Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации	105
4.4 Инновационная составляющая стратегии развития коммерческой организации и ее оценка	124
<b>4.5 Каскадирование сбалансированной системы показателей как путь от стратегии к ее реализации</b>	145
<b>Заключение</b>	155
<b>Список использованных источников</b>	157

## Введение

Развитие международного сотрудничества и процессы глобализации, усиление роли социальной ответственности бизнеса перед обществом, развитие новых технологий, рост конкуренции и другие тенденции мирового рынка привели к серьезным изменениям методов оценки результатов деятельности коммерческих структур, причем не только внешними стейкхолдерами, но, прежде всего, руководителями организаций. В последнее время приобретают все большую актуальность подходы, основанные на сбалансированных показателях, активное развитие которых относится к рубежу 1980-х – 1990-х годов и связывается с именами таких экономистов, как М. Киган, Р. Линч, К. Кросс, Фитцджеральд, Д. Нортон, Р. Каплан, Э. Нили. К основным научным исследованиям концепций и методологий, развивающих эти подходы, можно отнести и работы следующих российских и зарубежных ученых: К. Редченко, Е.Е. Леденева, В. Ивлева, Т. Попова, О. Данилина, Нильса-Горана Ольве, Жана Роя, Магнуса Веттера, Юргена Вербера, Утца Шеффера, и других.

Сбалансированные системы показателей (ССП) по своей сути основаны на ограниченном наборе финансовых и нефинансовых показателей, характеризующих наиболее существенные аспекты деятельности организации и отражающих степень достижения ею стратегических целей. Применение данных систем показателей в организации ориентировано, прежде всего, на удовлетворение потребностей руководства в наличии разносторонней, актуальной и достоверной информации о ее деятельности, на основе анализа которой могут быть приняты эффективные управленческие решения. Сбалансированная система показателей получила широкое распространение в разных странах (США, Франции, Германии, Индии, России); в разных сферах экономической деятельности (нефтяных, автомобилестроительных, страховых компаниях, в банках); в организациях разных форм собственности (частных и государственных).

Сегодня сбалансированная система показателей является наиболее оптимальной и целесообразной для использования, поскольку она выступает универсальным инструментом, способным увязать стратегию функционирования организации с ее текущей деятельностью, в частности, оценкой ее эффективности. В самом названии системы отражается то равновесие, которое должно сохраняться между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности организации.

Однако, несмотря на универсальность сбалансированной системы показателей и ее очевидные преимущества, многие авторы: А.Ю. Городничев, Н.В. Лабезная, Е.Е. Леденёв, М.Е. Малинникова, Ю.М. Мельник, Е.В. Хомякова, В.Ю. Яковлев и др. – отмечают и ее недостатки, хотя в большинстве случаев это касается не непосредственно сбалансированной системы показателей, а результатов ее применения на практике.

Таким образом, понимание преимуществ и недостатков сбалансированной системы показателей, а также успехов и сложностей при ее внедрении, позволяет руководству организации взвесить все «за» и «против» и принять решения о готовности и возможности внедрения ССП в конкретной организации. Тем не менее, специфика и условия функционирования организаций существенно варьируются, что необходимо учитывать при внедрении и использовании сбалансированной системы показателей. Для определения параметров функционирования организаций, влияющих на формирование ССП, был изучен опыт внедрения сбалансированной системы показателей российскими и украинскими организациями, а также рассмотрены текущие реалии, в которых действуют белорусские организации.

Авторы выражают глубокую признательность руководству и специалистам КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба», УП «Полимерконструкция», ЧУП «Объединенные ресурсы» за оказанное содействие и активное участие в проводимых исследованиях.

Особые слова благодарности авторы адресуют рецензентам: доктору экономических наук, профессору, заведующему кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита в отраслях народного хозяйства УО «Белорусский государственный экономический университет» Дмитрию Алексеевичу Панкову и кандидату экономических наук, заведующей Региональным центром по Витебской области ГНУ «Научно-исследовательский институт Министерства экономики Республики Беларусь» Наталье Геннадьевне Берченко за неоценимую помощь, оказанную при подготовке монографии к изданию.

# **1 СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ЭВОЛЮЦИЯ, СУЩНОСТЬ, ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ**

## **1.1 Современные методы оценки результатов деятельности организации и сбалансированная система показателей**

Исторически появлению сбалансированных систем способствовало прогрессивное развитие целевых методов управления, основу которых составлял целевой подход. Развитие целевых принципов относится к 80-м годам XX столетия, в качестве реакции на ограниченность «традиционных» систем управления [105].

Западные предприятия начали использовать в практике финансового менеджмента системы взаимосвязанных показателей еще в 1920-х годах, примером может служить модель DuPont. Эти системы были строго детерминированы, то есть использовали более строгие причинно-следственные связи между целями и показателями. Но по мере того, как капитал все больше инвестируется в технологии, требуется совершенствование характеристик и взаимосвязей, которые не могут быть оценены в традиционной финансовой отчетности, то есть такая структура показателей становится все менее эффективной. Организации используют системы оценочных индикаторов не только потому, что они позволяют сфокусироваться на краткосрочных финансовых результатах, но и потому, что они идентифицируют стоимость нематериальных активов и конкурентных преимуществ. Не могут быть оценены с использованием финансовых показателей, например, такие характеристики, как качество сервиса, повышение лояльности к торговой марке.

Совершенно очевидно, что целевое развитие организации как социально-экономической системы является главным. Вектор целей определяется ей самостоятельно исходя из выбранной стратегии. Цель, по сути, – главный мотивирующий фактор. Вектор целей в большинстве случаев строится иерархически, то есть группируется по степени важности, приобретая форму «дерева решений». В дальнейшем цепочка целей внедряется на всех структурных уровнях управления: от вышестоящей организации до конкретной бизнес-единицы организации.

Впоследствии было признано, что целевой подход не является альтернативой другим методам, а органично дополняет их для решения определенного круга задач. Необходимость использования набора показателей управления в бизнесе подчеркивал еще и Питер Друкер, основатель концепции управления по целям (Management by Objectives MBO) [100].

Большинство современных сбалансированных систем являются, по сути, «экономическими мутациями» целевого подхода, различаясь

либо методами достижения поставленных перед организацией целей, либо инструментами, с помощью которых можно эти цели достигнуть. Существует множество подходов к формированию сбалансированных систем, которые позволяли бы управлять организацией.

В последнее время сбалансированные системы показателей приобретают все большую актуальность. По своей сути они основаны на ограниченном наборе финансовых и нефинансовых показателей, характеризующих наиболее существенные аспекты деятельности организации и отражающих степень достижения ею стратегических целей.

Применение данных систем показателей в организации ориентировано, прежде всего, на потребности руководства организации в наличии разносторонней, актуальной и достоверной информации о ее деятельности, на основе анализа которой могут быть приняты эффективные управленческие решения.

Подходы, основанные на сбалансированных показателях, стали активно развиваться на рубеже 80-х – 90-х годов. Этому в значительной мере способствовали такие тенденции мирового рынка, как: насыщение рынков и рост конкуренции, развитие новых технологий, рост социальной ответственности организаций перед обществом, развитие международного сотрудничества и процессы глобализации. Вследствие этого изменились требования руководства к системам анализа и оценки результатов деятельности.

В результате в конце прошлого столетия один за другим экономисты (М. Киган, Р. Линч, К. Кросс, Фитцджеральд, Д. Нортон, Р. Каплан, Э. Нили) стали предлагать новые модели измерения эффективности деятельности организаций, основанные на сбалансированных показателях. В течение непродолжительного отрезка времени появляются такие модели анализа и оценки результатов деятельности, как:

- 1) 1989 г. – матрица измерения эффективности;
- 2) 1990 г. – пирамида эффективности;
- 3) 1991 г. – модель «Результатов и детерминант»;
- 4) 1992 г. – сбалансированная система показателей (ССП) [130];
- 5) 2002 г. – призма эффективности [82].

В то же время неправильным было бы полагать, что модели, основанные на сбалансированных показателях, зародились в конце 1980-х годов. Задолго до появления ССП Р. Каплана и Д. Нортон существовали управленческие концепции, которые по своей сути схожи с ССП. Во-первых, это предложенная в 1954 году концепция управления по целям Management by Objectives (МВО) Питера Друкера, во-вторых, разработанная в 1932 году французским ученым Ж. Л. Мало tableau de bord, а в-третьих, система селективных

показателей Юрбега Вебера, в-четвертых, универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта, а также система управления на основе показателя EVA, автором которой является Стюарт Штерн. Также к моделям, достаточно близким к методологии ССП можно отнести пирамиду деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.), модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.), систему EP<sup>2</sup>M К. Робертса и П. Адамса (1993 г.), систему «Результаты и детерминанты Фицджеральда» (1991 г.). Следует также отметить, что с развитием стратегического управления каждая из вышеперечисленных концепций дорабатывалась и совершенствовалась другими учеными и специалистами.

Среди основных научных исследований данных концепций и методологий можно отнести работы следующих российских и зарубежных ученых: К. Редченко [95], Е.Е. Леденева [63], В. Ивлева и Т. Попова [41], О. Данилина [32], Нильс-Горана Ольве, Жана Роя, Магнуса Веттера [65], Юргена Вербера и Утца Шеффера [14], и других.

В то же время, несмотря на сближение отечественных и зарубежных методик в последние годы, остается ряд различий между ними. Прежде всего, это ориентация западных методик на стратегию организации, то есть результативные показатели системы характеризуют достижение стратегических целей. Кроме того, прослеживается явный акцент на ограниченность набора показателей, на их существенность с точки зрения руководства. Отечественные подходы, как правило, определяют весь комплекс сфер финансово-хозяйственной деятельности организации и всевозможный набор показателей по ним.

Среди западных моделей наиболее проработанными и распространенными являются «Сбалансированная система показателей», «Пирамида эффективности» и «Бортовое табло». Проведем их сравнительный анализ с целью определения основных сходств и различий, недостатков и преимуществ моделей и выявим базовые принципы и подходы к анализу и оценке результатов деятельности, основанные на сбалансированных показателях.

### **Сбалансированная система показателей**

Оригинальное название теории – «Balanced Scorecard». Впервые данная модель была представлена ее авторами Дейвидом Нортон и Робертом Капланом в 1992 году в статье «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance», опубликованной в «Harvard Business Review» в январе 1992 года.

Сбалансированная система показателей получила широкое распространение, о чем свидетельствует множество проводимых исследований. Исследование 500 американских компаний журнала Fortune, проведенное в 2002 году, засвидетельствовало, что более

половины компаний списка используют данную концепцию.

### **Основные положения сбалансированной системы показателей**

Наличие нефинансовых показателей наряду с финансовыми.

1. ССП позволяет преобразовать стратегию в набор взаимосвязанных показателей. Таким образом, обеспечивается связь стратегии с операционной деятельностью.

2. Показатели сбалансированы по 4 перспективам: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие.

3. ССП оценивает эффективность деятельности организации как в прошлом, так и в будущем. С этой целью показатели в системе делятся на запаздывающие (lagging) и опережающие (leading).

4. Между показателями в системе существует причинно-следственная связь, отражаемая в «стратегических картах» организации.

5. ССП внедряется в организации методом «сверху-вниз» сквозь всю организацию. Каждому подразделению разрабатывается своя система показателей.

6. ССП содержит ограниченный набор показателей – обычно не более 25 для одного подразделения.

Сбалансированная система показателей обеспечивает руководство предприятия универсальным механизмом, который интерпретирует мировоззрение и стратегию компании через набор взаимосвязанных показателей.

Сбалансированная система показателей получила широкое распространение на практике. Ее используют организации в разных странах (США, Франция, Германия, Индия, Россия), в различных видах деятельности (нефтяные, автомобилестроительные, страховые компании, банки) и в организациях разной формы собственности (частные, государственные), что доказывает универсальность системы. За рубежом данную систему применяют такие компании, как Brown&Root Energy Services (дочерняя компания – Rockwater), Motorola, Siemens, WellsFargo, BMW, DaimlerChrysler, Mobil, AT&T Canada. В России данная система получила развитие на рубеже XX–XXI веков. Компании, прежде всего, банковской, нефтяной, телекоммуникационной отрасли и торговли приступили к внедрению систем анализа и оценки результатов деятельности, основанных на сбалансированной системе показателей.

### **Пирамида эффективности**

Модель анализа и оценки результатов деятельности под названием «Пирамида эффективности» (Performance Pyramid) была разработана примерно в одно время со сбалансированной системой показателей. Ее авторы Р. Линч (Richard L. Lynch), К. Кросс (Kelvin F. Cross) и Мак Нэйр (Mc Nair) представили основные положения

модели в 1990 году.

#### **Основные положения пирамиды эффективности:**

– модель построена на основе набора финансовых и нефинансовых показателей, разбитых на 9 блоков (рынок, финансы, удовлетворение клиентов, инновации и обучение, производительность, качество, время поставки, производственный цикл, потери (брак));

– пирамида показателей пронизывает всю организационную структуру, определяя каждому уровню иерархии свой блок ответственности;

– пирамида увязывает стратегию организации с операционными показателями эффективности персонала на нижнем уровне иерархии;

– пирамида отражает двухсторонние коммуникации между разными уровнями организационной иерархии. Другими словами, цели передаются вниз по организации, в то время как показатели собираются снизу вверх.

#### **Бортовое табло (Tableau de Board)**

Данный подход не просто является альтернативным сбалансированной системе показателей, он был разработан и использовался на практике задолго до изобретения ССП Робертом Капланом и Дэвидом Нортон. Как показало исследование, проведенное в 2001 году, во Франции почти 100 % опрошенных предприятий использует систему «Tableau de Bord» и лишь одна из тридцати двух опрошенных компаний – сбалансированную систему показателей.

#### **Основные положения «Tableau de bord»:**

– система представляет набор финансовых и нефинансовых показателей для измерения результатов деятельности каждого подразделения;

– показатели в системе делятся на целевые и функциональные, между ними определяются причинно-следственные связи;

– на нижних уровнях иерархии, как правило, используются показатели операционной эффективности (нефинансовые), на верхних уровнях, наоборот, агрегируются данные снизу, и в основном преобладают финансовые метрики;

– система не имеет временной привязки к системам учета на предприятии. Основная часть показателей отслеживается в оперативном режиме (ежедневно);

– результаты деятельности обычно отображаются в графическом или ином удобном для просмотра виде.

Определив основные положения наиболее популярных

моделей, основанных на сбалансированных показателях, проведем их сравнительный анализ, позволяющий выявить принципиальные сходства и различия моделей (таблица 1.1).

**Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика моделей сбалансированных показателей**

Характеристики	ССП	Призма эффективности	Бортовое табло
Виды показателей	1. Финансовые и нефинансовые 2. Опережающие и запаздывающие	1. Финансовые и нефинансовые 2. Показатели внутренней и внешней эффективности	1. Целевые и функциональные (результативные и факторные)
Аспекты (характеристики деятельности)	1. Финансы 2. Рынок 3. Внутренние процессы 4. Обучение и развитие	1. Финансы 2. Рынок 3. Удовлетворение клиентов 4. Инновации и обучение 5. Производительность 6. Качество 7. Время поставки 8. Производственный цикл 9. Потери (брак)	Отсутствует жесткое определение аспектов деятельности. Как правило, основное внимание уделяется производственному и финансовому аспектам
Количество показателей	Не более 25 на подразделение	1-2 показателя на одну цель (не более 18 показателей на подразделение)	Четких рекомендаций нет
Связь со стратегией	Обязательна, существует методика (построение «стратегических карт»)	Обязательна, во главе Пирамиды эффективности стоит блок «стратегия»	Обычно присутствует, но не является обязательной
Связь с системами учета	Предполагает, но нет методики взаимоувязки двух систем	Предполагает, но нет методики взаимоувязки двух систем	Отсутствует. Данные отслеживаются оперативно
Наличие причинно-следственных связей	Наличие связей на уровне задач. Отсутствует методика определения связей на уровне показателей	Отсутствует четкая методика. Однако, жестко закреплена подчиненность блоков друг другу	Обязательное наличие связей между целевыми и функциональными показателями
Наличие жесткой структуры модели и четкого описание методики	Достаточно жесткая структура модели. Выпущено множество книг, описывающих методику и практику применения	Жесткая структура модели. Относительно подробно описана	Отсутствует жесткая структура модели. Различные описания в виде принципов и рекомендаций

Источник: [28, с. 75].

### **Принципиальные сходства и различия моделей сбалансированных показателей.**

*Основные сходства моделей:*

– наличие ограниченного набора финансовых и нефинансовых показателей;

– наличие прямой или косвенной связи между показателями операционной эффективности и показателями, измеряющими достижение стратегических целей;

– наличие причинно-следственных связей между показателями в системе;

– декомпозиция (развертывание) целей и показателей в системе по всем подразделениям в рамках организационной структуры организации.

*Основные различия моделей:*

– анализ и оценка результатов деятельности производится по различным аспектам деятельности (4 в ССП, 9 в Пирамиде эффективности, неопределенное количество в «Бортовом табло»);

– различные подходы к классификации используемых в системах показателей и построению причинно-следственных связей в них.

Проведенный анализ моделей показывает, что они имеют больше сходств, чем различий. Различия в основном касаются формы представления информации, нежели содержательной стороны. При этом следует особо отметить, что система «Бортового табло» в отличие от ССП и «Пирамиды эффективности» не имеет жесткой структуры и четкого описания. Несмотря на продолжительную историю развития, в литературе по данной модели очерчены лишь основные подходы и принципы системы. В отличие от модели «Бортового табло» по ССП существует достаточно подробное описание методологических подходов, четко определена структура и форматы. Этим во многом объясняется широкое распространение в последние годы данного подхода. Однако анализ внедренных на практике систем сбалансированных показателей показывает, что они, как правило, претерпевают существенные изменения при адаптации к особенностям конкретной организации. Это говорит о том, что сбалансированная система является уникальной для каждой организации. Ее структура и содержание зависят от большого количества факторов, таких как вид экономической деятельности, организационная структура, стратегические цели и задачи, интересы руководства организации.

Сформулируем основные преимущества и недостатки моделей сбалансированных показателей.

К основным преимуществам моделей можно отнести способность комплексной характеристики деятельности на основе набора финансовых и нефинансовых показателей, привязку показателей операционной эффективности к стратегии. При этом общим

недостатком моделей являются отсутствие связи с действующими системами учета в организации.

Анализ наиболее популярных моделей анализа и оценки результатов деятельности, основанных на сбалансированных показателях, позволяет сделать ряд выводов:

1. С начала 90-х годов обозначился переход крупных организаций от традиционных систем финансовой и управленческой отчетности к системам сбалансированных показателей. Новые требования рынка и потребности руководства организаций привели к необходимости разработки нового комплексного подхода к анализу и оценке результатов деятельности.

2. Несмотря на индивидуальные особенности каждой модели, все они имеют общую цель – обеспечение руководства необходимой информацией в процессе принятия управленческих решений.

3. Применение различных моделей на практике показывает, что система анализа и оценки результатов деятельности вне зависимости от первоначального шаблона является уникальной для каждой организации и разрабатывается с учетом специфики ее деятельности. Таким образом, имеет смысл определять систему сбалансированных показателей для конкретной организации, функционирующего в определенной сфере бизнеса.

По итогам всего вышесказанного можно сделать вывод, что в настоящее время сбалансированная система показателей является наиболее оптимальной и целесообразной для использования, поскольку она выступает универсальным инструментом, способным увязать стратегию функционирования организации с ее текущей деятельностью, в частности, оценкой ее эффективности.

## **1.2 История развития сбалансированной системы показателей – от метода оценки эффективности к методу оценки реализации стратегии**

История, связанная с открытием и последующей разработкой концепции Balanced Scorecard, относится к 1990 году, когда Norlan Norton Institute, являющийся исследовательским центром всемирно известной аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick, приступил к изучению вопроса эффективности управления, а также поиску возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение. Данное исследование – «Measuring Performance in the Organization of the Future» (Измерение эффективности организации будущего) проходило в течение одного года и имело в качестве цели поиск новых альтернативных методов измерения эффективности, базирующихся на

нефинансовых показателях [131].

Исследование возглавлялось директором Norton Norton Institute Дейвидом Нортоном, на сегодня занимающего пост руководителя Balanced Scorecard Collaborative и Робертом Капланом – профессором Harvard Business School, привлеченным в качестве научного консультанта проекта.

В качестве основной гипотезы проекта участниками исследования была выбрана следующая: «базирование методики оценки эффективности деятельности организации исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации».

Участниками исследования также являлись менеджеры крупнейших компаний, представляющие различные области деятельности, такие как высокие технологии, производство товаров народного потребления, сфера услуг, объединенные в единую группу, на протяжении года занимающуюся разработкой модели оценки эффективности и ее совершенствованием. В течение длительных обсуждений и дискуссий была выработана основа данной модели, базирующаяся на четырех основных составляющих (проекциях) – финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Таким образом, система получила название «сбалансированной», так как основывалась на комплексном подходе к оценке как материальных, так и неосязаемых активов.

Данная система получила апробацию среди ряда организаций, участвующих в проекте, и к концу 1990 года был подведен итог проделанной работе. В качестве основных выводов были сделаны следующие: Система сбалансированных показателей эффективности (Balanced Scorecard) имеет безусловные преимущества по сравнению с традиционными концепциями, используемыми для комплексной оценки деятельности предприятия, и имеет чрезвычайную полезность в качестве учетно-аналитического инструмента [131].

Следующий этап развития системы был связан с публикацией результатов внедрения и апробации Balanced Scorecard в таких компаниях, как FMC Corporation и Rockwater – организациях, являющихся в своем роде пионерами в области внедрения данной системы. Руководители этих компаний Лэри Брэйди и Норман Чамбер, участники проекта «Measuring Performance in the Organization of the Future», открыли новые возможности системы, выводящие ее за рамки просто системы оценки. Новое применение система нашла в качестве инструмента коммуникации стратегического видения этих корпораций. BSC эффективно осуществляла функцию доведения до сотрудников различных уровней управления новых стратегических планов и инициатив компаний. До данного момента Balanced Scorecard

использовалась большинством руководителей как система, направленная на повышение операционной эффективности – улучшение качества продукции, уменьшение времени обработки заказа, уменьшение производственного цикла, снижение стоимости и т. д. Опыт FMC Corporation и Rockwater показал, что Balanced Scorecard может также эффективно отслеживать исполнение стратегических инициатив, предпринимаемых руководством, выделяя при этом ключевые процессы, воздействующие на стратегию, и оценивая их эффективность. Результаты накопленного опыта были опубликованы в Harvard Business Review в 1993 году [109].

В середине 1993 года консалтинговая компания Renaissance Solutions объединились с одной из крупнейших консультационных компаний Gemini Consulting. Через несколько месяцев проекты по внедрению Balanced Scorecard успешно реализуются в ряде компаний и система получает широкое признание уже не просто как инструмент, обеспечивающий эффективное формирование и коммуникацию корпоративной стратегии, но и как механизм управления данной стратегией. Она используется как основной инструмент управления бизнесом, дающий возможность установить индивидуальные, департаментизированные и общекорпоративные цели, доводить их до сознания сотрудников и управленцев различного уровня, оценивать достижимость поставленных целей посредством использования сбалансированной системы измерителей эффективности, получать быструю обратную связь. Balanced Scorecard стала чрезвычайно удобной моделью, дающей новые аналитические возможности более традиционной концепции MOS (Mission, Objectives, Strategies).

Агрегируя результаты трехлетнего опыта внедрения, в 1996 году Нортон и Каплан рекомендовали использовать Balanced Scorecard как систему стратегического управления [131]. На современном этапе развития данная концепция представляет собой сложившуюся систему со сформированным категорийным аппаратом, основные термины которого будут рассмотрены нами далее.

### **1.3 Термины, определения и составляющие сбалансированной системы показателей**

В основе терминологии использования сбалансированной системы показателей лежит комплекс понятий, разработанных авторами данной концепции Р. Капланом и Д. Нортон. В перечень терминов, используемых ССП, входят следующие категории.

**Видение** – это взгляд на желаемое, практически достижимое будущее организации, а также на то, каким путем достичь этого будущего.

**Временной горизонт** определяет тип показателя (отсроченный или опережающий) и показывает, на какой период планируется деятельность.

**Каскадирование** – это построение ССП для структурных подразделений компании (в горизонтальном и вертикальном аспектах). Результатом этой работы являются созданные сбалансированные системы показателей для различных организационных подразделений и различных уровней организационной иерархии. Вертикальное каскадирование также называют декомпозицией.

**Перспективы (аспекты)** – это наиболее значимые сферы, в которых предприятие стремится достигнуть результатов. Обычно выделяют четыре перспективы: финансы, клиенты (маркетинг), внутренние процессы (производство), обновление и развитие (в частности, персонал). Могут существовать и другие перспективы или заменена часть из них в зависимости от специфических потребностей разработчиков стратегии. Перспектива является важнейшим элементом стратегии, часто представляющим категорию или точку зрения собственника.

**Показатель** – это измеритель цели. Показатели являются средствами оценки продвижения к реализации стратегической цели. Однако это и средство для оценки результативности и эффективности бизнес-процесса. Показатели служат как для оценки результативности процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно.

**Показатель опережающий** – показатель, изменения которого во времени происходят за короткий срок.

**Показатель отсроченный** – показатель, который говорит о конечных целях корпоративной стратегии.

**Причинно-следственные связи.** Стратегические цели связаны друг с другом причинно-следственными связями, которые аналогичны отношениям «если – то». Например, если банк сокращает время обслуживания клиентов (Цель 1), то ему потребуется меньше персонала (Цель 2), клиенты будут более удовлетворены сокращением времени (Цель 3) и престиж, следовательно, прибыльность банка возрастет (Цель 4). Эта очевидная причинно-следственная связь. Такие связи изображаются в стратегической карте предприятия [44].

**Процесс (бизнес-процесс)** – последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для организации. От того, как организация развивает и совершенствует свои бизнес-процессы, зависит не только успешная деятельность организации в настоящем, но и выживание в будущем. ССП выделяет те бизнес-процессы, которые являются решающими для успешного выполнения стратегии.

**Сбалансированная система показателей (ССП)** – это система

стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

**Стратегическая карта** – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

**Стратегическая цель** – это главная цель, достижение которой наиболее важно для выживания организации, для ее успеха. Стратегические цели отличаются от оперативных целей значительным влиянием на конкурентоспособность компании и высокой сложностью реализации.

**Стратегические мероприятия (проекты)** обеспечивают выполнение стратегии. Все проекты, выполняемые в организации, должны быть увязаны со стратегией в ССП. Проекты направлены на достижение поставленных целей в течение заданного периода времени и при установленном бюджете.

**Стратегия** – это план или модель долговременного развития организации. Стратегия представляет собой путь, складывающийся из нескольких этапов, который должна пройти организация от своего нынешнего состояния до того целевого состояния, которое планируется и предвосхищается.

**Целевое значение показателя** – это численное значение показателя, к которому следует стремиться для достижения цели.

**Цель** – это измеримый результат, который планируется достичь. Система целей компании показывает, что должна достигнуть компания в целом (стратегические цели) и как стратегия будет реализовываться на операционном уровне (операционные цели или цели деятельности). Система целей в сбалансированной системе показателей визуализируется с помощью стратегической карты и служит для наглядного представления выбранной стратегии и доведения ее до уровня исполнителей.

Следует добавить, что перечень терминов и понятий, а также их определений претерпевал изменения по мере эволюции концепции ССП. Еще одной немаловажной частью терминологии ССП являются особенности перевода и интерпретации значения того или иного понятия, но в целом суть их сводится к одному и тому же.

Помимо терминологии ССП важной ее составляющей являются аспекты, включаемые в сбалансированную систему показателей. В

общем виде, по мнению авторов данной концепции, ССП должна включать в себя четыре основных аспекта: финансовый аспект, аспект внутренних процессов, аспект отношений с потребителями, аспект обновления и развития:

*Финансовый аспект.*

Финансовые показатели эффективности отражают влияние стратегии компании и ее реализации на улучшение состояния организации. Обычно компании ставят перед собой такие финансовые цели, как повышение рентабельности и стоимости бизнеса для акционеров. Финансовые показатели тесно связаны с тремя группами других показателей. Снижение финансовых показателей на фоне роста операционной эффективности, как правило, свидетельствует либо о неправильно построенной системе показателей, либо о невыгодной стратегии.

Также иногда низкие финансовые показатели являются результатом того, что руководители не учитывают последствий тех или иных улучшений в работе компании. Например, повышение качества и сокращение производственного цикла могут привести к появлению незагруженных мощностей.

Руководители должны быть готовы либо загрузить эти мощности, либо от них избавиться. Если руководители компании предвидят последствия повышения качества и сокращения производственного цикла, они могут использовать вновь образовавшиеся избыточные производственные мощности более эффективно. Но для этого нужно увеличить продажи существующим потребителям, привлечь совершенно новых потребителей и увеличить предложение новых товаров. Такие меры способны генерировать дополнительные доходы, а затраты при этом возрастут незначительно. Если маркетинг и продажи, а также исследования и разработки не приводят к росту прибыли, то производственные улучшения оборачиваются избыточными мощностями и рабочей силой и неиспользованными возможностями.

Периодическая финансовая отчетность напоминает руководителям, что повышение качества, сокращение времени реагирования на запрос потребителя, рост производительности труда или обновление ассортимента продукции благоприятны для компании только тогда, когда они проявляются в виде роста продаж и рыночной доли, снижения операционных расходов или ускорения оборачиваемости активов.

В идеале компании должны определять, насколько улучшения в области качества, производственного цикла, сроков выполнения заказа, поставок и выпуска новой продукции позволят им увеличить рыночную долю и текущую прибыль или ускорить оборачиваемость активов и сократить текущие расходы. Задача состоит в том, чтобы научиться

увязывать операционную эффективность с эффективностью финансовой [40].

*Аспект внутренних процессов.*

Внутренние показатели сбалансированной системы должны отражать бизнес-процессы, от которых в наибольшей степени зависит удовлетворенность потребителей, факторы, влияющие, например, на продолжительность производственного цикла, качество, навыки служащих и производительность труда.

Компании должны также постараться выявить и оценить основные области своей специализации, важнейшие технологии, необходимые для достижения устойчивого лидерства на рынке. Нужно решить, в каких областях следует совершенствоваться, и выбрать для каждой из них соответствующие показатели.

Чтобы достичь поставленных целей в области сокращения производственного цикла, повышения качества и производительности труда и снижения затрат, руководители должны разработать такие показатели, которые отражали бы действия служащих.

Поскольку в основном эти действия осуществляются на уровне отделов и рабочих мест, нужно разложить общие показатели производственного цикла, качества, производительности труда и затрат на частные показатели по отделам и рабочим местам.

Тогда они будут увязывать оценку руководителями высшего звена ключевых внутренних процессов и направлений деятельности с действиями отдельных сотрудников, влияющими на достижение общих целей компании. Эта увязка гарантирует, что рядовые служащие компании будут иметь четкие цели, на которые можно ориентироваться, принимая решения и предпринимая конкретные шаги по реализации стратегии компании [40].

*Аспект отношений с потребителями.*

В современном мире мнение клиента о работе компании приобретает для руководителя чуть ли не первостепенное значение. Следовательно, в сбалансированную систему показателей должны входить показатели, отражающие факторы, действительно значимые для потребителей. Главное, что волнует потребителей, – это время, качество, эксплуатационные характеристики, обслуживание и затраты.

Показатель продолжительности производственного цикла отражает время, необходимое компании для удовлетворения потребностей клиентов.

Для уже освоенных видов продукции – это время с момента получения заказа до момента фактической поставки продукции заказчику.

Для новой продукции – это время выхода на рынок или время, которое пройдет от определения характеристик нового изделия до

начала его поставок. Показатели качества указывают на процент брака выпускаемой продукции с точки зрения потребителей. Кроме того, они могут отражать своевременность поставок и точность сделанных компанией прогнозов поставок.

Чтобы сбалансированная система показателей заработала, компания должна сформулировать цели в области сокращения производственного цикла, повышения качества, улучшения эксплуатационных характеристик и обслуживания, а затем для их достижения подобрать конкретные показатели.

*Аспект обновления и развития.*

Острая конкуренция на мировом рынке требует, чтобы компании постоянно совершенствовали уже выпускаемую ими продукцию и существующую технологию, а также создавали совершенно новую продукцию с другим набором свойств. Способность компании к обновлению, совершенствованию и обучению непосредственно влияет на ее рыночную стоимость. Другими словами, проникать на новые рынки и увеличивать доходы и прибыль, то есть расти и тем самым увеличивать стоимость для акционеров, может только такая компания, которая способна постоянно выводить на рынок новую продукцию, создавать новую стоимость для потребителей и повышать эффективность своей работы.

Показателями оценки развития и роста могут быть: продолжительность производственного цикла, себестоимость, выход конечной продукции, производственные параметры в сравнении с параметрами конкурентов, фактическое обновление ассортимента продукции по отношению к плановому, эффективность управленческого труда, соответствие организационной структуры потребностям организации и т. д. [40].

Большинство рассмотренных подходов не уделяют внимания вопросам расширения ССП за счет введения дополнительных аспектов ввиду самодостаточности базовых составляющих и нежелательности перегрузки ССП дополнительными показателями. Другие же авторы свидетельствуют о необходимости расширения ССП с целью наиболее полного описания деятельности организации.

Так, по мнению Р.Н. Шимчука, четыре аспекта носят обобщающий или универсальный характер и не могут в полной мере описать особенности деятельности той или иной организации. Для учета же специфики каждого конкретного вида экономической деятельности, в котором функционирует организация, не следует останавливаться на предложенной классической схеме из четырех перспектив показателей, необходимо дополнить ее перспективами (направлениями деятельности), которые значимы для руководства компании, например, «экология» или «коммуникации». На практике выделяют четыре–восемь

проекций, затем производится выбор, формирование и обоснование количества ключевых показателей эффективности по направлениям деятельности и их соотнесение со структурой стратегических целей компании [125].

Т.Г. Рыжакина высказала мысль, что предложенная Капланом и Нортоном система их четырех координат («финансы», «клиенты», «внутренние процессы», «обучение и развитие») не может полностью описать всю производственную и коммерческую деятельность организации. Авторы лишь указали на то, что данная система достойна современной организации и должна включать в себя не только указанные четыре аспекта, в зависимости от ситуации могут быть приняты и другие дополнительные измерения. Причем базовый набор перспектив должен быть адаптирован к специфике конкретной отрасли или предприятия [100].

Как и любая концепция, сбалансированная система показателей при использовании имеет определенные достоинства и недостатки, знание которых позволит избежать ряда проблем и повысить эффективность применения ССП.

#### **1.4 Преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей**

В настоящее время сбалансированная система показателей является одним из универсальных методов оценки стратегии организации, которая обладает достаточным количеством преимуществ, однако, несмотря на ее универсальность, как и любой другой метод, она имеет ряд недостатков. После обобщения различных точек зрения отечественных и зарубежных авторов, таких как А.Ю. Городничев [28], Н.В. Лабезная [66], Е.Е. Леденёв [67], М.Е. Малинникова [71], Ю.М. Мельник [74], Е.В. Хомякова [114], В.Ю. Яковлев [128], Horvarth and Partners [20] и др., исследователи пришли к выводу, что единой точки зрения по данному вопросу еще не выработано.

Ряд авторов, таких как Е.Е. Леденёв [67], М.Е. Малинникова [71], Ю.М. Мельник [74], Е.В. Хомякова [114] выделяют преимущества и недостатки непосредственно сбалансированной системы показателей, в то время как Н.В. Лабезная [66], А.Ю. Городничев [28], В.Ю. Яковлев [128], Horvarth and Partners [20] рассматривают плюсы и минусы не самой системы, а результатов ее внедрения.

Рассмотрим более подробно мнение некоторых авторов по данному вопросу.

Так, практически все авторы отмечают безусловное преимущество сбалансированной системы показателей как *возможность оценить реализацию стратегии коммерческой организации*, хотя формулировки

этого преимущества у авторов разные. Например, Е.Е. Леденёв трактует это преимущество как перевод стратегии в действия, отмечая при этом, что система позволяет быстро переводить стратегию на уровень конкретных мероприятий, что позволяет максимально ориентировать действия на достижение стратегии. По мнению Е.В. Хомякова, сбалансированная система показателей позволяет преодолеть разрыв между стратегическими целями организации и ее текущей деятельностью. Н.В. Лабезная отмечает, что она позволяет стереть границу между разработкой и воплощением стратегии и цели предприятия претворить в жизнь. Horvarth and Partners утверждают, что внедрение ССП формирует единое понимание стратегии, содействует улучшению процесса её реализации, трансформирует стратегические идеи в программу мероприятий. По мнению В.Ю. Яковлева, сбалансированная система показателей позволяет формализовать стратегию предприятия посредством документального оформления четырех направлений ее деятельности в набор конкретных показателей. Ronda Bowen утверждает, что с ССП компания может быть уверена, что любая стратегическая цель будет реализована. М.Е. Малинникова высказывает мнение о том, что система позволяет увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом.

Большинство авторов отмечают, что *ССП охватывает все важнейшие аспекты деятельности организации, которые рассматриваются во взаимосвязи. Организация представляет собой сложный механизм, где дисбаланс одного элемента приводит к нарушению всего механизма.* Рассмотрим, как трактуют это преимущество различные авторы. Так, например, Е.В. Хомякова предлагает оценивать бизнес по четырем аспектам: финансы – эффективность как отдача на вложенный капитал; потребители – оценка рыночных позиций и полезности продукции фирмы с точки зрения потребителя; внутренние бизнес-процессы – оценка эффективности бизнес-процессов, обучение и рост – способность фирмы к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения. ССП позволяет управлять организациям по целям. По мнению Н.В. Лабезной, система позволяет установить взаимосвязь между показателями различных направлений деятельности. Основой ССП является установление причинно-следственных связей между четырьмя блоками, такими как финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Horvarth and Partners утверждает, что с внедрением ССП можно получить сбалансированное представление о деятельности компании с точки зрения четырех составляющих её деятельности. По мнению М.Е. Малинникова, ССП обеспечивает полный охват важнейших аспектов деятельности предприятия. Она позволяет учитывать мнение всех заинтересованных сторон. А.Ю. Городничев

отмечает, что её внедрение позволяет рассматривать деятельность организации в комплексе по четырем перспективам.

Еще одним существенным преимуществом, отмеченным большинством авторов, является то, что *ССП позволяет заинтересовать работников в достижении конечных результатов деятельности организации, внедрить эффективную систему мотивации и избежать дублирования функций*. Например, по мнению Е.Е. Леденёва, стратегия реализуется всеми сотрудниками, так как система позволяет направить их усилия на реализацию стратегии с помощью системы коммуникаций. Она создает мотивы для эффективного труда всех сотрудников, что поддерживается высшим руководством через создание системы стратегического управления и непосредственного руководства. Н.В. Лабезная утверждает, что сбалансированная система показателей позволяет определить факторы мотивации сотрудников. Она упрощает работу менеджеру по персоналу в области формирования положений об оплате труда и стимулировании работников. Критериями мотивации выступают сами показатели. Horvarth and Partners придерживаются мнения о том, что внедрение ССП способствует усилению ориентации сотрудников компании на достижение целевых параметров качества. В.Ю. Яковлев отмечает, что она позволяет спроектировать организационную структуру предприятия таким образом, чтобы минимизировать дублирование должностных обязанностей сотрудников. М.Е. Малинникова утверждает, что ССП позволяет учитывать мнение всех заинтересованных сторон.

Некоторые авторы высказывают мнение о том, что преимуществом сбалансированной системы показателей является *возможность диагностирования проблемы стратегического развития бизнеса, проводить своевременный мониторинг деятельности организации и корректировать управленческие решения в рамках реализации миссии и долгосрочных стратегических целей*. Например, Е.В. Хомякова высказала мнение о том, что ССП позволяет контролировать достижения стратегических целей за счет управления отклонениями текущих значений показателей от целевых и осуществлять оценку затрат с учетом ограничений по ресурсам, контроль исполнения бизнес-процессов, изменение их содержания и сроков реализации, что даст возможность корректировать бизнес-процессы в соответствии со стратегическими целями предприятия. Н.В. Лабезная отмечает, что ССП позволяет оценить предлагаемую стратегию и оперативно реагировать на изменения. Можно проводить оперативный мониторинг показателей в рамках системы, своевременно влиять на их отклонения от целевых значений. Или наоборот, учитывая изменения во внешней среде, модифицировать сбалансированную систему показателей, уточнить набор необходимых показателей. Как

утверждает Ю.М. Мельник, ССП имеет наглядную, простую структуру для описания стратегических задач и мониторинга деятельности организации, а также хорошо интегрируется с системой контроллинга и методами управления.

Помимо рассмотренных преимуществ можно выделить и те, которые выделяются в качестве плюсов только одним автором. Например, по мнению В.Ю. Яковлева, ССП позволяет оптимизировать доходные и расходные статьи как текущей, так и стратегической деятельности организации. Е.Е. Леденёв отмечает, что система позволяет связать бюджет и стратегию, с помощью информационных и аналитических систем постоянно управлять процессом, проводить стратегическое обучение. Horvarth and Partners в своих эмпирических исследованиях подтверждают, что затраты на внедрение системы окупаются, доля рынка растёт, а прибыль компаний, использующих сбалансированную систему показателей, по сравнению с конкурентами становится выше.

Однако, несмотря на значительное количество преимуществ сбалансированной системы показателей, её универсальность, как и любой другой инструмент, имеет ряд недостатков. Трактовка недостатков у авторов достаточно разнится, но, несмотря на это, их сущность сводится к следующим.

Абсолютное большинство авторов выделяют в сбалансированной системе показателей такой недостаток, как *сложность балансировки выбранных ключевых показателей деятельности организации*. Так, например, Е.В. Хомякова высказала мнение о том, что в ССП достаточно проблематично установить взаимосвязи целевых показателей. Horvarth and Partners отмечают необходимость перевода туманно сформулированных стратегических высказываний в конкретные измеряемые цели и мероприятия, а также обеспечение их взаимоувязки. По мнению Ю.М.Мельника, причинно-логические связи в ССП понимают как аксиому, поэтому не поддают их критическому анализу. С точки зрения А.Ю. Городничева и Е.В. Хомяковой, в ССП также недостаточно проработан вопрос причинно-следственных связей и балансировки показателей в системе.

Существенным недостатком внедрения сбалансированной системы показателей, по мнению большинства авторов, является *увеличение затрат на повышение аналитичности информационной системы, системы учета и планирования*. По этому поводу высказались такие авторы, как В.Ю. Яковлева, Horvarth and Partners, А.Ю. Городничев, Ronda Bowen. Так, В.Ю. Яковлев считает, что внедрение ССП ведет к увеличению расходов по текущей деятельности организации ввиду модернизации существующей системы управления и повышению транзакционных издержек устранения

оппортунистического поведения нелояльных сотрудников организации. Horvarth and Partners высказывают мнение о необходимости организации отдельного штаба контроллинга. А.Ю. Городничев отмечает отсутствие связи между ССП и действующей системой учета. A Ronda Bowen указывает на трудоемкость ССП и необходимость в подробной системе планирования.

Некоторые авторы высказали мнение о том, что недостатком внедрения ССП является *сопротивление работников изменениям в организации, а также отсутствие понимания стратегических целей организации*. Например, по мнению В.Ю. Яковлева, при внедрении ССП организация может столкнуться с временным непринятием или отторжением философии функционирования системы некоторыми руководящими сотрудниками организации. Horvarth and Partners отмечают необходимость улучшить общее понимание стратегии – ведь услышать еще не значит понять, а также интенсифицировать процессно-ориентированное мышление – успешная реализация стратегии предполагает объединение усилий различных подразделений. По мнению Н.В. Лабезной, ССП невозможно внедрить в организацию с неадекватной корпоративной культурой. Ю.М. Мельник высказал мнение о том, что в ССП не предусмотрен механизм разрешения конфликтов.

В сбалансированной системе показателей также выделяют и другие недостатки, которые признаются целым рядом авторов. Например, ССП не учитывает риски. Такого мнения придерживаются такие авторы, как Н.В. Лабезная и Е.В. Хомякова. Е.Е. Леденёв и М.Е. Малинникова отмечают, что система более ориентирована на управление активами и ресурсами, а не на их финансирование.

Из изложенного следует, что, несмотря на то, что в современных условиях система рассматривается не как отдельный инструмент оценки финансовой эффективности деятельности организации, а самостоятельная полноценная методология оценки стратегии организации, единой точки зрения на исследуемую проблематику до сих пор еще не выработано, существуют различные формулировки идентичных преимуществ и недостатков. Также отсутствует четкая терминология в понятиях. Так, например, категория «преимущества», особенно в зарубежной литературе, заменяется такими синонимичными значениями, как «успехи» и «плюсы», в отечественной литературе часто встречаются категории «достоинства» или «преимущества». Это также касается и категории «недостатки», ее многие авторы достаточно часто заменяют такими понятиями, как «сложности» и «минусы».

После изучения различных точек зрения по данному вопросу авторами были сформулированы преимущества и недостатки, которые представлены в таблице 1.2.

**Таблица 1.2 – Преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей**

Преимущества	Недостатки
Дает возможность оценить реализацию стратегии коммерческой организации	Сложность балансировки выбранных ключевых показателей деятельности организации
Охватывает все важнейшие аспекты деятельности организации, которые рассматриваются во взаимосвязи. Организация представляет собой сложный механизм, где дисбаланс одного элемента приводит к нарушению всего механизма	Увеличение затрат на повышение аналитичности информационной системы, системы учета и планирования
Позволяет заинтересовать работников в достижении конечных результатов деятельности организации, внедрить эффективную систему мотивации и избежать дублирования функций	Сопротивление работников изменениям в организации, а так же отсутствия понимания стратегических целей организации
Дает возможность диагностировать проблемы стратегического развития бизнеса, проводить своевременный мониторинг деятельности организации и корректировать управленческие решения в рамках реализации миссии и долгосрочных стратегических целей	Не учитываются риски

Составлено авторами.

На наш взгляд, остальные преимущества и недостатки являются несущественными, так как вытекают из более значимых и являются их производными.

Таким образом, понимание преимуществ и недостатков сбалансированной системы показателей при ее внедрении позволяет руководству организации избежать управленческих ошибок, а также позволяет взвесить все «за» и «против» и принять решения о готовности и возможности внедрения ССП в конкретной организации. Тем не менее, специфика и условия функционирования организаций существенно варьируются, что необходимо учитывать при внедрении и использовании сбалансированной системы показателей.

## **2 ПАРАМЕТРЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

### **2.1 Определение и обоснование параметров функционирования организации, влияющих на формирование сбалансированной системы показателей**

Экономические условия функционирования организаций в Республике Беларусь существенно отличаются от западных экономик, и в меньшей степени от экономик соседних государств, поэтому внедрение и использование сбалансированной системы показателей будет состоять из различных этапов, которым будут иметь свои особенности: как некоторые сложности, так и определенные упрощения. Кроме того, даже в рамках одной экономической системы у той или иной организации использование одной и той же методики оценки эффективности функционирования будет происходить различными путями.

У руководства организаций часто формируется мнение, что очередной современный инструмент решит буквально все проблемы, и одним мощным рывком организация перейдет на новый уровень развития. Такой подход несколько необъективен.

К сожалению, с инструментами управления, в том числе и со сбалансированной системой показателей, может произойти как переоценка, так и недооценка достоинств и недостатков предложенного инструмента, поскольку для их успешного внедрения и использования необходимо наличие определенных предпосылок и выполнение конкретных параметров.

Традиционно отмечается, что сбалансированная система показателей может быть построена и успешно внедрена при следующих условиях:

- перед началом ее внедрения у высшего руководства есть четкое понимание области и способов применения системы, реалистические ожидания от ее использования;

- получаемые результаты и значения показателей рассматриваются руководителем (советом директоров или иным высшим органом управления) как основная оценка деятельности сотрудников, подразделений, направлений бизнеса;

- расчет значений показателей проводится на основании объективных данных, которые получаются по прозрачным, понятным принципам;

- система оплаты труда персонала включает (как свою составную

часть) результаты расчета показателей;

- в организации разработана стратегия и поставлены стратегические цели;

- лидер проекта имеет достаточный административный ресурс для осуществления необходимых преобразований.

На наш взгляд, перечень названных условий должен быть конкретизирован и давать возможность организации оценить перспективы внедрения сбалансированной системы показателей исходя из достигнутого уровня развития отдельных составляющих ее функционирования.

Для этих целей авторами предлагается введение такого понятия, как «параметр функционирования организации».

Параметр функционирования организации – новое понятие для сбалансированной системы показателей, которое получило следующее определение: «характеристика состояния определенных элементов функционирования организации, влияющих на формирование и внедрение сбалансированной системы показателей».

Оценка параметров функционирования организации предназначена для определения степени готовности организации к использованию такого инструмента, как сбалансированная система показателей.

Для возможности определения параметров функционирования организаций, влияющих на формирование ССП, был изучен опыт внедрения сбалансированной системы показателей российскими и украинскими организациями, а также рассмотрены текущие реалии, в которых действуют белорусские организации.

Выделенные в итоге параметры функционирования организации, влияющие на формирование и внедрение сбалансированной системы показателей, разделяются на первостепенные, которые оказывают существенное влияние на формирование сбалансированной системы показателей, и второстепенные, влияние которых менее весомое, носит более субъективный характер.

К первостепенным параметрам относятся:

- наличие четких стратегических перспектив развития;
- система принятия управленческих решений;
- система оценки результатов труда работников;
- ограничения собственников;
- наличие действующей системы ключевых показателей эффективности;
- система обеспечения информационными ресурсами;
- степень автоматизации информационных потоков;
- наличие системы управленческого учета и бюджетирования.

К второстепенным параметрам относятся:

- взаимоотношения с клиентами;
- влияние на неуправленческие подразделения;
- горизонт планирования;
- элементы планирования;
- численность работников.

Первый первостепенный параметр *«наличие четких стратегических перспектив развития»* предполагает определение состояния организации относительно направлений развития организации, то есть необходимо выяснить, имеется ли у организации четкое видение организации через 2-3 года, или деятельности организации сводится к обеспечению минимального положительного или неотрицательного денежного потока, который позволит оставаться на плаву ближайшие 8–10 месяцев. В этом случае следует говорить об отсутствии четкой стратегии развития организации. Данный параметр является базой для формирования видения организации, без наличия и четкого осознания которого всеми работниками организации внедрение и использование сбалансированной системы показателей в организации не имеет смысла, поскольку сформированные сбалансированной системой показатели задачи лягут бессмысленным грузом на работников, что приведет к формальному отношению работников к требованиям ССП.

*«Система принятия управленческих решений»* как параметр деятельности организации подразумевает выявление принципов, по которым принимаются управленческие решения. Так, основанием для принятия управленческих решений может выступать только финансовый результат по организации в целом без определения вклада каждого из подразделений в этот результат.

При альтернативном варианте каждое управленческое решение должно быть подкреплено не только бухгалтерской отчетностью, но и показателями, характеризующими эффективность производственной деятельности, маркетинговой деятельности и т. д., а также учитывать наличие зависимости одних показателей от других. Также в данном параметре рассматривается сложность организационной структуры управления, оценивается степень ее влияния на распространение информации по разным уровням управления.

Под *«системой оценки результатов труда работников»* как параметром деятельности организации подразумевается оценка способов стимулирования и мотивирования различных категорий работников, в особенности административно-управленческого персонала. Здесь необходимо определить, каким образом осуществляется премирование работников, на кого оно распространено,

что является основанием для начисления премий: четкая градация результатов труда или субъективное мнение руководителя. ССП как инструмент управления предполагает четкое закрепление составляющих процесса достижения стратегических целей за конкретным работником. Следовательно, и оплата труда работника должна начисляться в соответствии с его вкладом в данный процесс.

Следующий параметр *«ограничения собственников»* необходим в связи с существенным влиянием на организацию заинтересованных лиц, в частности, собственников, в роли которых может выступать, в том числе, и государство. Баланс интересов всех заинтересованных лиц может накладывать существенные ограничения, причем при существовании противоречивых интересов собственников их оценка вызывает дополнительные трудности при внедрении сбалансированной системы показателей. Ограничения могут касаться формирования стратегических перспектив и, соответственно, установки целевых значений ключевых показателей эффективности, принятия управленческих решений в области организационных изменений и т. д.

*«Наличие действующей системы ключевых показателей эффективности»* является дополнительным преимуществом при внедрении сбалансированной системы показателей, поскольку некоторая часть показателей может стать ее составляющей. Как правило, все действующие системы показателей сводятся к рассмотрению финансовых показателей, соответственно, под них и строится информационная система организации. Но, к сожалению, финансовая составляющая деятельности организации является следствием происходящего в других функциональных областях. В то же время наличие показателей эффективности, характеризующих другие элементы функционирования организации, будет способствовать лучшему восприятию работниками такого инструмента, как сбалансированная система показателей.

Параметр *«система обеспечения информационными ресурсами»* следует из предыдущего параметра и сводится к выявлению возможности обработки действующей информационной системой нефинансовых информационных потоков. Сбалансированная система показателей предполагает, что имеющаяся информационная система обеспечивает накопление и обработку информации, необходимой для формирования показателей. Изначально большинство информационных систем проектируется исключительно для обработки финансовой информации, поэтому данных для расчета показателей, которые не касаются экономики и финансов, там просто нет. Создание системы показателей, которые отражают не только финансовые параметры, предполагает соответствующие изменения в информационной базе, бизнес-процессах, документообороте, деловых обычаях и во многих

других сторонах деятельности организации.

Автоматизация режима обеспечения ССП новыми данными необходима для того, чтобы проделанная в каждой конкретной организации работа по внедрению ССП не была напрасной и руководство как организации в целом, так и его структурных подразделений имело возможность видеть состояние организации в целом, а также степень ее продвижения к поставленным целям. Следовательно, важность параметра *«степень автоматизации информационных потоков»* связана с тем, что от степени разработанности данного вопроса будет зависеть процесс наложения сбалансированной системы показателей на действующую информационную систему. Также немаловажную роль играет способность работников организации и руководства в частности воспринимать новые информационные потоки, поскольку любой поток информации, который не завязан на реальный бизнес-процесс и не является его частью, рано или поздно отпадет, как и отчет, не имеющий потребителя. Это означает, что если высшее руководство не имеет намерений использовать значения показателей для практической деятельности, то внедрение ССП изначально обречено на неудачу.

Важность последнего первостепенного параметра *«наличие системы управленческого учета и бюджетирования»* также сводится к формированию информационных потоков. Ведь для того, чтобы система показателей работала, компании необходимы последовательно выстроенные процессы, адекватно действующая система стратегического планирования, бюджетирования и управленческого учёта. Полноценное внедрение и использование сбалансированной системы показателей следует отложить, пока не решены вопросы грамотной постановки финансового менеджмента и бюджетирования, создания комплексной информационной системы, унификация бухгалтерского и управленческого учета, разработка стратегии маркетинга.

Второстепенные параметры формирования сбалансированной системы показателей необходимы для конкретизации выбора модели внедрения сбалансированной системы показателей, в случае если первостепенные не дали четкого ответа.

*«Влияние на неуправленческие подразделения»* призвано охарактеризовать силу взаимосвязи между управленческими и неуправленческими подразделениями с точки зрения четкости восприятия сигналов относительно изменений, происходящих как внутри организации, так и за ее пределами.

Сложность организационной структуры управления будет существенно замедлять продвижение информации как от руководства к исполнителям, так и в обратном направлении.

Параметр *«взаимоотношения с клиентами»* необходим для выяснения, насколько разнообразна система отношений организации с покупателями и поставщиками. Под разнообразием следует понимать вариативность осуществления отгрузки и реализации продукции, включая наличие отсрочек, системы скидок и другой активной маркетинговой деятельности. Аналогично следует рассмотреть и отношения с поставщиками материальных ресурсов и других услуг. Также здесь рассматривается наличие систем классификации клиентов, контроля активности менеджеров по продажам, планирования продаж по группам товаров, регионам, каналам товародвижения, типам клиентов.

Под *«горизонтом планирования»* понимается период, на который осуществляется составление порядка действий по каждому из элементов планирования. Соответственно, под *«элементом планирования»* следует понимать планы по движению материальных, трудовых ресурсов, денежных средств, средств на оплату труда и т. д.

Последним второстепенным параметром является *«численность работников»*. Данный параметр носит наиболее субъективный характер, поскольку без информации о состоянии остальных параметров формирования сбалансированной системы показателей не будет нести самостоятельной смысловой нагрузки. Тем не менее, как дополнительный параметр он может помочь выбрать ту или иную модель внедрения сбалансированной системы показателей, в особенности, если остальные параметры не дали четкого представления по данному вопросу.

Так, чем больше численность персонала организации, тем на большее количество работников придется распространять вводимые новшества, что потребует дополнительных усилий по оценке результатов их восприятия. Следовательно, в условиях больших потоков информации и большой численности кадров следует использовать менее емкие модели сбалансированной системы показателей.

Оценку вышеназванных параметров для каждой конкретной организации должны совместно проводить руководство организации и специалист в области сбалансированной системы показателей.

По итогам описания предложенных параметров следует также добавить, что к оценке их разработанности в каждой конкретной организации необходимо подходить с полной серьезностью и ответственностью, избегая формального подхода. Неправильная интерпретация и оценка параметров при реализации проекта по внедрению сбалансированной системы показателей может привести к существенным ошибкам, и организация не получит желаемого результата от использования нового инструмента.

В зависимости от степени разработанности названных параметров будет зависеть модель сбалансированной системы показателей, которую следует использовать при внедрении в конкретной организации.

В целом внедрение сбалансированной системы показателей в организации можно осуществлять по трем разработанным авторами моделям: упрощенной, базовой и расширенной.

Базовая модель сбалансированной системы показателей соответствует стандартам, предложенным авторами данной концепции Р. Капланом и Д. Нортон, и состоит из четырех базовых составляющих: финансового аспекта, аспекта внутренних процессов, аспекта отношений с потребителями, аспекта обновления и развития.

Поскольку данная модель включает все составляющее деятельности организации, то для ее применения необходимо, чтобы у организации были наработки по большинству вышеназванных параметров функционирования организации.

Упрощенная модель внедрения сбалансированной системы показателей предлагается организациям, в которых состояние параметров, влияющих на внедрение сбалансированной системы показателей, находится на низком уровне или параметр вовсе отсутствует. В этом случае отказываться от перспективного инструмента организациям не стоит, но на первых этапах в сбалансированную систему показателей будут входить не все составляющие.

Использование данной модели предполагает отсутствие аспекта обновления и развития, и/или аспекта отношений с потребителями, то есть в ССП будут входить финансовый аспект и аспект внутренних процессов. Причем в финансовый аспект должны войти те финансовые показатели, расчет и анализ которых является традиционным для данной организации. Следовательно, основное внимание будет уделено аспекту внутренних процессов, в особенности, производственных.

Расширенная модель сбалансированной системы показателей может быть использована в тех организациях, где все параметры ССП находятся на уровне, позволяющем внедрить систему показателей не только в базовом варианте (4 аспекта), но и добавить новые, в зависимости от стратегических целей, которые ставит перед собой организация. В частности, если организация ставит своей целью непрерывное развитие инновационной сферы, то дополнительным аспектом будет именно инновационный аспект. Если основным источником конкурентных преимуществ является персонал организации, то дополнительным блоком будет аспект развития персонала и т. д.

В таблице 2.1 представлены разработанные параметры функционирования организации, на наш взгляд, влияющие на

внедрение сбалансированной системы показателей, а также указаны параметры, соответствующие определенной модели.

**Таблица 2.1 – Характеристика параметров функционирования организации по моделям внедрения ССП**

Параметр	Состояние параметра		
	Упрощенная модель ССП	Базовая модель ССП	Расширенная модель ССП
<b>Первостепенные параметры</b>			
1. Наличие четких стратегических перспектив развития	отсутствуют	присутствуют (только в области финансовых результатов)	присутствуют (количественно измеренные)
2. Система принятия управленческих решений	по финансовым показателям в целом по организации	по финансовым и нефинансовым показателям в целом по организации	по финансовым и нефинансовым показателям в разрезе структурных подразделений
3. Система оценки результатов труда работников	субъективная оценка руководителя	система мотивирования и стимулирования производственных рабочих	отчетливая система мотивирования и стимулирования всех категорий работников в зависимости от результатов труда
4. Ограничения собственников	наличие жестких рамок (для государственных организаций)	присутствуют (индикативное регулирование)	отсутствуют
5. Наличие действующей системы ключевых показателей эффективности	только финансовые показатели	финансовые и нефинансовые показатели	финансовые и нефинансовые показатели (включая обновление и развитие)
6. Система обеспечения информационными ресурсами	консолидированные потоки финансовой информации	консолидированные потоки финансовой и нефинансовой информации	потоки финансовой и нефинансовой информации в разрезе от источников возникновения
7. Степень автоматизации информационных потоков	только финансовая информация	финансовая и частично производственная	по всем составляющим деятельности организации
8. Наличие системы управленческого учета и бюджетирования	отсутствует	присутствует частично	полноценная система
<b>Второстепенные параметры:</b>			
9. Влияние на неуправленческие подразделения	слабое	среднее	сильное
10. Взаимоотношения с клиентами	по договоренности	система скидок и отсрочек платежей	активная маркетинговая деятельность
11. Горизонт планирования	3-5 месяцев	не менее 7 месяцев	не менее 1 года
12. Элементы планирования	только денежные потоки	денежные потоки, производство и реализация продукции	все
13. Численность работников	более 500 чел.	200 – 500 чел.	менее 200 чел.

Составлено авторами.

Далее более подробно рассмотрим каждую из предлагаемых моделей внедрения сбалансированной системы показателей, в частности, охарактеризуем аспекты, включаемые в ССП, количество показателей, этапы формирования ССП и т. д.

## **2.2 Характеристика моделей внедрения сбалансированной системы показателей**

*Базовая модель внедрения сбалансированной системы показателей.*

Базовая модель внедрения сбалансированной системы показателей соответствует стандартам, предложенным авторами данной концепции Р. Капланом и Д. Нортоном, и состоит из четырех типовых составляющих: финансового аспекта, аспекта внутренних процессов, аспекта отношений с потребителями, аспекта обновления и развития.

В качестве составляющих следует рассматривать:

– финансовый аспект, задача которого заключается в том, чтобы дать представление о состоянии компании собственникам и инвесторам, используя финансовые показатели эффективности, отражающие влияние действующих направлений развития компании на улучшение состояния организации. В качестве направлений обычно выступают такие финансовые цели, как повышение рентабельности, темпов роста доходности для собственников. Финансовые показатели тесно связаны с тремя группами других показателей и, по сути, являются результирующим фактором, характеризующим уровень устройства производственно-хозяйственной деятельности;

– аспект внутренних процессов, отвечающий на вопрос, какие процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться, то есть организация должна выявить и оценить основные области своей специализации, важнейшие технологии, необходимые для достижения устойчивого лидерства на рынке, подобрав соответствующие показатели;

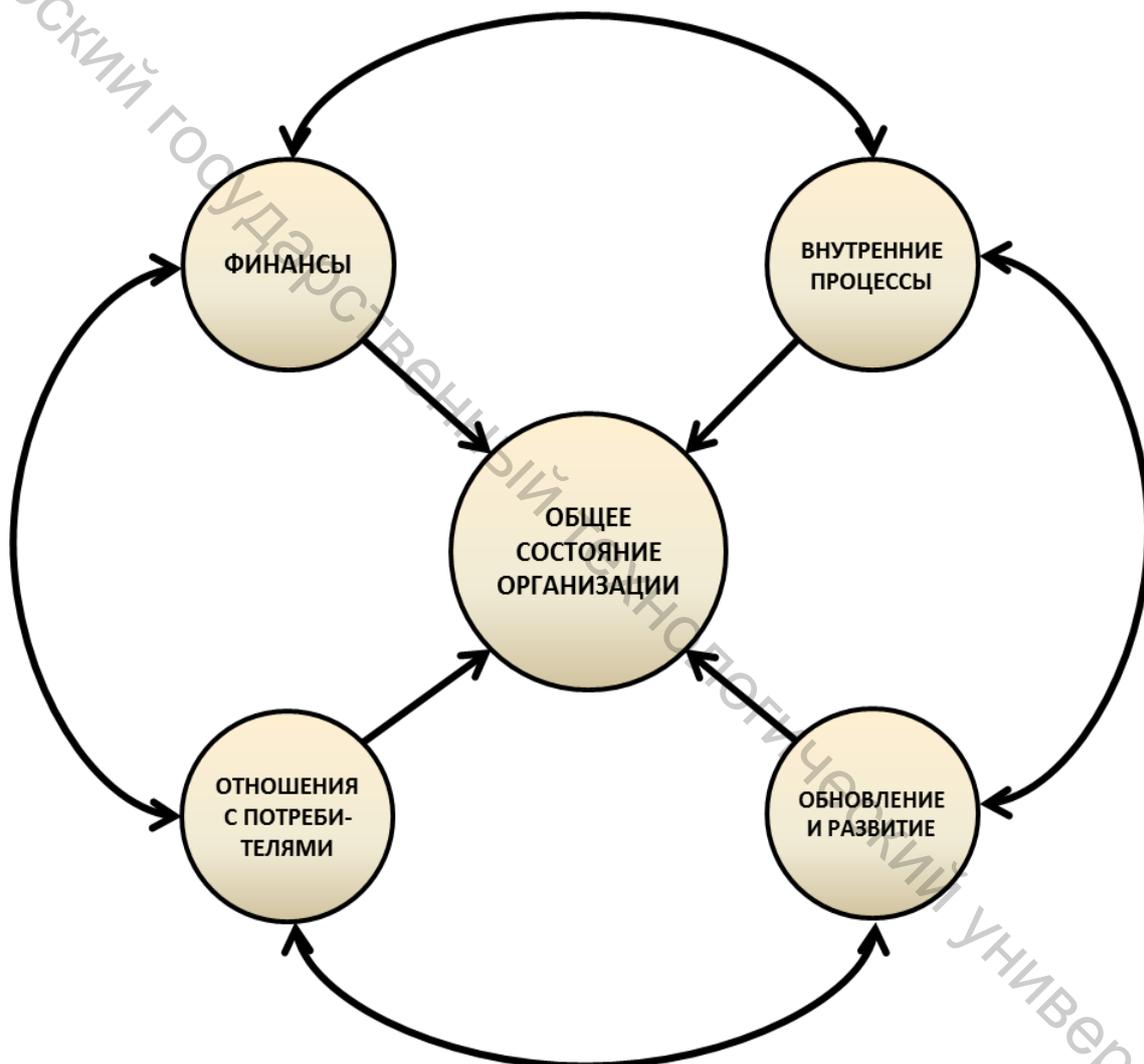
– аспект отношений с потребителями, который необходим для оценки восприятия покупателей продукции организации, поскольку в современном мире мнение клиента о работе компании приобретает одно из первостепенных значений;

– аспект обновления и развития, который характеризует возможности, существующие для роста и развития компании, так как острая конкуренция на мировом рынке требует, чтобы компании постоянно совершенствовали уже выпускаемую ими продукцию, существующую технологию, повышали уровень квалификации сотрудников организации и т. д.

Эта модель предполагает к включению в целом, во все перечисленные аспекты оценки деятельности организации, примерно 22 – 25 показателей.

Основой для формирования сбалансированной системы показателей должна стать действующая в организациях система ключевых показателей эффективности, которая в наибольшей степени знакома работникам организации, и, в случае необходимости, должна быть дополнена показателями, характеризующими тот или иной аспект.

Общая схема базовой модели сбалансированной системы показателей представлена на рисунке 2.1.



**Рисунок 2.1 – Схема базовой модели сбалансированной системы показателей**

Составлено авторами.

Для того, чтобы организация могла избрать для себя данную модель внедрения сбалансированной системы показателей, необходимо состояние параметров функционирования организации, соответствующее данной модели ССП, либо расширенной.

Соответственно, с учетом определенных предпосылок к внедрению данной модели, охарактеризованных параметрами функционирования, этапами внедрения сбалансированной системы показателей будут являться:

- дополнение и корректировка представления о ключевых процессах функционирования организации;
- определение показателей, способных охарактеризовать сформированные процессы функционирования;
- поправка и дополнение стратегических перспектив развития организации;
- выбор ключевых показателей эффективности и установление их целевых значений для организации в целом;
- корректировка параметров функционирования организации;
- непрерывный мониторинг значений ключевых показателей эффективности как относительно целевых значений, так и в динамике;
- автоматизация режима обеспечения ССП новыми данными и поддержка ее в рабочем состоянии;
- внедрение многоуровневой иерархии показателей.

Прежде чем перейти к формированию сбалансированной системы показателей, необходимо дать характеристику процессам функционирования организации. Данный этап должен производиться с участием подразделений, непосредственно занимающихся выполнением соответствующего процесса. Проведение характеристики позволит сформировать компании систему показателей эффективности, постепенно преобразовывая представления в количественные данные, которые можно измерить и на которые можно повлиять. Это связано с тем, что в большинстве отечественных организаций отсутствует полнота информации о внутренних процессах. И поскольку последние не формализованы, не задокументированы, то организация функционирует по сложившимся традициям, а не по четким внутренним законам, что невозможно и не имеет смысла при использовании сбалансированной системы показателей. Кроме того, реалии белорусской экономики таковы, что зачастую у компаний нет достоверной информации о состоянии и развитии рынков, имеющаяся в распоряжении информация носит описательный характер.

По мере накопления информации необходимо осуществлять анализ внутренней и внешней среды, добиваться понимания их взаимодействия. И уже на этой основе, посредством расширения имеющейся системы показателей эффективности, трансформировать ее в полноценную сбалансированную систему показателей, основанную на стратегических перспективах развития организации, включающую необходимые показатели эффективности.

Поправка и дополнение стратегических перспектив необходима для уточнения видения организации и направлений ее развития. Кроме того, в случае узконаправленности стратегии в какую либо функциональную область деятельности организации, ее необходимо дополнить хотя бы минимальным количеством (1-2) стратегических целей в других областях.

Этап корректировки параметров функционирования организации призван улучшить состояние тех параметров организации, которые на данный момент не соответствуют выбранной модели внедрения сбалансированной системы показателей, поскольку их состояние будет оказывать наибольшее влияние на текущее использование сбалансированной системы показателей.

Этап отслеживания значений показателей не заканчивается при внедрении ССП и длится в течение всего времени использования ССП. Отслеживание проводится как относительно целевых значений, что позволяет оценить степень развития организации в рамках стратегических целей, так и в динамике, что помогает определить направление и темп продвижения, а также дает возможность принимать меры до появления кризисных ситуаций.

Автоматизация режима обеспечения ССП новыми данными необходима для того, чтобы проделанная в каждой конкретной организации работа по внедрению ССП не была напрасной и руководство как организации в целом, так и его структурных подразделений имело возможность видеть состояние организации в целом, а также степень ее продвижения к поставленным целям. Как правило, несмотря на наличие специального программного обеспечения, предназначенного для ведения бухгалтерского и управленческого учета, для успешного внедрения и использования ССП необходимы специализированные программные продукты, которые смогли бы учесть специфику сбалансированной системы показателей.

Этап внедрения многоуровневой иерархии показателей по своей сути является этапом на перспективу и может быть реализован спустя некоторый период после выполнения предыдущих этапов. Суть его сводится к тому, что в рамках уже действующей сбалансированной системы показателей для организации в целом создаются системы показателей для отдельных подразделений, а в перспективе и отдельных категорий работников.

В случае невозможности использования вышеназванной базовой модели ССП следует рассмотреть перспективы применения следующей модели.

*Упрощенная модель внедрения сбалансированной системы показателей.*

Упрощенная модель внедрения сбалансированной системы

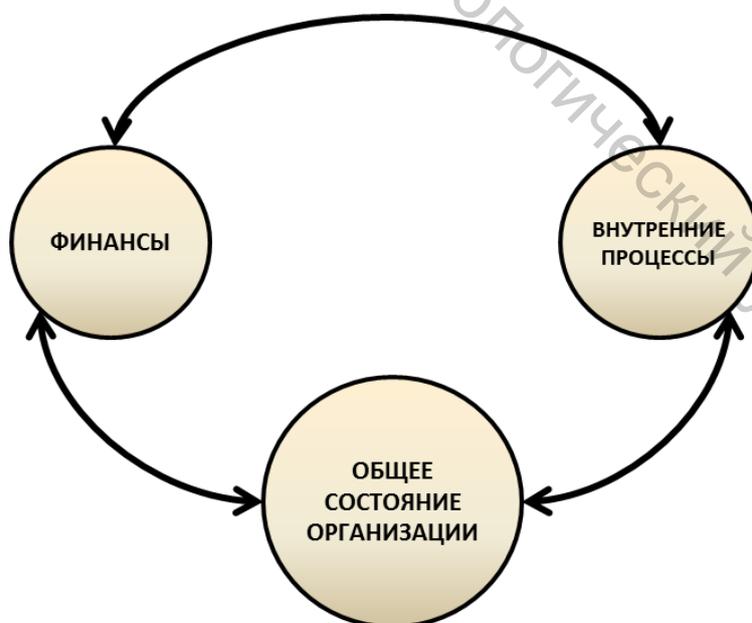
показателей предлагается организациям, в которых значения параметров функционирования находятся на низком уровне, не позволяющем использовать сбалансированную систему показателей в стандартном виде. Это значит, что на первых этапах в сбалансированную систему показателей будут входить не все составляющие. Использование данной модели предполагает включение в ССП всего двух аспектов: финансового аспекта и аспекта внутренних процессов.

Данная модель предполагает к включению в себя примерно 10-12 показателей.

В финансовый аспект должны войти те финансовые показатели, расчет и анализ которых является традиционным для данной организации. Упрощенная модель не предполагает, на наш взгляд, использования больших объемов информации, поэтому действующих финансовых показателей для нее будет достаточно. Также это позволит лучше воспринимать новый инструмент управления работникам организации.

Относительно аспекта внутренних процессов следует сказать, что формирующие его показатели должны быть определены после строгого пересмотра производственных процессов организации, в особенности выявления всех зависимостей результатов и оплаты труда. Кроме того, для работы на перспективу в данный аспект следует включить 1-2 показателя, характеризующих продажи организации.

Общая схема базовой модели сбалансированной системы показателей представлена на рисунке 2.2.



**Рисунок 2.2 – Схема упрощенной модели сбалансированной системы показателей**

Составлено авторами.

Данная модель может быть избрана не только организациями, в которых состояние параметров функционирования находится на низком уровне. По своей сути, это та модель, с которой всегда можно начать внедрение сбалансированной системы показателей, поскольку, если даже состояние параметров функционирования организации окажется высоким для данной модели, ввиду достаточности информационных ресурсов и гибкости устройства организации, данная модель сбалансированной системы показателей может быть преобразована в базовую, а в перспективе и расширенную.

Тем не менее, использование данной модели при внедрении сбалансированной системы показателей предполагает наличие некоторых особенностей в этапах внедрения. Эти особенности будут касаться только первых этапов внедрения ССП:

- характеристика ключевых процессов функционирования организации;
- определение показателей, способных охарактеризовать выявленные процессы функционирования;
- формирование стратегических перспектив развития организации;
- выбор ключевых показателей эффективности и установление их целевых значений;

По остальным этапам существенных изменений не будет:

- корректировка параметров функционирования организации;
- непрерывное отслеживание значений ключевых показателей эффективности как относительно целевых значений, так и в динамике;
- автоматизация режима обеспечения ССП новыми данными и поддержка ее в рабочем состоянии.

Как и в предыдущей модели, прежде чем перейти к непосредственному формированию сбалансированной системы показателей, необходимо дать характеристику процессам функционирования организации. Данный этап должен производиться с участием подразделений, непосредственно занимающихся выполнением данного процесса. На основе данных характеристик должна быть сформирована система показателей, которая позволит количественно оценить выявленные характеристики. При этом упор необходимо сделать на характеристику производственных процессов организации.

Сбалансированная система показателей должна проектироваться как инструмент стимулирующего воздействия на топ-менеджмент и как индикатор состояния различных сторон деятельности организации. Для формирования ССП придется обрабатывать различного рода информацию, и не только финансовую, что приведет к расширению функционала информационной системы.

Относительно оставшихся этапов следует сказать, что они полностью будут соответствовать этапам внедрения базовой модели сбалансированной системы показателей, но могут быть реализованы спустя время после реализации этапов внедрения упрощенной модели.

*Расширенная модель* сбалансированной системы показателей может быть использована в тех организациях, где большинство параметров функционирования находятся на уровне, позволяющем внедрить систему показателей не только в базовом варианте (4 аспекта), но и добавить новые, в зависимости от стратегических целей, которые ставит перед собой организация. В частности, если организация ставит своей целью непрерывное развитие инновационной составляющей, то дополнительным аспектом будет именно инновационный аспект. Если основным источником конкурентных преимуществ является персонал организации, то дополнительным блоком будет аспект развития персонала и т. д.

Данная модель предполагает к включению в себя около 30 – 32 показателей.

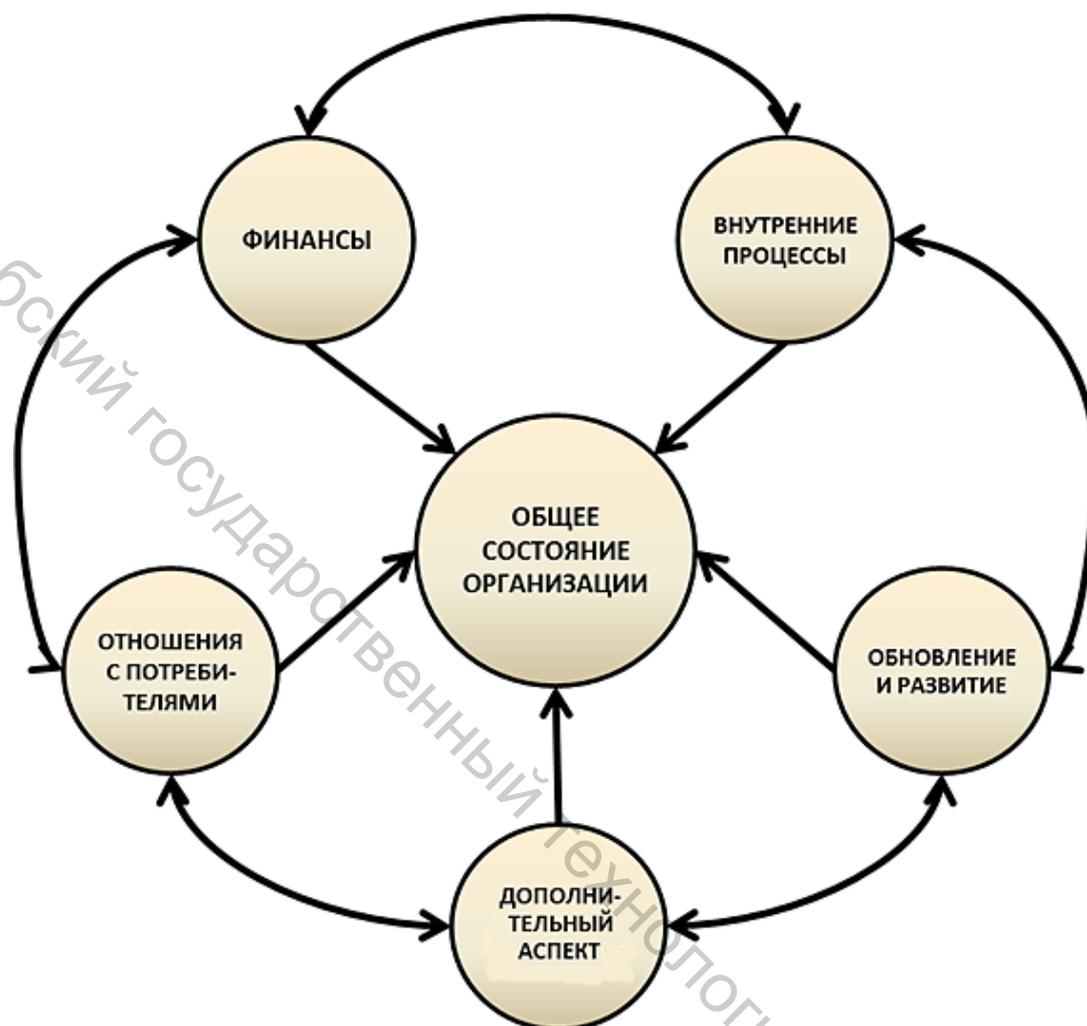
Поскольку использование расширенной модели предполагает высокий уровень параметров функционирования, следовательно, основанием для формирования ССП должна стать действующая в организации система ключевых показателей эффективности. Которая в наибольшей степени знакома работникам организации, и, в свою очередь, должна быть дополнена необходимым количеством показателей.

Общая схема расширенной модели сбалансированной системы показателей представлена на рисунке 2.3.

Поскольку предполагается, что значения параметров функционирования для расширенной модели будут иметь высокие значения, то этапы внедрения данной модели сбалансированной системы показателей будут соответствовать базовой модели сбалансированной системы показателей, с учетом того, что первые три этапа будут опущены.

Особое внимание здесь следует уделить последнему этапу, посвященному внедрению многоуровневой иерархии показателей. Для данной модели ССП этот этап имеет высокую важность, т. к. наличие в системе пяти аспектов потребует большого количества информации, увеличения количества показателей, распространение ответственности на значительное количество работников организации. Следовательно, по мере выполнения предыдущих этапов внедрения ССП, необходимо переходить к дальнейшему формированию в рамках уже действующей сбалансированной системы показателей для организации в целом системы показателей для отдельных подразделений, а в перспективе и отдельных категорий работников. Выполнение этого этапа повысит

значимость ССП как инструмента управления среди работников организации и, соответственно, снизит формальное отношение к выполнению своих обязанностей.



**Рисунок 2.3 – Схема расширенной модели сбалансированной системы показателей**

Составлено авторами.

Таким образом, при внедрении сбалансированной системы показателей в конкретной организации необходимо оценить параметры её функционирования, выбрать модель внедрения ССП, и, исходя из выбранной модели, оценить показатели, которые следует включить в сбалансированную систему показателей.

Изложенная методика формирования сбалансированной системы показателей прошла апробацию в реальных условиях функционирования экономических субъектов г. Витебска.

Приведем отдельные результаты этой апробации в организациях, занятых различными видами экономической деятельности, имеющих разные формы собственности, значительно отличающиеся друг от друга масштабами деятельности и другими характеристиками.

### **2.3 Оценка перспектив внедрения сбалансированной системы показателей в коммерческих организациях**

Одним из объектов исследования было КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба», основанное в ноябре 1989 года. Именно тогда было начато строительство первого корпуса – цеха сухих завтраков. В июне 1991 года был закончен монтаж двух линий английской фирмы APV «Baker» по выпуску сухих продуктов экструзионной технологии, и в августе этого же года получена первая продукция – подушечки с начинкой, кукурузные хлопья, рисовые шарики, колечки из смеси зерновых.

КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» – лидер в Беларуси по производству сухих завтраков, а также одно из наиболее значимых предприятий республики по выпуску вафельных и мучных кондитерских изделий (в пятерке крупнейших производителей мучных изделий Республики Беларусь). Видом экономической деятельности КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» является производство пищевых продуктов. Организация оснащена современным оборудованием. Для изготовления продукции под торговой маркой «Витьба» используется лучшее сырье, отвечающее мировым требованиям.

Сегодня «Витьба» – лидер белорусского рынка сухих завтраков с долей рынка более 60 %. В цехе сухих завтраков «Витьба» действует три линии: по производству зерновых, подушечек и дражированной продукции.

В сентябре 1995 г. вступила в строй вторая очередь комбината – кондитерский цех, в котором на австрийском оборудовании начато производство неглазированных и глазированных плоских вафель. Сегодня вафли производятся на двух линиях, отличающихся между собой способом нанесения начинки.

В декабре 1996 г. введена в эксплуатацию третья очередь комбината – вафельный цех по производству плоских вафель.

В марте 2006 г. в вафельном цехе на австрийском оборудовании освоен выпуск вафельных рулетов. Вафельные рулеты «Витьба» имеют уникальную форму (с S-образной петлей в середине, свернутые из тонких, хрупких, пористых вафельных листов), определяющую особенную нежность этого продукта.

Продукция комбината неоднократно была удостоена высоких наград и становилась победителем международных конкурсов, таких как «Продукт года», «Выбор года», «Лучшие товары Республики Беларусь», «Лучшие товары Республики Беларусь на рынке Российской Федерации», «Продукт Олимпийского качества», «Наша марка».

Сбалансированная система показателей как инструмент

управления организацией требует развитости определенных составляющих деятельности. Поэтому для возможности выбора наиболее адекватной модели внедрения сбалансированной системы показателей для КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» необходимо оценить степень разработанности параметров, оказывающих на этот процесс наиболее существенное влияние. Соответственно, будет определена практическая применимость и значимость разработанных параметров функционирования организации.

Организация имеет четкие стратегические перспективы развития, в частности, основными целями деятельности организации являются: увеличение прибыли от реализации продукции в абсолютном выражении при сохранении заданного уровня рентабельности, организация производства новых видов продукции путем закрепления на новых рыночных нишах, расширения рынков сбыта готовой продукции.

Соответственно, в том или ином виде организацией осуществляются изменения в рамках заданных стратегических перспектив. Тем не менее, несмотря на наличие запланированных количественно измеримых результатов в области достижения стратегических целей, в организации отсутствует четкое представление того, за счет каких организационных изменений должно осуществляться продвижение к стратегическим перспективам.

Следовательно, результаты данного параметра формирования сбалансированной системы показателей показывают, что наиболее целесообразной моделью внедрения сбалансированной системы показателей является базовая модель, поскольку текущие стратегические перспективы не охватывают все составляющие деятельности организации, чего требует расширенная модель внедрения сбалансированной системы показателей, но их наличие также свидетельствует о недостаточности упрощенной модели ССП.

Система принятия управленческих решений на КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» носит недостаточно заверченный характер, поскольку, как правило, основанием для принятия управленческих решений являются текущие финансовые результаты или даже текущая платежеспособность.

Показатели, характеризующие остальные показатели деятельности организации, носят рекомендательный характер и существенного влияния на принятие управленческих решений не оказывают. Дополнительные трудности создает сложная организационная структура организации, поскольку она включает в себя достаточно много уровней управления, имеется дублирование функций, доведение управленческих решений до исполнителей не всегда осуществляется должным образом.

Также недостатком является низкая скорость информационных потоков. Кроме того, сложности вызывает взаимоувязка управленческих решений относительно их влияния на подразделения, то есть решение, направленное на благо одного подразделения, может вызвать негативные тенденции в другом, что приведет к конфликтным ситуациям и отсутствию продвижения как к текущим целям, так и стратегическим перспективам.

На наш взгляд, разработанность данного параметра формирования сбалансированной системы показателей для КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» находится на достаточно низком уровне, что свидетельствует о целесообразности использования упрощенной модели сбалансированной системы показателей.

В области оценки результатов труда работников КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» имеет действующую систему мотивирования и премирования рабочих организации, то есть заработная плата производственных рабочих максимально взаимоувязана с результатами их труда.

В организации же требует внимания система стимулирования и мотивирования труда остальных категорий работников, в особенности, административно-управленческого персонала. Зарботная плата руководителей, специалистов и прочих служащих зависит от времени, проведенного на рабочем месте, и не зависит от результатов их труда. Лучше всего это видно на отделах маркетинга и сбыта организации, где заработная плата каждого работника зависит не от количества найденных новых клиентов и отгруженной в срок продукции, то есть результаты труда каждого работника усредняются и распределяются между отделом в целом.

Согласно результатам, полученным по данному параметру, наиболее адекватной моделью внедрения сбалансированной системы показателей является базовая модель, поскольку действующая система оплаты труда рабочих организации максимально характеризует результаты их труда.

Относительно системы стимулирования и мотивирования труда административно-управленческого персонала следует сказать, что ее отсутствие значительно усложнит процесс внедрения и использование сбалансированной системы показателей сотрудниками организации.

Параметр ограничения собственников. Форма собственности КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» – государственная. Государственная форма собственности предполагает существенные ограничения в области производственно-хозяйственной деятельности, такие как доведенные плановые показатели, сложность в проведении организационных изменений, а также ограничения по использованию свободных денежных средств.

С учетом весомых ограничений, налагаемых собственником, использование сбалансированной системы показателей следует начать с упрощенной модели.

Как и для большинства организаций Республики Беларусь, так и для КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» характерно использование в повседневной деятельности и осуществление контроля не только финансовых показателей и небольшого количества показателей, характеризующих внутренние процессы организации и обновление и развитие организации.

По нашему мнению, данная система показателей в определенной степени может быть использована при формировании сбалансированной системы показателей, что станет преимуществом организации, поскольку хотя бы часть доводимых до них показателей не будет новой, что должно помочь более мягко воспринимать новые инструменты управления организации. Данное состояние параметра формирования сбалансированной системы показателей соответствует базовой модели.

Поскольку действующая на КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» система показателей эффективности включает различные показатели, то и действующая система обеспечения информационными потоками сориентирована на них. Тем не менее, потоки информационных ресурсов носят консолидированный характер. В перспективе при использовании сбалансированной системы показателей данные информационные потоки необходимо будет разбить на составляющие, то есть в случае необходимости руководитель должен получить возможность определения возникновения проблемы в рамках не только конкретного подразделения, но и конкретного работника организации.

Параметр обеспеченности информационными потоками указывает на целесообразность использования базовой модели сбалансированной системы показателей при ее внедрении.

Степень автоматизации информационных потоков находится на среднем уровне, так как установленное в организации программное обеспечение на данный момент не позволяет осуществлять формирование информации во всех необходимых разрезах. Если прибегнуть к помощи специалистов в области программирования, действующее программное обеспечение может быть усовершенствовано для осуществления возможности формирования нужной управленческой информации.

Тем не менее, сбалансированная система показателей независимо от степени автоматизации информационных потоков требует дополнительного программного обеспечения, которое организации необходимо приобрести или разработать самостоятельно. Данному

состоянию параметра соответствует базовая модель сбалансированной системы показателей.

На КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» унифицировано ведение бухгалтерского и управленческого учета, но недостаточно эффективно функционирует система бюджетирования, следовательно, по данному параметру для организации наиболее оптимальной является базовая модель сбалансированной системы показателей.

Горизонт планирования на КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» составляет 1 год. Организацией ежегодно составляется бизнес-план развития организации. Кроме того, планированию в организации подлежат такие элементы, как: материально-техническое обеспечение организации, объемы производства и реализации продукции, численность персонала и средства на оплату труда, затраты организации, движение денежных средств и финансовые результаты, в особенности, прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг и в соотношении с выручкой от реализации продукции.

Результаты рассмотрения данных параметров функционирования на КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» свидетельствуют, что действующие в организации горизонт планирования и элементы планирования соответствуют расширенной модели внедрения сбалансированной системы показателей.

Параметр влияния руководства на неуправленческие подразделения во много связан с предыдущими первостепенными параметрами (система принятия управленческих решений, система обеспечения информационными ресурсами), поскольку влияние на него также оказывает организационная структура управления организацией.

Так, ввиду сложности системы управления организации, в частности наличия большого количества уровней управления, скорость реакции управленческих подразделений на неуправленческие и наоборот будет низкой, что вызовет сложности в своевременности принятия мер по предотвращению негативных изменений в области функционирования организации. Следовательно, с точки зрения данного параметра КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» следует также избрать упрощенную модель сбалансированной системы показателей.

Система взаимоотношений клиентов у КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» носит разносторонний характер, поскольку включает в себя различные элементы активной маркетинговой деятельности. Действующая маркетинговая политика включает в себя различные элементы маркетинговой деятельности, начиная с системы скидок и отсрочек платежей, заканчивая широкой

рекламной деятельностью. Следовательно, согласно данному параметру организации следует избрать либо базовую, либо расширенную модель внедрения сбалансированной системы показателей.

Численность работников КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» на 2012 год составила 1016 человек. Такая численность работников требует использования упрощенной модели внедрения сбалансированной системы показателей.

Тем не менее, оценка большинства первостепенных параметров формирования сбалансированной системы показателей свидетельствует о целесообразности использования базовой модели внедрения сбалансированной системы показателей.

Оценка второстепенных параметров носит добавочный характер и осуществлялась с целью дополнительного ознакомления с уровнем развития отдельных составляющих организации, а также возможностью определения практической значимости всех разработанных параметров, а не только первостепенных.

Результаты оценки параметров функционирования КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» сведены в таблицу 2.2.

**Таблица 2.2 – Оценка параметров функционирования КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» для выбора модели сбалансированной системы показателей**

Параметр	Состояние параметра		
	Упрощенная модель ССП	Базовая модель ССП	Расширенная модель ССП
<b>Первостепенные параметры</b>			
1. Наличие четких стратегических перспектив развития		+	
2. Система принятия управленческих решений	+		
3. Система оценки результатов труда работников		+	
4. Ограничения собственников	+		
5. Наличие действующей системы ключевых показателей эффективности		+	
6. Система обеспечения информационными ресурсами		+	
7. Степень автоматизации информационных потоков		+	
8. Наличие системы управленческого учета и бюджетирования		+	
<b>Второстепенные параметры</b>			
9. Влияние на неуправленческие подразделения	+		
10. Взаимоотношения с клиентами			+
11. Горизонт планирования			+
12. Элементы планирования			+
13. Численность работников	+		

Составлено авторами.

Таким образом, из таблицы 2.2 видно, что, согласно параметрам функционирования КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба», наиболее оптимальной моделью сбалансированной системы показателей для данной организации является базовая модель.

Соответственно, исходя из того, что базовая модель должна включать в себя 22 – 25 показателей, руководством организации были выбраны следующие показатели для включения в сбалансированную систему показателей.

Финансовый аспект:

- рентабельность продаж;
- рентабельность продукции;
- коэффициент платежеспособности;
- коэффициент текущей ликвидности;
- длительность финансового цикла.

Аспект внутренних процессов:

- затраты на рубль реализованной продукции;
- материалоотдача;
- производительность труда на одного работника в сопоставимых ценах;
- удельный вес материальных затрат в себестоимости;
- коэффициент соотношения темпов роста заработной платы и производительности труда;
- коэффициент износа основных средств.

Аспект отношений с потребителями:

- рост продаж за счет освоения новых рынков;
- период оборачиваемости дебиторской задолженности;
- величина выручки на рубль рекламных затрат.

Аспект обновления и развития:

- удельный вес инновационной продукции в общем объеме производства продукции;
- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент соответствия нормальным условиям труда.

Таким образом, исходя из параметров функционирования, КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» имеет хорошие предпосылки к внедрению сбалансированной системы показателей.

Еще одним объектом исследования выступает организация частной формы собственности. Унитарное предприятие «Полимерконструкция» – многопрофильная производственно-инжиниринговая структура, основным направлением деятельности которой является разработка, производство и внедрение современного высокоэффективного оборудования и технологий на объектах водоснабжения и водоотведения городов, поселков и промышленных

предприятий.

Основные виды деятельности организации:

- научно-исследовательские работы и технологические изыскания по разработке технологий и оборудования для очистки природных и сточных вод;
- разработка проектно-конструкторской документации по строительству и реконструкции объектов водоснабжения и водоотведения;
- изготовление оборудования для обезжелезивания подземных вод очистки природных и сточных вод;
- выполнение монтажных и пусконаладочных работ станций обезжелезивания, очистных сооружений и насосных станций;
- строительство инженерных сетей водоснабжения и водоотведения, зданий, сооружений;
- изготовление и монтаж зданий из ЛМК (сэндвич-панелей);
- бурение и ремонт водозаборных скважин.

Организация самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития исходя из спроса на произведенную продукцию, работы, услуги. На основе изучения конъюнктуры рынка, возможностей потенциальных партнеров, информации о движении цен организует материально-техническое обеспечение собственного производства путем приобретения ресурсов на рынке товаров, работ, услуг. Отношения УП «Полимерконструкция» во всех сферах хозяйственной деятельности строятся на основе договоров. Организация реализует свою продукцию, работы, услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе.

Организация не имеет филиалов и других обособленных подразделений.

Несомненным преимуществом УП «Полимерконструкция» является комплексный подход к решению водохозяйственных проблем Заказчика от предпроектных изысканий до сдачи объекта «под ключ». Для этого на предприятии организован научно-технический центр с технологической лабораторией, проектно-конструкторский отдел, буровой, монтажный и пусконаладочный участок, центр гарантийного обслуживания введенных в эксплуатацию объектов. Данная методика подбора технологии зачастую решает вопросы оптимизации работы систем водообеспечения, что напрямую связано с энергосбережением и, следовательно, приводит к снижению себестоимости очищенной воды. Уникальность каждого объекта, особенно имеющего сложившуюся систему водоснабжения или водоотведения, различные расходы и состав природных или сточных вод, специфичные местные условия требуют индивидуального комплексного подхода к решению

поставленной Заказчиком задачи. При этом, как правило, весь комплекс работ включает следующие этапы:

- натурное обследование объекта, анализ и изучение исходных данных;
- согласование с Заказчиком технических условий на разработку с учетом его основных требований по производительности объекта, его размещению, использованию существующих зданий, сооружений и т. п.;
- выполнение необходимых предпроектных изысканий, гидравлических и технологических расчетов;
- разработка и согласование с Заказчиком основных технических и технологических решений (как правило, в нескольких вариантах);
- разработка проектно-конструкторской и сметной документации;
- изготовление и комплектация оборудования и нестандартных изделий;
- монтаж оборудования, его наладка и испытание;
- обучение обслуживающего персонала правилам эксплуатации и обслуживания оборудования;
- разработка документации по эксплуатации и технике безопасности, сдача объекта «под ключ»;
- гарантийное и сервисное обслуживание объекта.

Далее рассмотрим параметры функционирования УП «Полимерконструкция», влияющие на выбор модели внедрения сбалансированной системы показателей.

Организация имеет четкие стратегические перспективы развития. УП «Полимерконструкция» входит в программу импортозамещения СЭЗ, следовательно, основной стратегической целью организации является поддержание экспортируемой продукции на уровне не ниже 70%.

Кроме того, с целью получения льготы по налогу на прибыль, УП «Полимерконструкция» должны довести удельный вес инновационной продукции до уровня 50 % в общем объеме производства, что в свою очередь требует введения дополнительных производственных мощностей, повышения технической оснащенности производства. Поскольку одной из целей организации является увеличение количества производимой инновационной и высокотехнологичной продукции, то для этого необходимо повышать уровень квалификации и профессионального мастерства работников, с чем организация успешно справляется. Все вышеназванное в итоге приведет к повышению финансовых результатов деятельности в частности, прибыли от реализации продукции, работ, услуг, и

рентабельности продаж. Организация осуществляет непрерывное продвижение к заданным целям, выполняя поставленные задачи. Кроме того, в организации продвижение к стратегическим целям осуществляется не интуитивно, а с учетом установления причинно-следственных связей. Следовательно, результаты данного параметра формирования ССП показывают, что наиболее целесообразной моделью внедрения сбалансированной системы показателей является расширенная модель, поскольку текущие стратегические перспективы охватывают все составляющие деятельности организации, чего и требует расширенная модель внедрения сбалансированной системы показателей. Кроме того, дополнительный аспект расширенной модели позволит сделать упор на наиболее важные стратегические цели организации как объем инновационной продукции и доля экспорта.

Система принятия управленческих решений на УП «Полимерконструкция» носит максимально заверченный характер, поскольку каждое управленческое решение формируется путем распределения обязанностей между исполнителями относительно каждого задания. При этом учитываются не только текущие финансовые результаты, но и все составляющие деятельности, в частности, стратегические перспективы, внутренние процессы и отношения с потребителями. Соответственно, при принятии управленческих решений учитывается максимальное количество показателей эффективности. Кроме того, дополнительным преимуществом является достаточно маленькая численность персонала, и, следовательно, простая организационная структура управления. Также небольшая численность позволяет ускорить информационные потоки в организации, то есть доведение задания до каждого из работников будет осуществляться быстрее, улучшится восприятие управленческих решений. Следовательно, уровень данного параметра функционирования для УП «Полимерконструкция» свидетельствует о целесообразности использования расширенной модели внедрения сбалансированной системы показателей.

В области оценки результатов труда работников УП «Полимерконструкция» имеет действующую систему мотивирования и премирования рабочих организации, то есть заработная плата производственных рабочих максимально взаимосвязана с результатами их труда. Также в организации присутствует отчетливая система стимулирования и мотивирования труда остальных категорий работников, в частности, административно-управленческого персонала. Зарплата руководителей, специалистов и прочих служащих максимально взаимосвязана с вкладом, который вносит каждый работник организации в итоговый результат. Данная система позволяет достаточно быстро определить,

какой из работников не выполнил возложенную на него часть труда, что должным образом отражается на величине вознаграждения этого работника. Следовательно, согласно результатам, полученным по данному параметру, наиболее адекватной моделью внедрения сбалансированной системы показателей является расширенная модель, поскольку действующая система оплаты труда работников организации максимально характеризует результаты их труда. Относительно системы стимулирования и мотивирования труда административно-управленческого персонала следует сказать, что ее наличие значительно упростит процесс внедрения и использования сбалансированной системы показателей сотрудниками организации, поскольку работники организации уже будут адаптированы к тому, что их труд будет оцениваться не по статусу и количеству проведенного на рабочем месте времени, непосредственных результатов труда.

Параметр ограничения собственников. Форма собственности УП «Полимерконструкция» – частная. Частная форма собственности не предполагает существенных ограничений в области производственно-хозяйственной деятельности, такие как доведенные плановые показатели, сложность в проведении организационных изменений, а также ограничения по использованию свободных денежных средств. С учетом отсутствия весомых ограничений, налагаемых собственником, использование сбалансированной системы показателей возможно начать с расширенной модели.

Действующая система ключевых показателей эффективности функционирования УП «Полимерконструкция» включает в себя не только финансовые показатели, но и показатели, характеризующие внутренние процессы, маркетинговую деятельность.

К сожалению, в данной системе отсутствуют показатели, характеризующие обновление и развитие организации, в частности, недостаточно освещена инновационная составляющая. Следовательно, данная система показателей в определенной степени может быть использована при формировании сбалансированной системы показателей, что станет преимуществом организации, поскольку хотя бы часть доводимых до них показателей не будет новой, что должно помочь более мягко воспринимать новые инструменты управления организации. Данное состояние параметра функционирования организации соответствует базовой модели сбалансированной системы показателей.

Поскольку действующая на УП «Полимерконструкция» система показателей эффективности включает различные показатели, то и действующая система обеспечения информационными потоками заточена под них. Потоки информационных ресурсов формируются в разрезе источников их формирования.

В перспективе при использовании сбалансированной системы показателей наличие такой системы информационных потоков будет дополнительным преимуществом, то есть в случае необходимости руководитель сможет получить возможность определения возникновения проблемы в рамках не только конкретного подразделения, но и конкретного работника организации. Следовательно, параметр обеспеченности информационными потоками указывает на целесообразность использования расширенной модели сбалансированной системы показателей при ее внедрении.

Степень автоматизации информационных потоков находится на высоком уровне, так как установленное в организации программное обеспечение на данный момент позволяет осуществлять формирование информации во всех необходимых разрезах. Если прибегнуть к помощи специалистов в области программирования, действующее программное обеспечение может быть усовершенствовано для осуществления возможности формирования дополнительной управленческой информации. Тем не менее, сбалансированная система показателей независимо от степени автоматизации информационных потоков требует дополнительного программного обеспечения, которое организации необходимо приобрести или разработать самостоятельно. Тем не менее, данному состоянию параметра соответствует расширенная модель сбалансированной системы показателей.

УП «Полимерконструкция» имеет последовательно выстроенные процессы функционирования, адекватно действующую систему стратегического планирования, бюджетирования и управленческого учёта, следовательно, по данному параметру для организации наиболее оптимальной является расширенная модель сбалансированной системы показателей.

Горизонт планирования на УП «Полимерконструкция» составляет 1 год. Организацией ежегодно составляется бизнес-план развития организации. Кроме того, планированию в организации подлежат такие элементы как: материально-техническое обеспечение организации, объемы производства и реализации продукции, численность персонала и средства на оплату труда, затраты организации, движение денежных средств и финансовые результаты, в особенности, прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг и в соотношении с выручкой от реализации продукции.

Результаты рассмотрения данных параметров на УП «Полимерконструкция» свидетельствуют, что действующие в организации горизонт планирования и элементы планирования соответствуют расширенной модели внедрения сбалансированной системы показателей.

Параметр влияния руководства на неуправленческие

подразделения во многом связан с предыдущими параметрами, поскольку влияние на него также оказывает организационная структура управления организацией. Так, ввиду относительно маленькой численности персонала организации организационная структура управления достаточно проста, что позволяет сохранять хорошую связь между подразделениями и вовремя реагировать как на положительные, так и на отрицательные изменения. Следовательно, с точки зрения данного параметра УП «Полимерконструкция» следует избрать расширенную модель сбалансированной системы показателей.

Руководство фирмы старается не допускать риска в своих операциях и поставляет уже произведенный товар непосредственно заказчику на условиях предоплат и бюджетных гарантий на финансирование. При этом условия оплаты за товар, которые предлагает УП «Полимерконструкция», полностью соответствуют требованиям финансирующих государственных органов. Специфика реализации и производства данной продукции состоит в отсутствии унифицированности продаваемого оборудования в связи с различными исходными данными природных вод. Поэтому каждый водоочистной комплекс требует разработки и привязки к предъявляемым условиям в каждом конкретном случае, что может быть обеспечено только наличием своей научно-производственной базы. Все вышесказанное свидетельствует о среднем уровне развития параметра взаимоотношений с клиентами. Тем не менее, данное состояние вызвано спецификой деятельности организации. Следовательно, согласно данному параметру организации следует избрать базовую модель внедрения сбалансированной системы показателей.

Численность работников УП «Полимерконструкция» на 2012 год составила 205 человек. С точки зрения сбалансированной системы показателей, чем меньше количество сотрудников в организации, тем проще осуществит доведение важности ССП до каждого из работников. Следовательно, по количеству работников УП «Полимерконструкция» более оптимальной моделью является базовая модель внедрения сбалансированной системы показателей.

В целом, с учетом как первостепенных, так и второстепенных параметров для УП «Полимерконструкция» наиболее оптимальной является расширенная модель сбалансированной системы показателей, несмотря на отклонения от требований по некоторым параметрам.

Результаты оценки параметров функционирования УП «Полимерконструкция» сведены в таблицу 2.3.

Как видно из таблицы 2.3, параметры функционирования УП «Полимерконструкция» позволяют данной организации избрать *расширенную модель сбалансированной системы показателей* как наиболее оптимальную, в наибольшей степени характеризующую все

составляющие деятельности организации.

Напомним, что расширенная модель сбалансированной системы показателей может включать в себя около 30 – 32 показателей.

Дополнительным аспектом для включения в сбалансированную систему показателей руководством организации для наиболее полноценного отражения стратегических перспектив был избран инновационный аспект. Данное решение обусловлено стратегическими целями в области увеличения экспорта и импортозамещения, которые требуют высокого уровня организации инновационных процессов и ее активной инновационной составляющей.

**Таблица 2.3 – Оценка параметров функционирования УП «Полимерконструкция» для выбора модели сбалансированной системы показателей**

Параметр	Состояние параметра		
	Упрощенная модель ССП	Базовая модель ССП	Расширенная модель ССП
<b>Первостепенные параметры</b>			
1. Наличие четких стратегических перспектив развития			+
2. Система принятия управленческих решений			+
3. Система оценки результатов труда работников			+
4. Ограничения собственников			+
5. Наличие действующей системы ключевых показателей эффективности		+	
6. Система обеспечения информационными ресурсами			+
7. Степень автоматизации информационных потоков			+
8. Наличие системы управленческого учета и бюджетирования			+
<b>Второстепенные параметры</b>			
9. Влияние на неуправленческие подразделения			+
10. Взаимоотношения с клиентами		+	
11. Горизонт планирования			+
12. Элементы планирования			+
13. Численность работников		+	

Составлено авторами.

Соответственно, руководством организации были выбраны следующие показатели для включения в сбалансированную систему

показателей.

Финансовый аспект:

- рентабельность совокупных активов;
- рентабельность продаж;
- рентабельность продукции;
- коэффициент платежеспособности;
- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- добавленная экономическая стоимость;
- запас финансовой устойчивости.

Аспект внутренних процессов:

- затраты на рубль реализованной продукции;
- коэффициент опережения темпов роста производительности над темпами роста средней заработной платы;
- производительность труда на одного работника в сопоставимых ценах;
- удельный вес материальных затрат в себестоимости;
- коэффициент обновления основных средств;
- рентабельность основных средств.

Аспект отношений с потребителями:

- среднее время обработки заказа;
- доля целевого рынка;
- доля клиентов, обратившихся с рекламацией, % на 100 клиентов.

Аспект обновления и развития:

- коэффициент эффективности управления;
- коэффициент текучести кадров;
- удельный вес продукции, поставляемой на экспорт, и импортозамещающей продукции в общем объеме реализации.

Инновационный аспект:

- удельный вес инновационной продукции в общем объеме реализации;
- доля прибыли от реализации инновационной продукции;
- коэффициент рентабельности инноваций;
- доля технологических инноваций в общем объеме поступивших основных средств;
- количество работников, повысивших квалификацию.

В качестве объекта малого бизнеса, на примере которого производилась оценка параметров функционирования, влияющих на формирование и внедрение сбалансированной системы показателей, выбрано ЧУП «Объединенные ресурсы».

Частное унитарное предприятие «Объединенные ресурсы» образовано в соответствии с действующим законодательством на

основании устава предприятия, утвержденного решением учредителя № 1 от 27 июля 2005 г. и зарегистрировано Витебским областным исполнительным комитетом за № 556 от 18.08.2005 г.

Предприятие с согласия учредителя может открывать филиалы представительство в Республики Беларусь и за ее пределами, участвовать в акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и иных хозяйственных обществах и товариществах, а также в объединениях и иных юридических лицах.

Основными видами деятельности предприятия, со дня его основания, в соответствии с Общегосударственным классификатором является:

– осуществление финансово-хозяйственной деятельности, связанной с поставкой мазута топочного на предприятия жилищного, сельскохозяйственного, дорожного и промышленного комплекса Республики Беларусь;

– международные и внутриреспубликанские перевозки грузов автомобильным транспортом.

Два направления деятельности тесно связаны друг с другом и в значительной степени взаимозависимы между собой. Специфика работы позволяет предприятию закрепиться на мазутном рынке с небольшой долей присутствия. Несмотря на это, организация зарекомендовала себя как выгодный и надежный партнер, что позволило завоевать своих потребителей и получить определенные преимущества перед конкурентами, которые осуществляют поставку данного вида товара по железной дороге, большими партиями, что является неудобным для мелких потребителей, так как они не всегда имеют достаточного количества денежных средств, чтобы оплатить большие партии товара, кроме того, как правило, отсутствуют подъездные железнодорожные пути. Следует отметить также, что мало у кого из конкурентов есть автоцистерны и специальное разрешение – лицензия. Исходя из этого, можно с уверенностью сказать, что данная деятельность востребована, направление перспективно и в ближайшие годы будет расширяться.

Деятельность организации осуществляется без учета каких-либо стратегических перспектив и сводится к обеспечению минимального положительного денежного потока, который позволит продолжить организации свою деятельность. Поэтому в случае принятия руководством организации решения по внедрению сбалансированной системы показателей первой задачей, которую необходимо будет решить, является формирование видения и определение базовых стратегических направлений в области финансов и внутренних процессов. Следовательно, результаты данного параметра формирования сбалансированной системы показателей показывают, что

наиболее целесообразной моделью внедрения сбалансированной системы показателей является упрощенная модель. Так как текущие стратегические перспективы в организации как таковые отсутствуют, следовательно, ни базовая модель, ни тем более расширенная модель на данном этапе не могут быть использованы ЧУП «Объединенные ресурсы» в своей деятельности.

Основанием для принятия любого управленческого решения на ЧУП «Объединенные ресурсы» являются сугубо текущая платежеспособность организации. Показатели, характеризующие остальные показатели деятельности организации, носят рекомендательный характер и существенного влияния на принятие управленческих решений не оказывают. Тем не менее, преимуществом в данной ситуации может служить малая численность персонала организации и, соответственно, простая организационная структура управления. Также данной организации свойственна высокая скорость передачи информации от руководителей к исполнителям. Таким образом, разработанность данного параметра функционирования ЧУП «Объединенные ресурсы» находится на достаточно низком уровне, что свидетельствует о целесообразности использования упрощенной модели сбалансированной системы показателей.

Оценка результатов труда работников ЧУП «Объединенные ресурсы» представляет собой систему оплаты труда по заданным тарифам. Система премирования труда работников отсутствует. Основанием для начисления премии тому или иному работнику является субъективное мнение руководителя. Следовательно, согласно результатам, полученным по данному параметру, наиболее адекватной моделью внедрения сбалансированной системы показателей является упрощенная модель, поскольку действующая система оплаты труда работников организации в недостаточной степени характеризует результаты их труда. Относительно системы стимулирования и мотивирования труда административно-управленческого персонала следует сказать, что ее отсутствие значительно усложнит процесс внедрения и использование сбалансированной системы показателей сотрудниками организации.

Форма собственности ЧУП «Объединенные ресурсы» – частная. Такая форма собственности не предполагает существенных ограничений в области производственно-хозяйственной деятельности, таких как доведенные плановые показатели, сложность в проведении организационных изменений, а также ограничения по использованию свободных денежных средств. С учетом отсутствия весомых ограничений, налагаемых собственником, использование сбалансированной системы показателей возможно начать с расширенной модели, тем не менее, с учетом уже названных параметров

это не имеет смысла.

Действующая система показателей эффективности по своей сути на ЧУП «Объединенные ресурсы» отсутствует. Тем не менее, в своей деятельности организация использует ряд показателей, характеризующих ее финансовую деятельность. Кроме того, производится расчет и анализ небольшого количества показателей, характеризующих внутренние процессы организации. Следовательно, данная система показателей в определенной степени может быть использована при формировании сбалансированной системы показателей, что станет преимуществом организации, поскольку хотя бы часть доводимых до них показателей не будет новой, что должно помочь более мягко воспринимать новые инструменты управления организации. Данное состояние параметра формирования сбалансированной системы показателей соответствует базовой модели.

Действующая на ЧУП «Объединенные ресурсы» система показателей эффективности включает различные показатели, но действующая система обеспечения информационными потоками предлагает финансовую информацию. Для получения информации, касающейся других составляющих деятельности организации, необходимо затратить достаточно времени на работу с документацией. Потоки информационных ресурсов носят консолидированный характер. В перспективе при использовании сбалансированной системы показателей данные информационные потоки необходимо будет разбить на составляющие, то есть в случае необходимости руководитель должен получить возможность определения возникновения проблемы в рамках не только конкретного подразделения, но и конкретного работника организации, что не должно представлять сложность ввиду малого размера данной организации. Следовательно, параметр обеспеченности информационными потоками указывает на целесообразность использования упрощенной модели сбалансированной системы показателей при ее внедрении.

Автоматизация информационных потоков на ЧУП «Объединенные ресурсы» сводится к потребностям бухгалтерского учета. Требованиям бухгалтерского учета соответствует и установленное программное обеспечение. Тем не менее, сбалансированная система показателей независимо от степени автоматизации информационных потоков требует дополнительного программного обеспечения, а в рамках данной организации еще и для формирования нужной управленческой информации. Таким образом, данному состоянию параметра соответствует упрощенная модель сбалансированной системы показателей.

На ЧУП «Объединенные ресурсы» элементы управленческого учета и системы бюджетирования представлены достаточно слабо,

следовательно, по данному параметру для организации наиболее оптимальной является упрощенная модель сбалансированной системы показателей.

Горизонт планирования на ЧУП «Объединенные ресурсы» составляет 3 месяца. Планированию в организации подлежат такие элементы, как: материально-техническое обеспечение организации, численность персонала и средства на оплату труда, затраты организации, движение денежных средств и финансовые результаты. Результаты рассмотрения данных параметров на ЧУП «Объединенные ресурсы» свидетельствуют, что действующие в организации горизонт планирования и элементы планирования соответствуют упрощенной модели внедрения сбалансированной системы показателей.

С учетом того, что ЧУП «Объединенные ресурсы» относится к малым организациям, имеет простую организационную систему управления, следует выбрать расширенную модель сбалансированной системы показателей.

Система взаимоотношений клиентов у ЧУП «Объединенные ресурсы» носит разносторонний характер, поскольку включает в себя систему скидок и отсрочек платежей. Согласно данному параметру организации следует выбрать базовую модель внедрения сбалансированной системы показателей.

Численность работников ЧУП «Объединенные ресурсы» на 2012 год составила 18 человек. Несмотря на то, что такая численность работников свидетельствует о возможности использования расширенной модели внедрения сбалансированной системы показателей, низкая оценка первостепенных параметров функционирования организации свидетельствует о целесообразности использования упрощенной модели внедрения сбалансированной системы показателей.

Результаты оценки параметров функционирования ЧУП «Объединенные ресурсы» сведены в таблицу 2.4. Как видно из таблицы 2.4, параметры функционирования ЧУП «Объединенные ресурсы» позволяют данной организации выбрать только *упрощенную модель сбалансированной системы показателей* как наиболее оптимальную.

Упрощенная модель сбалансированной системы показателей может включать примерно 10–12 показателей. Руководством организации были выбраны следующие показатели для включения в сбалансированную систему показателей.

Финансовый аспект:

- рентабельность продаж;
- рентабельность совокупных активов;
- прибыль от реализации продукции, работ, услуг.

Аспект внутренних процессов:

- удельный вес затрат на оплату труда в общем объеме затрат;
- количество поломок транспортных средств на 1000 км пути;
- стоимость запасных частей в общем объеме затрат;
- объем реализованной продукции.

Таким образом, оценка параметров функционирования трех организаций города Витебска показала, что каждое из них находится на разных стадиях развития, относится к разным видам экономической деятельности, имеет свою специфику ведения хозяйственной деятельности, выраженную в различных способах принятия управленческих решений, оплаты труда работников, использования различного числа показателей эффективности в повседневной деятельности и т. д.

**Таблица 2.4 – Оценка параметров функционирования ЧУП «Объединенные ресурсы» для выбора модели сбалансированной системы показателей**

Параметр	Состояние параметра		
	Упрощенная модель ССП	Базовая модель ССП	Расширенная модель ССП
<b>Первостепенные параметры</b>			
1. Наличие четких стратегических перспектив развития	+		
2. Система принятия управленческих решений	+		
3. Система оценки результатов труда работников	+		
4. Ограничения собственников			+
5. Наличие действующей системы ключевых показателей эффективности		+	
6. Система обеспечения информационными ресурсами	+		
7. Степень автоматизации информационных потоков	+		
8. Наличие системы управленческого учета и бюджетирования	+		
<b>Второстепенные параметры</b>			
9. Влияние на неуправленческие подразделения			+
10. Взаимоотношения с клиентами		+	
11. Горизонт планирования	+		
12. Элементы планирования	+		
13. Численность работников			+

Составлено авторами.

Следовательно, и сбалансированная система показателей на каждой из рассмотренных организаций не может быть внедрена одинаково. Соответственно, попытка разработать разные модели внедрения сбалансированной системы показателей более чем обоснована, поскольку и руководству организации и сторонним наблюдателям сложно сразу принять решение, в каком виде должна быть сформирована сбалансированная система показателей. Рассмотренные в рамках данной главы параметры функционирования организации показали, что на их основе могут быть выбраны и построены различные модели сбалансированной системы показателей, в которых в значительной степени будут варьироваться и показатели эффективности, и их количество.

Витебский государственный технологический университет

### **3 ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

#### **3.1 Распространение сбалансированной системы показателей в различных сферах экономики**

Как уже отмечалось, в настоящее время сбалансированная система показателей является универсальным инструментом, позволяющим оценивать как степень реализации стратегических и тактических целей организации, так и текущую эффективность деятельности.

Несмотря на то, что изначально сбалансированная система показателей создавалась, в первую очередь, для производственных организаций, практически сразу определилась целесообразность использования ССП и в сфере услуг.

Тем не менее, сама система при этом претерпевала определенные изменения. В частности, коренным образом менялись показатели, включаемые в аспект внутренних процессов. Кроме того, существенными препятствиями при внедрении ССП в сфере услуг являлась необходимость использования большого количества сложно формализуемых показателей и недостаточное внимание высшего руководства компаний к регулярному менеджменту.

Процесс внедрения сбалансированной системы показателей довольно сложен еще и потому, что ССП в достаточно высокой мере направлена на анализ нефинансовых показателей. Их невозможно получить из привычной бухгалтерской и статистической отчетности, что, соответственно, требует внедрения отдельной системы сбора и обработки данных. После того как определены источники информации и налажены способы коммуникации (обучение сотрудников, доведение до их сведения, зачем выполняется то или иное действие, обратная связь с руководителями), процесс постановки сбалансированной системы показателей становится простой формальностью, хотя и требует дополнительных трудозатрат со стороны как руководства, так и работников организации.

Итогом вышесказанного является тот факт, что в западных экономиках ССП сегодня используется не только в сфере обрабатывающей и добывающей промышленности, но и в других сферах экономики, в частности, медицинских и образовательных услуг, в банковской сфере, строительстве и сельском хозяйстве.

В завершении распространения сбалансированной системы показателей ее использование было организовано в сфере государственного управления, в том числе на различных его уровнях. Расширение ССП на новые сферы экономики привело к добавлению и

изменению ранее включаемых в нее аспектов. Выбор конкретных аспектов оценки определяется спецификой деятельности организации и зависит от реализуемых ею стратегий и приоритетов.

Так, для организаций сферы добывающей промышленности актуален вопрос добавления такой составляющей, как «экология» ввиду постоянного контроля деятельности данных компаний со стороны разного рода экологических организаций.

В сфере научно-исследовательских разработок в дополнительные аспекты следует выносить такие составляющие, как «персонал» и «политика государства», в частности, инновационная. Аналогичные аспекты целесообразно использовать и в сфере медицинских и образовательных услуг, поскольку зависимость от кадрового состава, а также проводимой государством политики в области дотаций и финансирования крайне важна для любой организации, финансируемой из бюджета, ввиду влияния на развитие платных услуг.

Немного могут отличаться и аспекты, выделяемые в сфере банковских услуг. Здесь, помимо персонала, для результативного функционирования банковских учреждений также важна государственная политика, в частности, денежно-кредитная и фискальная. Зависимость организаций банковской сферы от государственной политики крайне высока, следовательно, установка целей в этой области и отслеживание значений целевых показателей может существенно помочь организации в реализации собственной стратегии.

Для политических и других общественных организаций помимо аспекта «государственная политика» рационально вводить в использование такой аспект, как «идеология».

Результативность в торговой деятельности напрямую зависит от того, насколько успешно организация сможет не только привлечь потребителей, но и сохранить в течение длительного срока. Следовательно, для полноценной оценки деятельности торговой организации следует выделить в отдельный аспект оценки «лояльность клиентов».

В сфере строительной деятельности крайне важен для рассмотрения и оценки такой аспект, как «технологии и материалы» ввиду постоянного обновления строительных технологий и строительных материалов.

Тем не менее, перечень составляющих может варьироваться в зависимости от степени развитости организации и условий функционирования. В таблице 3.1 приведен перечень возможных, на наш взгляд, к использованию аспектов в зависимости от сферы функционирования организаций и количества пользователей информации.

**Таблица 3.1 – Перечень возможных к включению в ССП аспектов в зависимости от сфер деятельности организаций**

Сфера деятельности	Аспекты оценки
1. Обработывающая промышленность	- финансы; - производственные процессы; - отношения с потребителями; - обновление и развитие
2. Добывающая промышленность	- финансы; - производственные процессы; - отношения с потребителями; - обновление и развитие; - экология
3. Научно-исследовательская деятельность, медицинские и образовательные услуги	- финансы; - отношения с потребителями; - обновление и развитие; - государственная политика в области финансирования; - персонал
4. Банковские услуги	- финансы; - отношения с потребителями; - обновление и развитие; - денежно-кредитная и фискальная политика государства; - персонал
5. Общественные и политические организации	- финансы; - отношения с потребителями; - обновление и развитие; - государственная политика; - идеология
6. Торговая деятельность	- финансы; - отношения с потребителями; - обновление и развитие; - лояльность клиентов
7. Строительство	- финансы; - отношения с потребителями; - обновление и развитие; - технологии и материалы

Составлено авторами.

Так или иначе, в любой из вышеназванных сфер деятельности существует возможность использовать базовую концепцию ССП, состоящую из 4 типовых аспектов, с учетом грамотного подхода по ее наполнению соответствующими показателями. Это свидетельствует о том, что, несмотря на различия в специфике деятельности, общих черт, характерных для организаций, функционирующих в конкретных экономических системах, достаточно, чтобы методика использования ССП коренным образом не менялась.

### 3.2 Опыт применения сбалансированной системы показателей на уровне государственного управления

Применение ССП в различных сферах экономики имеет много общих черт и, в первую очередь, это связано с тем, что в основе любого использования ССП лежит стратегия. Тем не менее, свои особенности имеет практика применения сбалансированной системы показателей на уровне государственного управления, исследование возможности применения которой проводилось на уровне правительств многих стран, в частности, России [102].

В основе сбалансированной системы показателей для организаций сектора государственного управления лежит миссия организации. Именно формулирование миссии является ключевым положением в процессе разработки ССП. Поставленная миссия должна быть основной целью деятельности организации. Примерами таких миссий могут быть снижение количества числа бедных, неграмотных, голодающих, охрана окружающей среды, охрана здоровья и безопасности жизни. Более конкретные цели в рамках аспектов ССП должны будут служить достижению этой миссии. При формулировании миссии необходимо выделить несколько ключевых стратегических преимуществ и направлений деятельности организации, которые будут способствовать реализации миссии и выполнению стратегических задач. Точные результаты по выполнению миссии организации смогут дать специально разработанные показатели эффективности деятельности в рамках четырех аспектов (отношение с потребителями, финансы, внутренние процессы, обучение и развитие). Такие показатели могут быть разработаны на краткосрочную и среднесрочную перспективы.

Оценка деятельности в целом, а сбалансированная система показателей в особенности, имеют большую ценность для руководителей государственных структур в том смысле, что они побуждают делать выбор и более тщательно подходить к вопросу об определении приоритетных направлений по удовлетворению общественных потребностей, а также о формулировании миссии организации.

Подавляющее большинство усилий органов власти на практике осуществляется вслед происходящим событиям. Разработанные и реализованные программы, как правило, имеют целый ряд системных дефектов. В результате эффект от их осуществления был либо минимальным, либо, скорее отрицательным, по многим причинам, но прежде всего, в силу потери времени на выполнение запланированных, но социально не столь значимых мероприятий.

Отсутствие четкой, позитивной и конструктивной, качественно воздействующей на различные сферы общества, программно-

ориентированной политики порождает неизбежное постоянное отставание власти от формирующихся тенденций и происходящих в государстве значимых событий. Ориентация на бюджетное финансирование предопределяет формирование ее бюджета исходя из достигнутого уровня. Отсутствие перспективного мышления в политике, и особенно в социальной политике, неизбежно приводит к накоплению и преумножению социальных проблем.

При формулировке миссии необходимо четко обозначить и продумать, кто является клиентом конкретной организации, для кого она выполняет свою миссию, то есть выделить целевые группы. Итоговые результаты эффективности деятельности госучреждений (отношение понесенных затрат к полученному результату) будут оценивать сами граждане, а также их выборные представители в органах законодательной власти.

Сбалансированная система показателей позволяет принципиально изменить в положительную сторону качество осуществления общественно значимых функций. Именно здесь программно-целевой подход к решению поставленных задач является востребованным и актуальным. Такой подход в том числе предусматривает скоординированную множественность усилий различных государственных ведомств.

Он также позволяет изменить принципы государственной службы. Измерителем работы становится ее конечный результат, рассчитанный заранее и измеряемый качественно и, что, возможно, важнее, – количественно.

Приоритеты политики, выраженные в форме разрабатываемых и реализуемых целевых программ, приобретают, таким образом, технологическое воплощение и становятся более реалистичными.

В рамках финансового аспекта следует обратить внимание на то, что, в отличие от частного предпринимателя, руководитель государственной структуры испытывает значительно меньшее давление со стороны конкурентов и не сталкивается с угрозой банкротства. Поэтому он меньше заинтересован в том, чтобы максимизировать разницу между затратами возглавляемой им структурой (оплатой работников и служащих, расходами на сырье, материалами и энергоносителями и т. д.) и результатами ее деятельности путем оптимизации внутренних и внешних процессов. Напротив, предпосылкой «выживания» государственных структур часто является именно наличие огромных штатов и большого бюджетного финансирования: чем крупнее структура, тем труднее государству ее реорганизовать или ликвидировать. Поэтому расширение, а не экономическая эффективность или удовлетворение потребностей общества является главным мотивом деятельности государственных

структур.

Особенностью сбалансированной системы показателей является наличие аспекта внутренних процессов. Данный аспект позволяет организации определить и выделить те процессы, оптимальное выполнение которых будет способствовать более эффективному удовлетворению потребностей клиентов, в данном случае граждан. Для государственных учреждений такое понятие, как эффективный процесс создания ценности является довольно непривычным. Им более свойственно выполнение своих обязанностей в рамках бюджета, не проявляя никакой инициативы по их усовершенствованию. Государственные учреждения не уделяют должного внимания вопросам эффективности не только внутренних процессов, но и внешнему взаимодействию с другими организациями.

Альтернативным подходом в условиях ограниченности как финансовых, так и кадровых ресурсов является ССП, одной из составляющих которой является изменение процессов создания общественно-значимых услуг.

Этот подход подразумевает под собой пересмотр осуществляемых функций и ролей всех участников процесса по созданию общественных услуг.

Организационная структура как внутри самих министерств и ведомств, так и между ними не всегда гладко вписывается в желаемую классификацию направлений деятельности.

Данная тема затрагивает не только эффективность внутренних процессов в рамках одной госструктуры, но также охватывает и аспекты взаимодействия нескольких организаций по вопросам предоставления услуг гражданам.

Этот подход требует существенной проработки со стороны руководства в целях достижения наилучшего результата.

В рамках аспектов процессов возможно получить ответы на следующие вопросы.

1. Отвечает ли осуществляемая госструктурой деятельность интересам и потребностям общества?

2. Соответствует ли данная деятельность, а также проводимые в рамках нее мероприятия компетенции ведомства?

3. Могут или должны ли отдельные программы реализовываться с привлечением частных компаний и общественных организаций?

4. Достаточен ли уровень финансирования для полномасштабной реализации программы по предоставлению общественно значимых услуг?

5. Кто именно должен предоставлять эту услугу, кто сможет обеспечить наиболее эффективный процесс ее создания: государственная структура, частная компания, некоммерческая

организация?

Ключевым вопросом в рамках аспекта обновления и развития и в рамках концепции сбалансированной системы показателей применительно к государственным структурам следует рассматривать процесс реструктуризации. Проводилось много экспериментов по реорганизации системы управления государственными структурами. Правительства пришли к выводу, что в условиях возрастания сложности, изменчивости государственного сектора, повышения требований к нему иерархические, вертикально интегрированные ведомственные структуры часто оказываются слишком жесткими и негибкими. Традиционная система государственного управления доказала свою неэффективность.

Также в рамках данного аспекта осуществляется реинжиниринг внутренних процессов, который способствует не только организационному развитию, но и значительно снижает издержки. Это достигается путем минимизации времени коммуникации, устранения дублирующих функций, совершенствования процесса раскрытия информации обществу, а также путем автоматизации внутренних процессов.

Результатом тех процессов, которые осуществляются внутри госструктур, являются услуги для общества. Данные процессы включают в себя взаимодействие технологий и людей. И именно от эффективности этого взаимодействия зависит качество предоставляемых услуг населению.

Методика реинжиниринга процессов может применяться как к деятельности госструктуры в целом, так и к отдельным процессам.

Ключевым мероприятием по достижению целей в рамках перспективы внутренних процессов является автоматизация вновь спроектированных процессов, что позволит, во-первых, разгрузить сотрудников, участвующих в тех или иных процессах, и повысить эффективность их деятельности, во-вторых, сократит время, требуемое на выполнение той или иной функции.

Таким образом, достижение целей в рамках перспективы внутренних процессов самым прямым образом связано с достижением общей экономической эффективности деятельности госструктуры и ее финансированием, ориентированным на результаты, а не на затраты.

Благодаря данной перспективе сбалансированная система показателей представляет собой уникальный инструмент по эффективному управлению сложными интегрированными структурами. Рассматривая всю деятельность организации в рамках четырех аспектов, осуществляя построение причинно-следственных взаимосвязей между ними, ССП позволяет сфокусировать все имеющиеся ресурсы и возможности на достижение первостепенных

стратегических целей – удовлетворение потребностей граждан и предоставление им услуг высокого качества с минимальными издержками.

Следовательно, сбалансированная система показателей позволяет государственным структурам:

- выделить приоритетные потребности различных групп граждан;
- определить целевые мероприятия, необходимые для максимально эффективного выполнения миссии и удовлетворения потребностей общества;
- связать вопросы финансирования государственных органов с результатами их деятельности путем внедрения системы показателей;
- разработать адекватную систему мотивации сотрудников и связать её с системой оплаты труда.

Таким образом, в настоящее время ССП – одна из передовых технологий управления в рыночной экономике, в рамках которой органично сочетаются:

- вопросы ориентации на потребности граждан;
- вопросы финансирования деятельности государственных структур, базирующегося на результатах, а не на затратах;
- вопросы повышения профессионального уровня госслужащих;
- вопросы оптимизации процессов как внутри госструктур, так и между ними.

ССП предусматривает разработку взаимосвязанных стратегических целей в рамках этих перспектив, а достижение этих целей измеряется путем определения оценочных показателей.

Как уже отмечалось, в основе использования ССП лежит стратегия, но с учетом особенностей деятельности каждой конкретной организации представляется логичным и необходимым рассмотреть влияние выбранных организациями стратегий на формирование системы сбалансированных показателей. Потому первоначально рассмотрим некоторые теоретические аспекты сущности и классификации стратегий развития коммерческих организаций.

## 4 СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1 Стратегии развития коммерческой организации и их инновационная составляющая

В жестких условиях рынка и конкуренции организациям необходимо формировать стратегию своего развития. Только ориентация на долгосрочные цели способна привести к коренным преобразованиям в деятельности коммерческих организаций, способствовать экономическому и социальному эффекту.

Термин «стратегия» (от греч. stratis - войско + ago – веду или strategos – искусство генерала) взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств [23].

В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долгосрочных мер или подходов, как правило, применительно к организации: стратегия развития коммерческой организации. Помимо использования понятия стратегии в военной практике, его употребление можно услышать и в политике.

Исследователи и практики хозяйственной деятельности организаций часто используют понятие «стратегия» по-разному, полагая, что это общий термин, не нуждающийся в специальном определении, хотя его содержательная составляющая, как правило, предполагает некие различия. Такое отношение ведет к путанице, подмене смысловых содержаний. Каждый исследователь считает, что его вариант трактовки наиболее верный.

В результате исследования и анализа экономической литературы выявлены следующие определения понятия «стратегии» (таблица 4.1).

**Таблица 4.1 – Определение понятия «стратегия»**

Автор	Определение
1	2
И. Ансофф	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [4]
В.А. Винокуров	Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей [18]
М.К. Старовойтов	Стратегия компании – это идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояний компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей [103]

### Продолжение таблицы 4.1

1	2
Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лазовский, Б.Б. Стародубцева	Стратегия – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства организаций в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты [97]
М.Д. Крук	Стратегия – это правила принятия решений, которые формируются в момент начала их реализации [59]
П. Дойль	Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов организации и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках [34]
Дж Глин, В. Маркова, Д. Перкинс	Стратегия – это основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь, ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей [25, с. 325]
В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова	Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию [72, с. 25]
В.С. Ефремов	Стратегия - это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале [36]
Э.А. Уткин	Стратегия – это совокупность главных целей организации и основных способов достижения данных целей [104, с.268]
О.С. Виханский	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [19]
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [76]
Р.А. Фатхутдинов	Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности [112]
Е.Е. Вершигора	Стратегия – это общий всесторонний план достижения цели [16]
Б.В. Прыкин	Стратегия – это исследование сценариев развития будущего организации; обоснованная идея, дающая преимущество в конкурентной борьбе; стратегическая альтернатива с установлением целей; общий всесторонний план их достижения; комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации как совокупность ориентиров ее деятельности. Стратегия – это система всеобъемлющего контроля, действие в инновационной политике, гибкая политика кадров, исследование будущего, сценарий ситуаций, идея и преимущества в конкурентной борьбе, система способов управления системами и совокупность ориентиров для их развития, комплексный системный план достижения целей, совместная «оркестровая» работа групп, организации, профсоюзов и правительства [93]
К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Казакова	Стратегия – это весь взаимосвязанный комплекс деятельности во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к его конкурентам. Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации [22]
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд	Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую [110, с. 33]
М.Д. Соколов	Стратегия – это совокупность правил для принятия решений в целях обеспечения устойчивого роста и развития фирмы [37]

### Окончание таблицы 4.1

1	2
Н. Туленков	Стратегия – это установленная на достаточно длительный период совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность организации к выживанию в конкретной ситуации [37]
И. Складорова	Стратегия – это путь к достижению целей, продекларированных в миссии [37]
А.Д. Гительман	Стратегия – это общее направление, генеральная линия развития организации [137]
А. Чандлер	Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей [37]
Г. Минцберг, Б. Альтэрэндом, Д. Лэмпелом	Стратегия – это план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее; Стратегия – это принципы поведения или модели поведения; Стратегия – это позиция; Стратегия – это перспектива; Стратегия – это прием, маневр с целью перехитрить соперника [77]
О.И. Новакова, Г.С. Мерзликина	Стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы [82]

Составлено авторами по [4, 16, 18, 19, 22, 25, 34, 36, 37, 59, 72, 76, 77, 82, 93, 97, 103, 104, 110, 112].

Таким образом, в экономической литературе существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций организации в окружающей среде. При таком понимании стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Деятельность современных организаций различается как сферами деятельности, так и целями, которых организация стремится достичь с располагаемыми ресурсами, используемыми технологиями, уровнем менеджмента. Поэтому классификационные признаки, на основании которых стратегии организаций могут быть разбиты на классы, также достаточно разнообразны. Большинство исследователей в настоящее время ссылаются на широко известные подходы к классификации стратегий, разработанные А.А. Томпсоном, А.Дж. Скриклендом, П. Дойлом,

О.В. Виханским, лишь незначительно расширяя их.

Наиболее удачной попыткой систематизировать существующие стратегии развития коммерческой организации, на наш взгляд, является общая классификация стратегии развития, предложенная А.В. Строковичем (таблица 4.2).

**Таблица 4.2 – Классификация стратегий развития коммерческой организации**

Классификационный признак	Наименование стратегии развития
Общая экономическая направленность	- лидерство, - выживание, - ликвидация
Организационная направленность	- поглощение; - слияние
Интеграция	- горизонтальная; - вертикальная
Диверсификация	- внутриотраслевая. - межотраслевая
Цель	- прогрессивное развитие, - регрессивное развитие
Поведение на рынке	- агрессивное, - консервативное
Источники развития	- собственные средства, - заемные средства, - привлеченные средства
Функциональная направленность	- маркетинговые исследования, - инновации, - поставка, - производство, - реклама, - сбыт, - сервис
Период	- долгосрочный, - среднесрочный, - краткосрочный

Источник: [106].

Классификация стратегий развития, предложенная А.В. Строковичем, призвана облегчить выбор и разработку стратегии конкретной организации. По сути, тот или иной класс стратегий предполагает определенный алгоритм поведения компании в сложившейся ситуации. Это позволяет сократить затраты на планирование и внедрение стратегии, адаптируя предложенный алгоритм к внутренним особенностям компании.

Также интерес представляет рассмотрение модифицированной классификации стратегий по уровням управления, предложенной Ю.А. Маленковым. Так, в теории менеджмента все стратегии

разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. Ю.А. Маленков считает, что в данную схему необходимо также включить стратегии развития команд, групп и работников, от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов, и предлагает следующую классификацию стратегий развития по уровням компании (рисунок 4.1).



**Рисунок 4.1 – Классификация стратегий по уровням компании**

Источник: [106].

Рассмотрим, что представляет собой каждая из стратегий.

### **Главная, либо корпоративная стратегия.**

В экономической литературе также можно встретить другие названия данной стратегии. Так, базовую (базисную, эталонную) стратегию, автор О.С. Виханский; иногда ее называют общей стратегией – М.М. Алексеева, Б.В. Прыкин; корпоративной (общефирменной) стратегией – Е.А. Вигдорчик, А.А. Нещадин, В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова; портфельной стратегией – И. Ансофф, В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова, В.С. Ефремов, М.М. Алексеева.

Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании, например, общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем продаж. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес-единицам могут приводиться их главные характеристики результатов деятельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнес-единицы в общие результаты компании.

### **Стратегия бизнес-линий или стратегия бизнес-единиц**

Эти стратегии разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Бизнес-единица — это подразделение компании, осуществляющее полный цикл — маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования и разработки. Стратегию развития каждой БЕ следует разрабатывать с учетом главной стратегии компании.

### **Функциональные стратегии**

Назначение этих стратегий – обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам деятельности. Классификацию стратегий по видам деятельности целесообразно рассматривать отдельно от функциональных стратегий.

Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно, кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную

стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие. Стратегию маркетинга должно разрабатывать маркетинговое подразделение, но неясно, кто должен разрабатывать социальную, инновационную и ряд других стратегий и отвечать за их внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть инновационной. Функциональные стратегии — это стратегии нижнего уровня, и они должны быть предельно конкретны.

### Стратегии команд, рабочих групп и работников

Опыт стратегического менеджмента показал, что стратегия компании будет эффективно реализована, лишь когда общие стратегические цели верхнего уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.



**Рисунок 4.2 – Классификация стратегий по функциональным видам деятельности организации**

Источник: [106].

Как было сказано ранее, функциональные стратегии также можно классифицировать по видам деятельности (рисунок 4.2).

Теория и практика стратегического и проектного управления выработали ряд универсальных стратегий, получивших широкую известность. Такие стратегии обычно называют «базовыми» или «эталонными». Они направлены на развитие конкурентных преимуществ фирмы, в силу чего их называют еще «стратегиями развития» или «стратегиями роста» фирмы. Базовая стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста организации, развития его производственно-хозяйственной деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. В настоящее время предложено огромное количество классификаций базовых стратегий. Каждый исследователь, занимающийся проблемами стратегического управления, стремится внести что-то свое в классификацию «эталонных» стратегий. Исходя из темы исследования попытаемся выделить инновационную составляющую в «базовых» стратегиях развития коммерческих организаций, так как непосредственно они выступают основой для разработки корпоративной стратегии.

Итак, базовые стратегии развития чаще всего делятся на следующие группы: стратегия интенсивного развития; стратегия интеграционного развития; стратегия диверсификационного развития; стратегии сокращения. В каждой из этих групп имеются непосредственно инновационные стратегии. Другие стратегии имеют тот или иной инновационный аспект. На рисунке 4.3 продемонстрирована выделенная нами инновационная составляющая каждой из стратегий роста организации.

Каждая стратегия роста в процессе своей реализации образует тот или иной поток стратегических изменений как внутренней, так и внешней среды фирмы. Многие из этих изменений новы и неожиданны для фирмы и ее контактной аудитории, то есть стратегиям присущ инновационный характер.

При стратегии интенсивного роста организация постепенно наращивает свой потенциал путем лучшего использования внутренних сил и лучшего использования предоставляемых внешней средой возможностей.

Известны три стратегии интенсивного роста. В первой из них, направленной на более глубокое проникновение на рынок с данным продуктом, инновационная составляющая незначительна. Вторая стратегия, направленная на развитие рынка, заключается в поиске нового рынка для данного продукта и закрепления на нем. Она содержит в основном маркетинговую инновацию.



**Рисунок 4.3 – Инновационная составляющая базовых стратегий роста коммерческой организации**

Источник: составлено авторами.

Третья стратегия, заключающаяся в развитии товара, состоит в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке. Здесь мы имеем дело с продуктовой инновацией.

Стратегии интенсивного роста хорошо описываются матрицей Ансоффа «новые/старые товар и технологии – новый/старый рынок». Рассмотренные ситуации охватывают все четыре квадранта матрицы:

1) при известных товарах и рынках наблюдается лишь локальные инновации;

2) «старые товары и технологии – новый рынок» (инновационная маркетинговая стратегия);

3) «новый товар и технологии – старый рынок» (инновационная продуктовая и технологическая стратегия);

4) квадрант ситуацией «новые товары и технологии – новый рынок» относится к конгломератным диверсификационным стратегиям, когда мы имеем дело с комплексным инновационным проектом: конструкторским, технологическим, маркетинговым, организационным и управленческим (таблица 4.3).

**Таблица 4.3 – Виды инноваций, отражаемых в матрице И. Ансоффа «старые/новые товары и технологии – старый/новый рынок»**

Рынок	Товары и технологии	
	Известные (старые)	Новые
Известный (старый)	Ситуации при интенсивном росте за счет глубокого проникновения на данный рынок, концентрация потенциала на отдельных секторах (сегментах) Реализуются локальные инновации Риск минимален	Ситуации при горизонтальной диверсификации и развитии товара Успех и риски зависят от реализации конструкторских и технологических инноваций и ноу-хау фирмы
Новый	Ситуации при развитии рынка Риск коммерческий (рыночный), успех определяется маркетинговым ноу-хау фирмы	Ситуации при конгломеративной диверсификации Реализуются конструкторская, технологическая и маркетинговая инновации Риски суммируются (максимальны)

Составлено авторами.

Стратегии интеграционного роста – это стратегия интеграции с поставщиками и снабженческими структурами (вертикальная интеграция вниз); стратегия интеграции с промышленными потребителями и сбытовыми структурами (вертикальная интеграция вверх); стратегия интеграции с взаимосвязанными по экономической деятельности разрабатывающими и производящими организациями

(горизонтальная интеграция). Все три стратегии интеграционного роста связаны с организационными инновациями.

В группу стратегии диверсификационного роста входит стратегия конструкторской диверсификации (еще ее называют централизованной), поскольку технология, отрасль и рынок не изменяются). Она направлена на поиск и использование заключенных в существующем деле (бизнесе) дополнительных возможностей для производства конструктивно новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре дела, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии (технология должна быть «плодотворной»), опоре на другие сильные стороны организации. Это стратегия внутриотраслевой и внутрирыночной продуктовой инновации, использующая эффект синергии.

Еще одна стратегия диверсификационного роста – это конгломеративная («чистая» или полная) диверсификация. Фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Портфель продукции обновляется радикально. Возникает ситуация «новая продукция – новый рынок»: в наличии и продуктовая и маркетинговая инновации; риск и сложность управления удваиваются.

Стратегии сокращения заключаются в выявлении и сокращении нецелесообразных издержек. Они могут привлечь за собой инновационные мероприятия: применение новых эффективных материалов, технологий, методов управления, организационных структур.

Рассмотрев различные варианты классификации стратегий развития коммерческих организаций, можно отметить, что в той либо иной мере инновационная составляющая и инновационные стратегии присутствуют в каждой из представленных классификаций.

Выбор стратегии развития зависит от стратегических целей организации и стратегических альтернатив, которые она имеет. Было бы неправильным считать, что всегда существует лишь один путь решения стратегических проблем, путем выбора стратегий одного вида. И. Ансофф в принципах стратегического управления привел гипотезу многоэлементности, отвергающую предположение о том, что один какой-то компонент управления, будь то ключевые менеджеры, структура, культура или система являются главным условием успеха [4]. Наоборот успех компании — результат взаимодействия и взаимодополнения нескольких ключевых элементов (хотя при определенных условиях один или несколько компонентов могут преобладать над другими). Несмотря на то, какую стратегию в конечном итоге выберет организация, в ее основе обязательно должна

присутствовать инновационная составляющая, так как только постоянные улучшения и нововведения позволят добиться высокого уровня эффективности производства в условиях современной экономики.

Современное развитие экономики характеризуется непрерывным увеличением роли инноваций как ключевого фактора успеха в конкурентной борьбе. Инновации ведут к созданию новых потребностей, снижению себестоимости продукции, притоку инвестиций, повышению имиджа производителя новых продуктов, открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

Мировая экономика последних десятилетий демонстрирует, что в развитии конкурентных преимуществ организаций и стран инновации сыграли значительную роль, обеспечив стратегическую конкурентоспособность лидерам инновационных процессов. Поэтому актуальной задачей для любой страны является выбор приоритетных направлений инновационной деятельности.

Зависимость конкурентоспособности от инноваций часто декларируется, однако связь между ними не является простой и однозначной. Так, Е.А. Иванова в своих трудах формирует понятие инновационного обеспечения конкурентоспособности коммерческой организации, под которым понимает создание и реализацию инновационных конкурентных преимуществ в области повышения качества продукции, сокращения затрат, методов формирования товарного ассортимента, организации производства и управления в организации [39].

Однако исследования зависимости конкурентоспособности от инноваций показывают, что, несмотря на тесную организационную и экономическую связь управленческих, технологических и продуктовых инноваций как экономических целевых функций предпринимательской деятельности, до конца не установлено взаимовлияние элементов в цепи: знания – технологии – инновации – инновационный потенциал – инновационная стратегия – конкурентоспособность коммерческой организации.

Этапы инновационного обеспечения конкурентоспособности коммерческой организации представлены на рисунке 4.4.

Современное экономическое развитие характеризуется ведущим значением научно-технического прогресса и интеллектуализацией основных факторов производства.

При переходе общества на новую фазу развития, получившую название «экономика, базирующаяся на знаниях», в иерархии «данные – информация – знания» последняя категория в процессе управления стала приоритетной [116].

Наблюдаются следующие структурные изменения внешней

среды:

- резко возрастает значимость фактора времени;
- возрастает число конкурентов, умеющих быстро клонировать любое преимущество вне зависимости от отраслевой принадлежности;
- период времени, в течение которого организация реализует стратегическую инициативу, резко сокращается, и реакции на действия конкурентов и других участников рынка должны быть мгновенными и всеохватывающими;
- повышается уровень образования потребителей, развиваются связи между ними, снижается точность прогнозов типов поведения потребителей;
- фокус информационной технологии перемещается от обеспечения эффективной деятельности управляющей системы к развитию взаимодействия с потребителями.



**Рисунок 4.4 – Этапы инновационного обеспечения конкурентоспособности коммерческой организации**

Составлено авторами.

Высокая степень изменчивости и неопределенности внешней среды предопределяет необходимость революционных преобразований в управлении организационной системой на стратегическом уровне. Система стратегического управления должна быть основана на обеспечении растущей потребности в знаниях и удовлетворении потребности различных групп во все более сложных и неординарных решениях. Таким образом, знания (этап 1) будут представлять собой главный стратегический ресурс организации,

обеспечивающий ее устойчивое развитие в условиях высокого уровня неопределенности внешней среды посредством превентивных управленческих решений, направленных на обеспечение ценности инноваций и приобретение уникальных конкурентных преимуществ.

В основе инновационных процессов лежат новые знания в области техники, технологии, природы, общества и др. Чтобы инициировать новый процесс нужно, во-первых, получить новое знание, во-вторых, осознать новое знание.

В настоящий момент времени на долю новых знаний, воплощаемых в технологиях, оборудовании, организации производства, в развитых странах приходится от 80 до 95 % прироста ВВП. Внедрение новых технологий стало ключевым фактором успеха в рыночной конкуренции, основным средством повышения эффективности производства и улучшения качества товаров и услуг. Реализация конкурентных преимуществ коммерческих организаций на основе инновационных подходов предполагает необходимость совершенствования существующих и внедрение абсолютно новых организационно-управленческих, финансово-экономических и производственных технологий (этап 2). Чем выше технико-технологический уровень производства, тем более радикальными бывают инновации и более недоступны для имитации конкурентов.

Новые знания, новые технологии и оборудование представляют собой инновационные ресурсы организации, от размера которых зависит инновационный потенциал коммерческой организации, который выступает важной характеристикой интенсивности и эффективности инновационных процессов, протекающих в организации, так как отражает способность организации к обновлению и усовершенствованию. Инновационный потенциал (этап 3) организации определяет максимальный уровень инновационной продукции, который возможно произвести в организации при полном задействовании имеющихся инновационных ресурсов. Соответственно, именно от уровня инновационного потенциала организации будет зависеть размер эффекта, полученного от внедрения инноваций.

Важной особенностью экономического роста является переход к непрерывному инновационному процессу. Интенсивность НИОКР во многом определяет уровень экономического развития. В условиях острой конкурентной борьбы на рынке выигрывают только те организации, которые обеспечивают благоприятные условия для реализации научных исследований, то есть организации, которые имеют высокий уровень инновационного капитала.

Добиться и удержать конкурентные преимущества возможно лишь посредством инноваций (этап 3) – это утверждение стало аксиомой для сегодняшнего бизнеса. Несмотря на то, что каждая

успешная организация реализует собственную стратегию роста, в основе своей стратегии они используют один принцип – только постоянные улучшения и нововведения позволят добиться высокого уровня эффективности производства.

Формирование и удержание конкурентного преимущества затрагивает механизм функционирования организации, связанный с проектированием, производством и реализацией продукции. Вместе с тем в условиях активизации конкурентной борьбы как на внутреннем, так и на внешнем рынках, наиболее устойчивы инновационные конкурентные преимущества, то есть конкурентные преимущества, основанные на использовании инноваций.

Инновации формируют конкурентные преимущества (этап 4) со средней и высокой степенью устойчивости. К конкурентным преимуществам со средней степенью устойчивости принято относить запатентованные технологии, дифференциацию на основе уникальных товаров или услуг, репутацию фирмы, налаженные каналы сбыта продукции. Для достижения подобных преимуществ необходимы интенсивные и долговременные капитальные вложения в производственные мощности, проведение НИОКР и маркетинговые исследования, специализированное обучение персонала. Данный вид конкурентных преимуществ позволит коммерческой организации поддерживать свое положение на рынке достаточно длительный период времени. Для достижения конкурентных преимуществ с высокой степенью устойчивости потребуется сочетание крупных капиталовложений в инновационные проекты с высоким качеством их реализации.

Формирование конкурентных преимуществ на основе инноваций возможно посредством их реализации в новых товарах и технологиях, что в свою очередь обеспечит организации технологическое превосходство перед конкурентами. Но иметь конкурентное преимущество – не самоцель для организации, важно правильно сориентировать его деятельность и умело следовать выбранной инновационной стратегии (этап 5), что в конечном счете позволит добиться успеха в конкурентной борьбе (этап 6).

Выбор инновационной стратегии развития организации, в свою очередь, зависит от нижестоящих уровней в цепи инновационного обеспечения конкурентоспособности коммерческой организации: от уровня инновационного потенциала и видов предполагаемых нововведений (созданием и освоением новых продуктов (услуг), технологий, способов организации производства, рынков, структуры и системы управления. Для организации процесса реализации инновационной стратегии формулируются инновационные цели, которые представляют собой желаемый результат деятельности

организации в виде определенного нововведения, реализуемого в ограниченные сроки и с ограниченными ресурсами, направленное на качественное развитие организации (получение дополнительной прибыли для организации).

Значительный вклад в теорию развития инновационных стратегий внесли такие ученые, как И. Ансофф, О.А. Богомолов, В.А. Винокуров, О.С. Виханский, М.В. Володькина, А.П. Градов, Ю.В. Гусев, П.А. Забелин, Б. Карлофф, У. Кинг, Т. Конно, Ф. Котлер, В.Ф. Оберемчук, А.Н. Петров, А.М. Сумец, А.А. Томпсон, Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинов, А.В. Федотов и др. Однако никто из перечисленных ученых в своих трудах не сформировал определение понятия «инновационная стратегия». Эти идеи нашли применение в отечественной экономике и получают дальнейшее развитие. Основываясь на положениях теорий данных авторов, современные исследователи формируют свое понятие «инновационной стратегии» (таблица 4.4).

**Таблица 4.4 – Определение понятия «инновационная стратегия»**

Автор	Определение
Д.Э. Жарынина	Инновационная стратегия (в рамках концепции 5 Р): – это план непрерывного создания новшеств, разработки опытных образцов, выпуска новой продукции, маркетинговый план; – это принципы (инновационные) поведения (создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение новшеств, нацеленность всей инновационной деятельности на потребителя, определение приоритетных направлений инновационной деятельности исходя из целей и задач фирмы); – это процесс внедрения новшеств в различных сферах жизни общества и осуществления связанных с этим изменений; – это приобретение новых знаний и опыта в управлении; – это путь (инновационный) развития конкурентоспособности фирмы [37]
А.В. Мохова	Инновационная стратегия – это совокупность последовательных видов поведения, позволяющих организации позиционировать себя в окружающей среде [78]
П.П. Пшеничный	Инновационная стратегия – это взаимосвязанный комплекс действий для укрепления конкурентоспособности организации по отношению к его конкурентам [94]
М.В. Разин	Инновационная стратегия – это один из эффективных методов достижения поставленных целей организацией, отличающийся от других методов внедрением инновационных технологий в производство, научно-исследовательской деятельностью, разработкой патентов, лицензий [95]
З.П. Румянцева	Инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной организации и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей [37]
Л.Ю. Титов	Инновационная стратегия – это комплекс принимаемых решений по размещению инновационных ресурсов и достижению долговременных конкурентных преимуществ на мировом и национальных рынках [109]

Составлено автором по [37, 78, 94, 95, 109].

Таким образом, исследование вопросов и сущности понятия «инновационная стратегия» показало отсутствие на сегодня единого общепринятого мнения по определению данной категории. Одни ученые трактуют данное понятие как некий комплекс либо метод. Так, М.В. Разин и З.П. Румянцева в трактовке инновационной стратегии акцентируют внимание на инновациях, таким образом подчеркивая целевую направленность инновационной стратегии. А.В. Мохова, П.П. Пшеничный и Л.Ю. Титов утверждают, что инновационная стратегия является неотъемлемым условием повышения и укрепления конкурентоспособности организации. Однако в своих определениях они не выделяют ни целевой направленности данного типа стратегии, ни средств ее достижения. Наиболее полно, по нашему мнению, раскрыто понятие инновационной стратегии у Д.Э. Жарыниной, которая определяет его по пяти направлениям как пять «П». Однако она не формулирует целостного определения понятия «инновационная стратегия».

На наш взгляд, для наиболее полного раскрытия сущности инновационной стратегии может быть предложено следующее определение.

***Инновационная стратегия – это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил и приемов использования инновационного потенциала организации с целью экономически эффективно решения поставленных задач и поддержания конкурентоспособности за счет научно-исследовательской деятельности и внедрения инновационных технологий в производство и управление.***

Несмотря на некоторую громоздкость, данное определение охватывает не только целевую направленность стратегии, но и весь спектр инструментов по ее достижению.

Инновационная стратегия предполагает формирование целого комплекса мероприятий по технологическому совершенствованию производства, изменению организационной структуры организации, внедрению современных технологий управления. Стратегия предполагает последовательное поведение, позволяющее предприятию позиционировать себя в окружающей среде, а изменения в стратегии являются реакцией на изменение внешних условий.

В зависимости от особенностей внутренней и внешней среды организации инновационные стратегии могут быть рассмотрены по следующим направлениям (таблица 4.5)

Понимая под инновационной стратегией ту или иную модель поведения предприятия при новых условиях рынка, можно выделить две группы стратегий: активные и пассивные.

Первый вид стратегий также носит название технологический, представляющий собой реакцию на изменения внешней среды посредством постоянного внедрения технологических инноваций [23].

**Таблица 4.5 – Классификация инновационных стратегий**

Признак классификации	Виды	Сущность
1	2	3
1. По реакции на внутреннюю и внешнюю среду организации (З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина) [37]	Стратегия технологического лидера (наступательная пионерская)	Характеризуется постоянной разработкой технологических (продукты и процесс инноваций)
	Стратегия следования за лидером (оборонительная)	Включает инновационное развитие реакционного характера во внешней среде, в частности – на инновации конкурентов
2. В зависимости от модели поведения компании в новых рыночных условиях (Л.М. Гельман, М.И. Левин) [23]	Активные (технологические): - лидерства; - имитации.	Представляют собой реагирование на происходящие и возможные изменения во внешней среде путем проведения постоянных технологических инноваций
	Пассивные (маркетинговые)	Связаны с фокусированием внимания фирмы на постоянных маркетинговых инновациях
3. В зависимости от стадии применения стратегии (В.М. Аньшин, В.А. Колоков, А.А. Дагаев, Л.Г. Кудинов) [5]	Стратегии НИОКР	Связано с проведением организацией исследований и разработок
	Стратегии внедрения и адаптации нововведений	Относится к системе обновления производства, вывода продуктов на рынки, использования технологических преимуществ
4. В зависимости от освоения выпуска новых изделий (диверсификации) (Кульбаков А. В.) [62]	Горизонтальная (или родовая)	Организация расширяет масштабы своей деятельности за счет выпуска новых товаров или услуг в рамках одной отрасли
	Вертикальная	Организация охватывает различные этапы производственного цикла
	Интеграционная	Фирменная номенклатура расширяется за счет товаров различных отраслей
5. В зависимости от конкурентной позиции на рынке (Ю.А. Юданов) [127]	Виолентная	Основывается на снижении издержек производства, которое достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров
	Пациентная	Заключается в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции самого высокого качества, реализуемой по очень высокой цене
	Коммутантная	Предполагает максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка
	Эксплерентная	Ориентирована на радикальные нововведения
6. В зависимости от маркетинговой стратегии (Б. Твисс) [107]	Наступательная	Ее избирают только мелкие организации, концентрирующие усилия на одном или нескольких

		инновационных проектах
--	--	------------------------

**Окончание таблицы 4.5**

1	2	3
	Защитная	Используются при наличии значительной доли рынка, не занятой конкурентами, возможностью получения прибыли, в том числе за счет относительно низкого уровня издержек
	Лицензионная	Характеризуется необходимостью проведения собственных НИОКР для последующего более точного выбора лицензий для покупки
	Промежуточная	Основывается на маркетинговых исследованиях, требует высокой творческой активности персонала маркетинговых служб
	Разбойничья	Предполагает резкое вторжение производителя на рынок, способное привести к его сокращению
	Стратегия создания нового рынка	Предполагает, что в данный период времени организация является единственным производителем нового продукта
7. По характеру реализации инновационной стратегии (К.В. Порецкова) [88]	Агрессивно-нападательная	Характерна для промышленных организаций, стремящихся к лидерству при внедрении инноваций в определенном рыночном сегменте, обязательным условием в данной ситуации является наличие необходимых ресурсов
	Боевая	Характеризуется большим количеством инновационных продуктов, предлагаемых к внедрению. Характерна для производителя, ориентирующегося на широкий круг потребителей и достаточно уверенного в высоком уровне конкурентоспособности изделий в будущем
	Оборонительная	Направлена на сохранение позиций на рынке. Характеризуется необходимостью в разработке системы мероприятий для долгосрочного и краткосрочного ведения конкурентной борьбы. Характерна для организации более сильной в маркетинге, чем в НИОКР
	Стратегия заимствования	Стратегия, при которой новая технология или продукт приобретаются у других организаций, например, путем закупки лицензий

Составлено автором по [5, 23,37, 62,88,107,127].

Организация, выбирая активные стратегии, делает ставку на использование новой технологической идеи. Среди активных инновационных стратегий можно выделить два типа стратегий:

лидерства и имитации. Их принципиальное различие заключается в том, что если технология, которая воплощена в новом продукте, либо услуге является абсолютно новой для рынка, то в данном случае фирма реализует стратегию технологического лидерства. При имитационной стратегии организация использует в числе первых технологическую идею, которая на рынке уже известна.

Пассивные, или маркетинговые, инновационные стратегии представляют собой постоянные нововведения в маркетинге. Организация в данном случае зачастую выбирает инновационную стратегию в сфере дифференциации товара, при этом оно выделяет его абсолютно новые конкурентные преимущества. Стратегия сегментации основана на непрерывном поиске новых сегментов или целых рынков, а также использование новых для рынка и/или организации методов привлечения покупателей данных групп. При выборе организацией пассивных инновационных стратегий постоянные нововведения формы и метода сбыта продукции отражают реакцию на изменения внешних условий.

При выборе организацией стратегии «лидерства» реализуется политика непрерывного выхода совершенно новой продукции на рынке. Поэтому весь спектр научных исследований и разработок, а также систем производства и маркетинга направлен на создание товара, который не имел бы аналогов. Организации, выбравшие стратегию «лидерства», основную часть инвестиций направляют на исследования и разработку, причем данные исследования не только прикладного, но и фундаментального характера. Следствием этого является необходимость в создании стратегических союзов в области НИОКР с другими научно-техническими организациями, создании венчурных фондов и подразделений внутри компании [5].

Выбрав стратегию «следования за лидером», организация находится в ожидании, когда конкурентная компания выпустит новую продукцию на рынок, а после этого начинает производить и реализовывать аналогичную продукцию. Одной из основных причин успешности стратегии «следования за лидером» является узнаваемость и репутация организации как бренда, поскольку это позволяет в короткие сроки стать новинке коммерчески успешной.

Стратегии вообще, и инновационные в том числе, направлены на развитие и реализацию потенциала организации и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды. Поэтому многообразие инновационных стратегий связано с существующими компонентами внутренней среды организации.

На практике, чаще всего, могут существовать различные модификации описанных инновационных стратегий. Опыт отечественных организаций показывает, что наиболее приемлемыми в

условиях рыночных отношений являются наступательная, защитная, а также совмещенная (защитно-наступательная) стратегии. Инновация требует сравнительно продолжительного времени (5–10–15 лет), и организация сможет успешно реагировать на рыночные изменения, если она подготовилась, и в ее распоряжении имеются необходимые научно-технические разработки.

На современном этапе инновационная стратегия отечественных промышленных организаций, на наш взгляд, должна быть ориентирована на освоение базисных инноваций, которые позволяют перейти к новой технологической и товарной структурам производства и обеспечить конкурентоспособность организаций на внутреннем и внешнем рынках. Таким образом, в любом случае инновационная стратегия должна стать одной из ведущих функциональных стратегий для коммерческой организации в современных условиях хозяйствования.

Реализация инновационной стратегии организации в нестабильных, кризисных явлениях в мировой и отечественной экономике требует создания сильного государственного механизма выработки конкурентных преимуществ с целью обеспечения стабильного экономического роста. Таким механизмом стала разработка национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. Для достижения стратегических целей национальной экономики становится актуальным разработка и реализация стратегии устойчивого развития ее институциональных единиц – коммерческих организаций. Данный тип стратегий является новым типом для экономики Республики Беларусь и других постсоветских стран. Однако осознанное стремление Республики Беларусь динамично интегрироваться в мировую экономику предполагает необходимость использования общепризнанных в международном сообществе показателей эффективности деятельности организаций, и, в первую очередь, устойчивости его развития. Исследование экономических процессов, происходящих на уровне организации, основного звена национальной экономики, имеет ключевое значение. Именно на этом уровне управления необходимо глубоко разобраться, какие возможности имеются у каждого хозяйствующего субъекта по поддержанию устойчивого и эффективного развития экономики. И самое главное – от решения организациями этих проблем зависит устойчивое развитие экономики страны в целом.

*Концепция устойчивого развития* впервые была включена в документы всемирной конференции по окружающей среде и развитию, состоявшейся в Рио-де-Жанейро в 1992 году. Данная концепция отвечает принципиально новой модели социально-экономического

развития, которая заменяет собой индустриальный тип роста и исходит из необходимости соблюдения жестких экологических и природно-ресурсных ограничений. Требование устойчивого развития непосредственно связано с расширением понятия социальной справедливости, охватывающей взаимоотношение различных поколений людей. В основу концепции устойчивости развития положен цивилизованный подход, который акцентируется на различиях образов жизни людей и их гармонии друг с другом и окружающей средой.

В эволюционном процессе концепции устойчивого развития можно выделить *два блока изменений*. Первый из них объединяет изменения в содержании устойчивого развития и его составляющих. Современная концепция устойчивого развития имеет три составляющие: экономическую, экологическую и социальную (рисунок 4.5).



**Рисунок 4.5 – Составляющие устойчивого развития**

Источник: [79].

Из представленного рисунка видно, что только взаимодействие трех составляющих приведет к устойчивому развитию государства, региона и отдельных организаций. Одновременное развитие всех трех элементов и является устойчивым развитием.

*Второй блок* эволюционного развития в концепции устойчивого развития экономики объединяет изменения в уровнях и методах управления таким развитием. Изначально данная концепция

применялась на макроуровне, в дальнейшем она получила свое развитие на уровне отдельных институциональных единиц, то есть макроуровне. Научное направление, которое изучает устойчивое развитие на уровне коммерческих организаций, достаточно «молодое».

Проблемам устойчивого развития коммерческих организаций уделяли внимание следующие ученые: Т.Е. Мельник, С.Ю. Чмель, Е.Н. Кучерова, В.И. Кудашов, И.И. Залилов, Л.Н. Бытко, В. Лосев, А. Воронов, С. Рубанов, С. Глазьев, И.П. Богомолова, Т.Л. Безрукова, А.И. Хорев, В.М. Баутин, А.А. Черникова и др.

Исследование вопросов сущности устойчивого развития коммерческих организаций показало отсутствие на сегодня единого общепринятого мнения по определению данной категории. Рассмотрим мнение некоторых авторов по данному вопросу (таблица 4.6).

**Таблица 4.6 – Обобщение определений понятия «устойчивое развитие коммерческой организации (предприятия)»**

Авторы	Определение
Т.Е. Мельник	Устойчивое развитие предприятия – такой способ его функционирования, который ориентирован на достижение оптимальных характеристик взаимодействия предприятия с экономической, социальной и экологической средами [74]
С.Ю. Чмель	Устойчивое развитие предприятия – целенаправленное сбалансированное по экономическим, экологическим и социальным показателям долговременное развитие в изменяющихся условиях внешней среды, не нарушающее равновесия внешней среды, способствующее сохранению неизменности главных характеристик предприятия и поддерживающее конкурентоспособность на основе управления с учетом внутренних и внешних влияющих факторов [118]
Е.Н. Кучерова	Устойчивое развитие предприятия определено как равновесное сбалансированное поступательное изменение всех показателей деятельности предприятия, способного противостоять энтропийным тенденциям, сохраняя при этом целостность и основные свойства [63]
В.И. Кудашов	Устойчивое развитие предприятия – это такое его функционирование, когда в условиях воздействия на него внешней среды оно способно сохранять свою целостность и независимость как субъекта хозяйствования и достигать определенных стратегических и текущих результатов (целей) [61]
И.И. Залилов	Устойчивое развитие предприятия – это процесс целенаправленного качественного изменения первоначальных параметров изучаемой системы, конечное состояние которого создает предпосылки количественного изменения имеющихся ресурсов, обеспечивающих рост показателей, характеризующих деятельность хозяйствующего субъекта [38]
Л.Н. Бытко	Устойчивое развитие предприятия – целенаправленное, бескризисное функционирование предприятия, характеризующееся устойчивым развитием организационно-управленческой, производственно-технологической, финансовой, ресурсной, инновационной, социальной, кадровой и рыночной деятельности в краткосрочном и долгосрочном периоде [13]

Составлено авторами по [13, 38, 61, 63, 74, 118].

Обобщая различные точки зрения, можно заметить, что устойчивое развитие коммерческой организации является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование имеющимися ресурсами организации и путем эффективного их использования.

По мнению авторов, устойчивое развитие коммерческой организации — это процесс постоянных изменений, при котором использование ресурсов, направление инвестиций, научно-техническое развитие, внедрение инноваций, совершенствование персонала и институциональные изменения согласованы друг с другом и направлены на повышение настоящего и будущего потенциала организации, удовлетворение его потребностей и достижение стратегических целей.

Переход к устойчивому развитию для коммерческих организаций имеет решающее значение, поскольку в настоящее время даже успешно функционирующее на рынке предприятие под давлением внешней среды оказывается банкротом и прекращает свою деятельность. В условиях экономической нестабильности одной из самых важных задач становится эффективное управление устойчивым развитием и его интеграцией в действующие системы менеджмента предприятия.

Для обеспечения устойчивого развития коммерческих организаций в международной практике разработаны стандарты в области устойчивого развития предприятия, также проводится добровольная сертификация на их соответствие, для чего созданы специализированные органы по сертификации. Рассмотрим основные стандарты в области обеспечения устойчивого развития коммерческой организации, разработанные в различных странах мира, в таблице 4.7.

Первым стандартом Международной Организацией по Стандартизации стал проект стандарта ИСО 20121 «Обеспечение устойчивости при управлении событиями». Проект стандарта содержит основу, необходимую для планирования, поддержания и повышения устойчивости при реализации запланированных мероприятий предприятия.

В Республике Беларусь в настоящее время применяется международный стандарт GRI (Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI)). 31 октября 2008 года в Минске впервые прошёл организованный Программой развития ООН в рамках Глобального договора семинар «Корпоративная нефинансовая отчетность в области устойчивого развития (международный стандарт GRI)». Целью семинара было обучение руководителей компаний и менеджеров, представителей социальных, экономических, экологических подразделений, отделов по связям с инвесторами,

подразделений по корпоративной стратегии, корпоративным коммуникациям, общественным связям и HR эффективной самостоятельной процедуре составления нефинансовой отчетности по стандарту GRI (Global Reporting Initiative) [36].

Международный стандарт GRI для обеспечения устойчивого развития коммерческой организации предусматривает определенную логику действий, направленных на решение проблем достижения устойчивого развития. Основной задачей руководства при этом является разработка перспективной стратегии устойчивого развития коммерческой организации, а затем постепенная реализация и корректировка выбранной стратегии посредством краткосрочного планирования и управления.

**Таблица 4.7 – Основные стандарты в области обеспечения устойчивого развития, разработанные в различных странах мира**

Страна/ организация по стандартизации	Перечень основных стандартов в области непрерывности развития коммерческой организации
Великобритания	BS 8900:2006 Руководство по менеджменту устойчивым развитием (Guidance for managing sustainable development) BS 8901:2009 Система управления событиями для обеспечения устойчивого развития — Требования и руководство по применению (Sustainable events management system — Specification with guidance for use) BS 8902:2009 Схемы сертификации надежности источников поставок в строительстве. Требования (Responsible sourcing sector certification schemes for construction products. Specification)
Канада	CAN/ CSA-Z809-02 Менеджмент устойчивого лесопользования: Требования и Руководство. (Sustainable Forest Management: Requirements and Guidance) CSA PLUS 1133:2003 Руководящие указания для систем менеджмента устойчивого лесопользования — Принципы и процедуры аудита (Guidelines for Sustainable Forest Management Systems — General Audit Principles and Audit Procedures for Auditing Sustainable Forest Management Systems) CSA PLUS 1134:2003 Руководящие указания для систем менеджмента устойчивого лесопользования — Квалификационные критерии для аудиторов (Guidelines for Sustainable Forest Management Systems — Qualification Criteria for Sustainable Forest Management Systems Auditors) CSA PLUS 1136:2005 Введение в стандарт CAN/CSA-Z809-02, Менеджмент устойчивого лесопользования: Требования и Руководство (An Introduction to CAN/CSA-Z809-02, Sustainable Forest Management: Requirements and Guidance)
Япония	JIS/TRQ 0005:2005 Система менеджмента качества. Рекомендации по устойчивому росту
Франция	SD21000 :2005 Устойчивое развитие. Социальная ответственность корпораций. Руководство по учету вклада в устойчивое развитие (Sustainable development -Corporate Social Responsibility - Guide for the taking into account of the stakes of sustainable development)
ИСО (Международная организация по стандартизации)	Проект стандарта ИСО 20121 Обеспечение устойчивости при управлении событиями (Sustainable events management)

Источник: [64, с. 13].

Корректирующее управление устойчивым развитием коммерческой организации осуществляется на стратегическом уровне, поэтому одним из путей достижения желаемого уровня устойчивого развития является разработка стратегии устойчивого развития предприятия.

Подходы к определению стратегии устойчивого развития в экономической литературе проработаны достаточно слабо. Анализ литературных источников, научных публикаций и средств интернета позволил рассмотреть определение понятия «стратегия устойчивого развития организации» с точки зрения различных авторских подходов.

Е.П. Шаймарданова считает, что стратегия устойчивого развития промышленного комплекса определена как совокупность целевых установок, в соответствии с которыми формируется миссия (способность хозяйственной системы осуществлять движение к намеченной цели); стратегическая концепция развития (концепция стратегического наступления, соответствующая уровню турбулентности внешней среды); цели (производственная, маркетинговая (рыночная), инновационная, финансовая устойчивость) и механизмы их реализации (базисные и функциональные стратегии), что в условиях реализации потенциала множественности траекторий движения рынка позволяет разработать систему управления поступательной динамикой субъекта хозяйствования, которая направлена на снижение изменчивости, амбивалентности, пороговых и эмерджентных эффектов, определяющих нелинейность магистрали движения и неизбежность кризисов, обеспечивает формирование положительных синергетических эффектов [119].

По мнению С.П. Азарова, стратегия устойчивого развития предприятия формируется в результате воздействия внешнего окружения и возможных внутренних перспектив деятельности предприятия с учетом рыночной среды, при этом важное значение имеет как формирование общей линии поведения на рынке, с учетом имеющейся конкуренции, так и соответствие организационной структуры управления предприятия поставленным целям и задачам, логистизация бизнес-процессов и оснащенность ресурсами [1].

Согласно Н.В. Шестириковой, под стратегией устойчивого развития следует понимать долгосрочный план действий, направленных на постоянное обновление структурного и функционального содержания производственно-экономической системы (предприятия) с целью формирования такого экономического состояния, при котором ее хозяйственная деятельность обеспечивает в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды общую эффективность функционирования и выполнение всех обязательств перед работниками, другими

организациями, государством, благодаря достаточным доходам и соответствующим им расходам, в соответствии с миссией, видением и целями предприятия [121].

С точки зрения Л.Н. Быдко, под процессом стратегического управления устойчивым развитием следует понимать целенаправленное, бескризисное функционирование предприятия, характеризующееся устойчивым развитием организационно-управленческой, производственно-технологической, финансовой, ресурсной, инновационной, социальной и рыночной деятельности в краткосрочном и долгосрочном периоде [13].

Обобщая различные точки зрения, предлагается следующее определение стратегии устойчивого развития.

*Под стратегией устойчивого развития коммерческой организации следует понимать функционирование организации в соответствии с долгосрочным планом действий, при реализации которого обеспечивается экономическая, экологическая и социальная эффективность за счет гармонизации отношений с внешней средой функционирования коммерческой организации.*

На наш взгляд, в новой экономике стратегия устойчивого развития должна основываться, прежде всего, на инновационной составляющей, потому что инновации затрагивают все слагаемые устойчивого развития. Так, внедрение новых технологий (экологическая составляющая) приводит к уменьшению вредных выбросов в окружающую среду, новые способы занятости (социальная составляющая), повышают удовлетворенность работников трудом, завоевание новых рынков (экономическая составляющая) приводит к получению большей прибыли. Таким образом, инновации и развитие – взаимосвязанные понятия.

#### **4.2 Методы оценки реализации стратегии развития коммерческой организации**

Для современных организаций, функционирующих в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды, недостаточно выбрать оптимальные стратегии развития и сформировать из них свою собственную. Руководству необходимо в каждый момент времени знать, на каком этапе развития находится организация, насколько она приблизилась к стратегической цели или отдалилась от нее. Ответить на эти вопросы помогает контроль реализации стратегического набора, одним из важнейших аспектов которого является оценка эффективности реализации стратегий организации.

Количество методов оценки реализации стратегии, применяемых в современном стратегическом управлении, постоянно расширяется за

счет использования новых приемов и способов, позволяющих учитывать влияние на деятельность организации изменений, происходящих во внешней среде. В экономической литературе часто подчеркивается, что наблюдается проникновение в экономику научного инструментария из других наук.

Несмотря на наличие огромного количества методов оценки реализации стратегии, к сожалению, на сегодня не существует единой общепринятой методики оценки эффективности реализации стратегий, отсутствуют общие подходы к формированию системы показателей ее оценки.

Большинство исследователей в данной области придерживаются мнения, что оценить степень выполнения стратегии можно только при помощи количественной оценки. Поэтому в настоящее время наиболее распространенными оценками реализации стратегии являются следующие подходы:

- основанные на использовании методов финансового анализа;
- ориентированные на оценку отдачи от вложенного капитала;
- основанные на оценке созданной в результате реализации стратегии стоимости (Value Based management);

Как показывает практика, большинство систем оценки реализации стратегии развития базируется на методах финансового анализа. Данные системы ориентированы на краткосрочные периоды и тактику фирмы, а не на стратегию. Они основываются на использовании бухгалтерских показателей, отражающих фактически проводимые операции, и не предусматривают альтернативных возможностей. Финансовые критерии показывают только часть истории прошедшего периода и не дают представления о том, какие действия необходимо принять в будущем для реализации стратегии. Кроме того, имеются трудности с точной и достоверной финансовой оценкой таких нематериальных активов, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, опыт, заинтересованность и гибкость работников, лояльность клиентов. Тем не менее, и сегодня, и в будущем именно эти активы и потенциальные возможности являются решающим для успеха любой компании в условиях жесткой конкуренции.

Главным недостатком подхода, ориентированного на оценку отдачи от вложенного капитала, является отсутствие непосредственной связи со стратегией организации и эффективным инновационным развитием. В частности, такие показатели, как рентабельность инвестиций (ROI), внутренняя норма доходности (IRR), рентабельность вложенного капитала (ROCE), рентабельность чистых активов (RONA), рентабельность активов (ROA) имеют низкую корреляцию с формированием стоимости компании. Оценивая стратегические решения с помощью системы указанных показателей, в некоторых

случаях можно получить ошибочные данные о выполнении стратегии организации и, как следствие, снижение экономической прибыли. Также отметим присущий большинству концепций относительный характер расчетных величин. Преимущества заключаются в сравнительной оценке разнородных стратегических альтернатив, то есть в определенной универсальности. Однако, преследуя цель максимизировать относительные показатели, порой упускается из виду то обстоятельство, что прирост относительных показателей описывает характер роста, а не его качество.

Большинство исследователей сходятся во мнении относительно недостаточности традиционных методов оценки экономической эффективности, базирующихся на данных бухгалтерского учета и финансовой отчетности, и предлагают использовать более динамичные системы оценки через показатели стоимости. Такая группа показателей относится к финансово-экономической группе. Здесь предполагается, что используемые показатели применимы к любому объекту или требованию собственника, поскольку любое требование может быть отражено в стоимостном выражении. В этой связи для оценки эффективности стратегии можно разбить стоимость на несколько образующих факторов, которые впоследствии будут введены в ранг критерия. При этом необходимо сбалансировать выбранные показатели, интегрировать их в общую систему оценки системы показателей и принципов ее формирования. Соблюдение баланса в этом случае необходимо, поскольку отклонение в значимости критерия способно создавать существенные неточности в оценке полученных данных и осложнения в дальнейшей деятельности компании. Установление причинно-следственных связей между стоимостью и другими целевыми показателями формализует альтернативу и обоснование ее выбора, напрямую влияет на принятие решения и на реализацию стратегии. Недостатками данного подхода остается сложность их вычисления и погрешности в расчете на горизонте планирования, высокая доля субъективизма при приведении денежных потоков к настоящему времени.

В практическом развитии концепции управления, нацеленной на создание стоимости (Value Based management), были разработаны усовершенствованные методики оценки созданной в результате реализации стратегии стоимости. Наиболее известны такие показатели, как EVA, MVA, TSR, CFROI. В основе данных концепций лежат ключевые показатели стоимости — затраты на собственный и заемный капитал, доходы, генерируемые существующими активами. Однако данные методики также не лишены недостатков.

Все преимущества и недостатки, выявленные при изучении методов оценки стратегии развития коммерческой организации, сведем

в таблицу 4.8.

**Таблица 4.8 – Достоинства и недостатки отдельных подходов к оценке стратегии развития**

Подход	Преимущества	Недостатки
Ориентированный на финансовый анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- большинство финансовых показателей адаптированы к оценке уже сложившихся в прошлом стратегий;</li> <li>- доступность сбора информации;</li> <li>- простота расчетов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентация на тактику организации, а не на стратегию;</li> <li>- использование бухгалтерских показателей, не предусматривающих альтернативные возможности;</li> <li>- отсутствие представления о действиях, которые необходимо принять в будущем;</li> <li>- возникновение трудности с оценкой некоторых групп показателей</li> </ul>
Ориентированный на оценку отдачи от вложенного капитала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность сравнения разнородных стратегических альтернатив;</li> <li>- доступность сбора информации;</li> <li>- простота расчетов;</li> <li>- универсальность применения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие связи со стоимостью организации и эффективным инновационным развитием;</li> <li>- относительный характер расчетных величин;</li> <li>- высокая вероятность ошибочных данных о выполнении стратегии развития организации</li> </ul>
Ориентированный на оценку создания стоимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность оценить ликвидность и рискованность реализуемой стратегии;</li> <li>- возможность отразить прогнозную оценку изменения экономического потенциала организации (ее «ценности») в случае реализации стратегических альтернатив</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невозможность проведения достоверной оценки эффективности реализации стратегии;</li> <li>- чрезмерное акцентирование на разовое увеличение целевых показателей в ущерб результативности стратегии в целом;</li> <li>- существенные погрешности на долгосрочном горизонте планирования;</li> <li>- высокая чувствительность к точности составленных прогнозов;</li> <li>- необходимость в дополнительных корректирующих расчетах в отдельных методиках</li> </ul>

Составлено авторами.

Таким образом, рассмотренные методы оценки стратегии развития организации помимо преимуществ имеют существенные недостатки. В общей своей массе данные подходы основаны на финансовых показателях, лишь косвенно учитывающих инновационную составляющую стратегии развития коммерческой организации.

В этой связи в настоящее время происходит переосмысление и развитие финансово-ориентированной концепции управления в сторону многостороннего охвата всех направлений деятельности. Формируется новая аналитическая культура, а вместе с ней и новое видение результатов деятельности организации, которое направлено на оценку реализации стратегии развития.

Главенствующая роль стратегии устойчивого развития привела к тому, что в последнее время разработано значительное число самых разнообразных инструментов, направленных на диагностику состояния организации и отслеживание неблагоприятных тенденций в ее функционировании, являющихся отдельными аспектами управления устойчивым развитием организации. Эти вопросы нашли свое отражение в работах как зарубежных, так и отечественных

исследователей. Однако при наличии достаточно количества подходов к оценке стратегии развития существует недостаточно методов, с помощью которых полноценно можно оценить стратегию устойчивого развития коммерческой организации. Существующие методы оценки стратегии устойчивого развития в основном базируются на подходах, ориентированных на финансовый анализ, которые могут быть сгруппированы следующим образом:

– методы, основанные на применении теории устойчивости систем, интерпретирующие математические показатели устойчивости [12];

– методы, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать неплатежеспособность (банкротство) [7];

– комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости [115].

Рассмотрим кратко суть каждого их методов и определим их достоинства и недостатки.

Методы, основанные на применении теории устойчивости систем, интерпретирующие математические показатели устойчивости представляют коммерческую организацию как математическую модель, которая зависит от воздействий внешних факторов. В наиболее общем виде теория устойчивости была разработана А.М. Ляпуновым, сформулировавшим и доказавшим основные теоремы теории устойчивости движения. В порядке развития теории основные общие критерии устойчивости, вытекающие из работ А.М. Ляпунова и математического принципа аргумента, сформулированы Г.К. Михайловым, Г. Найквистом, А. Гурвицем, И.А. Вышнеградским и др. математиками. Важной частью теории устойчивости является проблема аналитического и практического определения запасов устойчивости сложных (многокомпонентных, динамических, разнофакторных) систем и процессов. В этой части теории устойчивости особую актуальность с развитием сложной техники приобрели задачи диагностирования и прогнозирования запасов устойчивости процессов, связанных с макроэкономическим равновесием экономики [12].

Методы, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать неплатежеспособность (банкротство), используются для определения степени угрозы банкротства или риска потери имеющейся устойчивости. Действующие нормативные документы, а также зарубежная и отечественная экономическая литература содержат различные методы и подходы к выявлению признаков возможности банкротства и потери устойчивости. Методы,

получившие практическую значимость, условно можно разделить на три группы:

- официальные национальные методы финансового анализа, направленные на выявление признаков потенциального банкротства предприятий (организаций);
- зарубежные модели вероятности банкротства;
- модели количественной оценки вероятности банкротства, разработанные отечественными специалистами.

Комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости, предназначены для оценки устойчивости развития организации и разработки управленческих решений и рекомендаций, направленных на повышения её уровня. Авторы данных методик предлагают рассматривать эффективность деятельности коммерческих организаций с позиции системного подхода.

По нашему мнению, основу оценочной системы представляет собой триединый комплекс показателей экономической, социальной и экологической эффективности. Методологической базой предлагаемого варианта оценки эффективности выступают квалиметрические принципы и методы, такие как сравнительный количественный анализ данных, характеризующих фактическую деятельность организаций, и стандартных, нормативных, средних показателей, которые рассчитываются для каждого оцениваемого параметра [115]. Более детальное изучение этих методик позволило сформировать их достоинства и недостатки (таблица 4.9 и 4.10).

**Таблица 4.9 – Достоинства методов оценки устойчивого развития коммерческой организации**

Достоинства	Методики, основанные на применении теории устойчивости систем, интерпретирующие математические показатели устойчивости	методики, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать банкротство			Комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости
		официальные отечественные методики по финансовому анализу, направленные на выявление признаков потенциального банкротства организаций;	зарубежные модели вероятности банкротства	модели количественной оценки вероятности банкротства, разработанные отечественными специалистами	
Возможность использования в отечественных условиях	в	+		+	+
Возможность дистанционной оценки					+
Удовлетворительная трудоемкость расчетов		+	+	+	
Простота интерпретации результатов		+	+	+	+

Относительно высокая точность	+	+		+	+
-------------------------------	---	---	--	---	---

Составлено авторами.

Из таблицы 4.9 следует, что в целях повышения корректности оценки целесообразно производить расчет не по одной, а по ряду имеющихся методик.

**Таблица 4.10 – Недостатки методов оценки устойчивого развития коммерческой организации**

Недостатки	Методы, основанные на применении теории устойчивости систем, интерпретирующие математические показатели устойчивости	методы, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать неплатежеспособность (банкротство)			Комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости
		официальные отечественные методы финансового анализа, направленные на выявление признаков потенциального банкротства	зарубежные модели вероятности банкротства	модели количественной оценки вероятности банкротства, разработанные отечественными специалистами	
Требует больших временных затрат	+				
Высокая трудоемкость расчетов	+				+
Сложность формулировки итоговых выводов			+		
Не рассматриваются специфические особенности деятельности предприятия	+		+	+	
Не учитываются макроэкономические факторы		+	+	+	+
Недостаточно высокая точность	+		+		
Не учитываются качественные показатели деятельности предприятия	+	+	+	+	
Относительная сложность интерпретации результатов	+				
Оценивают динамики показателей, а не степень их приближения к стратегическим целям	+	+	+	+	+
Не учитываются размер, форма собственности, вид деятельности, конъюнктура рынка и т. д.	+	+	+	+	+

Составлено авторами.

Из таблицы 4.10 следует, что все методики обладают двумя недостатками: оценка стратегии устойчивого развития коммерческой организации по данным методикам предполагает оценку динамики показателей, а не степень их приближения к стратегическим целям, не учитывается размер, форма собственности, вид деятельности, конъюнктура рынка, расположение организации, состояние сферы

экономики, в которой она функционирует, внешняя среда, доступность к ресурсам и т. д.

В связи с тем, что наработанные ранее методы не могут всесторонне оценить выполнение стратегических целей организации, так как обладают рядом недостатков, в современной науке и практике возникла объективная потребность в разработке такого механизма оценки, в котором реализовался бы системный комплексный подход позволяющий свести к минимуму выявленные недостатки.

В науке и практике финансового менеджмента накоплен опыт по экономической оценке эффективности с помощью комплекса рассматриваемых показателей. Однако по мере развития бизнеса, изменения структуры капитала, увеличения роли инновационных процессов, усиления кризисных явлений эти традиционные конструкции теряют эффективность. Особое место среди методик применения систем показателей сегодня занимает разработанная американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортоном ССП, подробно описанная в предыдущих разделах. Она является объектом внимания в последних исследованиях, так как представляет интерес не только в теоретическом аспекте, но и в прикладном.

Отечественные организации, решая проблемы оценки реализации стратегии, все активнее обращаются к сбалансированной системе показателей. Более чем за 20 лет предложено немало рекомендаций и способов реализации ССП в организациях, осуществляющих различные виды деятельности. Практика показывает, что в настоящее время сбалансированная система показателей при ее правильном и полном внедрении сможет стать эффективным инструментом реализации стратегии организации, позволит конкретизировать ситуацию на том либо ином этапе развития и отследить конкретные изменения в стратегии, обнаружить реально существующие проблемы, которым до определенного момента не придавалось особого значения.

По мнению авторов, наибольший интерес для отечественной науки и практики представляет собой возможность оценить выполнение стратегия устойчивого развития коммерческой организации, в рамках которой можно выделить инновационную составляющую. Это обусловлено тем, что, во-первых, данная стратегия принята как общереспубликанская, во-вторых, в условиях мирового кризиса она является наиболее эффективным и универсальным инструментом по выработке конкурентных преимуществ институциональных единиц. Исходя из этого и осуществлялась разработка инструментария оценки реализации стратегии устойчивого развития.

#### **4.3 Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации**

Нестабильность экономической конъюнктуры, кризисные явления в мировой экономике, повышение требований потребителей к производимым продуктам, товарам и услугам, растущая конкуренция за рынки сбыта приводит к тому, что национальной экономике стал необходим механизм обеспечения стабильного экономического роста. Таким механизмом стала разработка национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г.

Для достижения стратегических целей национальной экономики становится актуальной разработка и реализация стратегии устойчивого развития ее институциональных единиц – коммерческих организаций.

Стратегия устойчивого развития коммерческой организации является одной из основных составляющих стратегического управления, которое, в свою очередь, можно рассматривать как динамическую совокупность *пяти взаимосвязанных управленческих процессов*: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка выполнения стратегии. Таким образом, оценка выполнения стратегии в совокупности этих управленческих процессов является заключительным, так как по её результатам принимаются решения не только о приближении к намеченным целям, но и о необходимых корректировках действий.

*Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации* – это комплексный процесс, направленный на оценку степени реализации заданных стратегических индикаторов, с помощью которых организация может отслеживать выполнения её миссии и целей.

Данный механизм включает не только сбор и анализ данных прошлых периодов, с помощью которого отслеживается динамика изменения состояния организации и тенденции его развития, но и оценку его стратегических перспектив на основе заданных руководством стратегических индикаторов, с учетом изменения параметров внешней среды. Признание этого привело к разработке нового механизма оценки выполнения стратегии устойчивого развития, схема которого представлена на рисунке 4.11.

Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития включает в себя три основных элемента:

- первый – декомпозиция стратегии на составляющие, выбор ключевых показателей, базирующихся на ССП, свертка показателей в матрицу и установление для них целевых значений;

- второй – определение степени выполнения стратегии устойчивого развития на основе разработанных критериев и присвоение им соответствующих цветовых зон;

– третий – принятие решения по корректировке целей, внедрение новых методов управления.

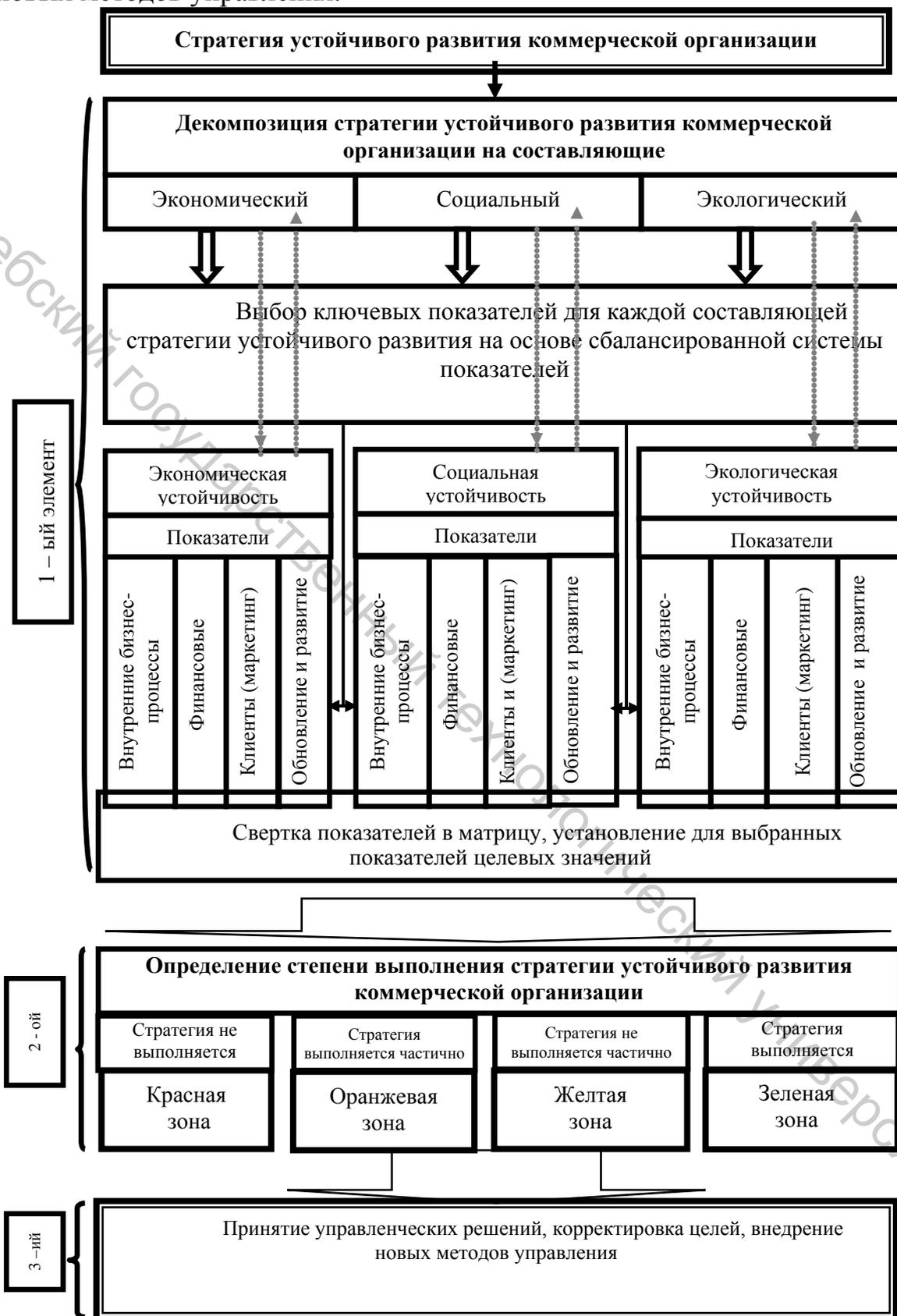


Рисунок 4.11 – Механизм оценки выполнения стратегии

## устойчивого развития

Составлено авторами.

Рассмотрим элементы данного механизма более подробно.

*Первый элемент:* на наш взгляд, стратегию устойчивого развития коммерческой организации можно рассматривать как совокупность трех взаимосвязанных составляющих: экономической, экологической и социальной. В данном исследовании была предпринята попытка применить ССП для установления целевых показателей и оценки выполнения каждой из составляющей стратегии устойчивого развития коммерческой организации. Такой подход позволяет перевести анализ выполнения стратегии устойчивого развития в разрезе трех ее составляющих: экономической, экологической и социальной – в набор конкретных взаимоувязанных сбалансированных показателей с возможностью представления причинно-следственных связей между подцелями в рамках выбранной стратегической цели. В соответствии с основной идеей сбалансированной системы показателей каждая сторона деятельности организации (экономика, общество, экология) рассматривается как совокупность четырех аспектов: финансы, клиенты (маркетинг), внутренние бизнес-процессы, обновление и развитие.

Таким образом, первый элемент механизма отражает значимые составляющей стратегии устойчивого развития коммерческой организации: экономическую, социальную, экологическую, – каждая из которых включает четыре взаимоувязанных аспекта сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты (маркетинг), внутренние бизнес-процессы, обновление и развитие. В результате формируется двенадцать блоков, для каждого из которых ведущие топ-менеджеры определяют набор частных показателей. По ним в дальнейшем проводится оценка выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации.

Авторами был разработан набор потенциальных частных показателей в разрезе трех составляющих стратегии устойчивого развития коммерческой организации и четырех ключевых аспектов сбалансированной системы показателей, из которых топ-менеджеры могут выбирать такие показатели, при выполнении которых коммерческая организация смогла бы ответить на вопрос: достигается ли стратегическая цель?

Выбранные частные показатели из потенциальных для оценки степени выполнения стратегии устойчивого развития должны быть приведены к единой системе измерения. Поэтому для получения количественной оценки степени её выполнения необходима свертка совокупности выбранных частных показателей в интегральный показатель. Для этого предлагается использовать матричный подход.

Матрица потенциальных частных показателей для оценки степени

выполнения стратегии устойчивого развития представлена в таблице 4.12.

**Таблица 4.12 – Матрица потенциальных частных показателей для оценки степени выполнения стратегии устойчивого развития**

ССП СУР	Финансы	Клиенты (маркетинг)	Внутренние бизнес- процессы	Обновление и развитие
1	2	3	4	5

Витебский государственный технологический университет

<b>Экономическая устойчивость</b>	<p>1) рентабельность совокупных активов;</p> <p>2) рентабельность долгосрочного капитала;</p> <p>3) рентабельность продаж;</p> <p>4) рентабельность продукции;</p> <p>5) рентабельности основной деятельности (продукции);</p> <p>6) рентабельность перманентного капитала;</p> <p>7) коэффициент устойчивости экономического роста;</p> <p>8) запас финансовой устойчивости;</p> <p>9) маржинальный доход;</p> <p>10) финансовый цикл;</p> <p>11) финансовый леверидж</p> <p>12) перспективная ликвидность;</p> <p>13) коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами;</p> <p>14) коэффициент текущей ликвидности;</p> <p>15) коэффициент быстрой ликвидности;</p> <p>16) коэффициент абсолютной ликвидности;</p> <p>17) коэффициент платежеспособности;</p> <p>18) длительность самофинансирования;</p> <p>19) коэффициент Бивера;</p> <p>20) коэффициент оборачиваемости собственного капитала;</p> <p>21) коэффициент оборачиваемости материальных запасов;</p> <p>22) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;</p> <p>23) период оборачиваемости дебиторской задолженности;</p> <p>24) коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;</p> <p>25) период оборачиваемости кредиторской задолженности;</p> <p>26) добавленная экономическая стоимость;</p> <p>27) рыночная стоимость организации</p>	<p>1) среднее время обработки заказа;</p> <p>2) эффективность транспортировки;</p> <p>3) количество претензий к поставщику;</p> <p>4) качество обслуживания клиентов службой снабжения;</p> <p>5) производительность службы снабжения;</p> <p>6) эффективность поставщика;</p> <p>7) эффективность снабжения;</p> <p>8) эффективность заключения контрактов;</p> <p>9) доля заключенных контрактов;</p> <p>10) доля потерянных контрактов;</p> <p>11) финансовая результативность продаж;</p> <p>12) средняя стоимость установленного контакта;</p> <p>13) состояние клиентской базы;</p> <p>14) количество потенциальных клиентов;</p> <p>15) количество ушедших клиентов;</p> <p>16) уровень текучести клиентов;</p> <p>17) эффективность работы с клиентом;</p> <p>18) коэффициент финансовой независимости;</p> <p>19) эффективность службы управления персоналом;</p> <p>20) индекс качества персонала;</p> <p>21) доля целевого рынка;</p> <p>22) рекламоотдача;</p> <p>23) объем продаж на одного потребителя;</p> <p>24) доля успешно выполняемых заказов;</p> <p>25) ценность жизненного цикла клиента;</p> <p>26) доля выручки, полученная от новых клиентов;</p> <p>27) коэффициент удержания клиентов</p>	<p>1) коэффициент ритмичности производства;</p> <p>2) период хранения производственных запасов;</p> <p>3) уровень запасов готовой продукции;</p> <p>4) затратноотдача;</p> <p>5) затраты на один рубль произведенной продукции;</p> <p>6) отношение темпов роста фонда оплаты труда к росту производительности труда;</p> <p>7) выручка на рубль зарплаты;</p> <p>8) производительность труда на 1 работающего: - в сопоставимых ценах, - в действующих ценах;</p> <p>9) зарплатоотдача;</p> <p>10) зарплатоемкость;</p> <p>11) коэффициент соотношения темпов роста заработной платы и производительности труда;</p> <p>12) выработка одного рабочего;</p> <p>13) среднее число дней, отработанных одним рабочим за год;</p> <p>14) среднее число часов, отработанных одним рабочим в год;</p> <p>15) материалоемкость;</p> <p>16) материалоотдача;</p> <p>17) коэффициент соотношения темпов роста объема производства и материальных затрат;</p> <p>18) удельный вес материальных затрат в себестоимости;</p> <p>19) фондоемкость;</p> <p>20) фондоотдача;</p> <p>21) коэффициент обновления основных средств;</p> <p>22) коэффициент прироста основных средств;</p> <p>23) коэффициент износа основных средств;</p> <p>24) фондорентабельность;</p> <p>25) загрузка производственной мощности;</p> <p>26) коэффициент использования парка оборудования</p>	<p>1) коэффициент эффективности управления;</p> <p>2) доля персонала, прошедшего переподготовку и повышение квалификации;</p> <p>3) коэффициент текучести кадров;</p> <p>4) доля управленческого персонала;</p> <p>5) ежегодные затраты на обучение на одного работника;</p> <p>6) среднее время обучения одного сотрудника;</p> <p>7) доля сотрудников, участвующих в повышении качества;</p> <p>8) доля инициативных сотрудников;</p> <p>9) стоимость подбора персонала на одну вакансию;</p> <p>10) коэффициент постоянства состава сотрудников;</p> <p>11) индекс обеспеченности трудовыми ресурсами;</p> <p>12) прирост экспорта продукции;</p> <p>13) удельный вес экспорта в общем объеме реализации;</p> <p>14) удельный вес инновационной продукции в общем объеме реализации;</p> <p>15) удельный вес инновационной продукции в общем объеме производства;</p> <p>16) удельный вес импортозамещающей продукции в общем объеме производства;</p> <p>17) удельный вес инновационной продукции в общем объеме производства;</p> <p>18) удельный вес сертифицированной продукции в общем объеме производства</p>

**Продолжение таблицы 4.12**

1	2	3	4	5
<b>экологическая устойчивость</b>	<p>1) коэффициент экологической устойчивости;</p> <p>2) сумма экологических</p>	<p>1) безопасность продукции, работ услуг;</p> <p>2) экологичность</p>	<p>1) удельный объем отходов в натуральном выражении;</p> <p>2) доля переработанных</p>	<p>1) доля персонала, работающих во вредных условиях труда;</p>

	<p>штрафов;</p> <p>3) затраты на капитальные и текущие ремонты, направленные на предотвращения сверхнормативных выбросов;</p> <p>4) сумма экологического налога;</p> <p>5) сумма экологического налога сверх лимита;</p> <p>6) сумма капитальных вложений на природоохранную деятельность;</p> <p>7) рентабельность инвестиций, направленных на создание объектов охраны окружающей среды;</p> <p>8) рентабельность инвестиций, направленных на модернизацию оборудования;</p> <p>9) доля затрат на воду в общей себестоимости продукции;</p> <p>10) удельный вес продукции из экологически чистых материалов в общем объеме производства</p>	<p>продукции;</p> <p>3) наличие химических примесей и добавок;</p> <p>4) процент безотказности;</p> <p>5) коэффициент надежности продукции</p> <p>6) доля упаковочных материалов, возвращаемых для переработки производителю с разбивкой по категориям;</p> <p>7) экологичность упаковочных материалов;</p> <p>8) количество вредных веществ, выбрасываемых в атмосферу при транспортировке продукции</p>	<p>отходов в процентах к общему объему отходов; доля оборотного водоснабжения к общему водопотреблению;</p> <p>3) энергоемкость продукции;</p> <p>4) количество вредных веществ, выбрасываемых в атмосферу, сточных вод и др. веществ;</p> <p>5) количество вредных веществ, выбрасываемых в атмосферу, сточных вод и др. веществ сверх лимита;</p> <p>6) доля затрат на природоохранные мероприятия в себестоимости продукции;</p> <p>7) энергия, сэкономленная в результате мероприятий по снижению энергопотребления и повышения энергоэффективности;</p> <p>8) наличие собственных источников получения теплоэнергии</p>	<p>2) уровень шума;</p> <p>3) уровень запыленности;</p> <p>4) уровень вибрации;</p> <p>5) скорость движения воздуха в помещении;</p> <p>6) количество эвакуационных выходов;</p> <p>7) средняя температура воздуха в помещении;</p> <p>8) количество человек, занятых экологической безопасностью в организации;</p> <p>9) доля персонала, имеющего разъездной характер работы;</p> <p>10) инвестиции в объекты охраны окружающей среды</p>
<b>Социальная устойчивость</b>	<p>1) удельный вес расходов социального характера в себестоимости продукции;</p> <p>2) удельный вес выплат вы социального характера из чистой прибыли;</p> <p>3) количество предоставляемых льгот по видам;</p> <p>4) выплаты и льготы, предоставляемые сотрудникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются сотрудникам, работающим на условиях временной или неполной занятости, в разбивке по видам деятельности</p> <p>5) затраты на проведение культурных мероприятий;</p> <p>6) затраты на путевки в оздоровительные учреждения;</p> <p>7) показатель социальных расходов на одного работника;</p> <p>8) рентабельность расходов социального характера;</p>	<p>1) полнота информации на маркировке;</p> <p>2) уровень достоверности информации на маркировке;</p> <p>3) наличие социальных программ с целевыми клиентами;</p> <p>4) доля затрат на представительские расходы в себестоимости продукции;</p> <p>5) доля чистой прибыли, направленная на финансирование представительских расходов;</p> <p>6) общее количество обоснованных жалоб, касающихся нарушения неприкосновенности частной жизни потребителя и утере данных о потребителях;</p> <p>7) количество случаев разглашения коммерческой тайны;</p>	<p>1) соотношение средней заработной платы в организации к средней заработной плате по виду экономической деятельности;</p> <p>2) соотношение средней заработной платы рабочих к средней заработной плате руководителей;</p> <p>3) доля выплат за простои по вине организации в общей себестоимости продукции;</p> <p>4) количество случаев задержки выплаты заработной платы;</p> <p>5) доля штрафов за задержку заработной платы работникам в общей себестоимости продукции;</p> <p>6) количество социальных программ;</p> <p>7) продолжительность рабочей смены;</p> <p>8) потери рабочего времени на одного работника;</p>	<p>1) рейтинг привлекательности организации на рынке труда;</p> <p>2) коэффициент образовательного уровня;</p> <p>3) число работников, у которых были выявлены профессиональные заболевания;</p> <p>4) удельный вес женщин в общей структуре работников;</p> <p>5) уровень обеспеченности питанием;</p> <p>6) коэффициент обеспеченности жильем нуждающихся;</p> <p>7) средний возраст работников;</p> <p>8) уровень обеспеченности спортивными площадками;</p>

**Окончание таблицы 4.12**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

<b>Социальная устойчивость</b>	9) денежное выражение существенных штрафов и общее число нефинансовых санкций, наложенных за несоблюдение трудовой дисциплины; 10) доля выплат по больничным листам в общей сумме начисленной заработной платы	8) сумма затрат на печатную продукцию для поздравления клиентов (показатель внимательности к клиентам)	9) удельный вес работников, нарушавших трудовую дисциплину	9) коэффициент приема молодых специалистов; 10) количество выездных поездок во внеурочное время
------------------------------------	---	--	--	--

Составлено авторами.

Матричный подход позволяет в дальнейшем формализовать выбранные показатели, присваивая им определенные коды.

Первая позиция кода (по горизонтали) – *составляющие устойчивого развития*: 1 – экономический, 2 – экологический, 3 – социальный.

Вторая позиция кода (по вертикали) – *аспекты сбалансированной системы показателей*: 1 – финансы; 2 – клиенты (маркетинг); 3 – внутренние бизнес-процессы; 4 – обновление и развитие.

Третья позиция кода – *номер показателя* в каждом квадранте матрицы (например  $a_{24}$  – экологическая составляющая устойчивого развития и аспект ССП «обновление и развитие»).

После выбора показателей, по которым будет проводиться оценка выполнения стратегии устойчивого развития конкретной коммерческой организации (таблица 4.12) необходимо установить для них целевые значения. Выбор целевых показателей является прерогативой высшего руководства, которое должно ориентироваться на стратегические цели коммерческой организации. Наиболее удобной формой отбора целевых показателей и установления их значения является анкетирование ведущих топ-менеджеров. Количество целевых показателей в рамках каждой составляющей должно варьироваться в диапазоне от 3 до 7. В результате обработки анкетных данных, на основании отобранных показателей, для каждого из которых установлено целевое значение, формируется ССП для конкретной организации, которая свертывается в новую матрицу – матрицу целевых значений.

На этом первый элемент механизма оценки стратегии устойчивого развития заканчивается и осуществляется переход *ко второму элементу* – определение степени выполнения стратегии устойчивого развития на основе принятых критериев и присвоение им соответствующих цветовых зон.

Как уже отмечалось ранее, в результате обработки анкетных данных формируется матрица целевых значений. Для того, чтобы оценить степень выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации, необходимо рассчитать такие же фактические показатели в последний год ее реализации и свернуть их в



по следующей формуле:

$$C_{ij}^n = \frac{a_{ij}^{\phi}}{a_{ij}^u}, \quad (4.1)$$

где  $C_{ij}^n$  – степень выполнения  $a_{ij}$  показателя квадранта рассчитанной матрицы на пересечении  $i$ -ой строки и  $j$ -ого столбца, долей ед.;

$a_{ij}^{\phi}$  – показатель квадранта матрицы фактических значений на пересечении  $i$ -ой строки и  $j$ -ого столбца, ед.;

$a_{ij}^u$  – показатель квадранта матрицы целевых значений на пересечении  $i$ -ой строки и  $j$ -ого столбца, ед.

В результате расчетов образуется новая – рассчитанная матрица (рисунок 4.6), исходя из которой можно сделать вывод о степени выполнения частных целевых показателей. Однако это еще не дает возможности оценить выполнение стратегии устойчивого развития коммерческой организации в каждом квадранте матрицы и в целом по организации. Для решения данной проблемы предлагается рассчитывать долю выполненных целевых показателей для каждого из двенадцати квадрантов матрицы ( $Y_{ij}$ ) по формуле

$$Y_{ij} = \frac{K_{вып}}{K_{общ}}, \quad (4.2)$$

где  $Y_{ij}$  – доля выполненных целевых показателей в каждом из двенадцати квадрантов матрицы, коэф.;

$K_{вып}$  – количество выполненных показателей в каждом квадранте матрицы, ед.;

$K_{общ}$  – общее количество показателей в каждом квадранте матрицы, ед.

Для интерпретации полученных результатов и определения критериев выполнения стратегических целей в каждом квадранте матрицы предлагается использовать таблицу, представленную на рисунке 4.7.

Из рисунка 4.7 следует, что если в квадранте матрицы доля выполненных показателей составляет до 0,35, следовательно, стратегия не выполняется (красная зона). Например, в квадранте пересечения социального аспекта устойчивого развития и составляющей сбалансированной системы показателей – внутренние бизнес-процессы, доля выполненных целевых показателей составила 20 %, тогда исходя из предложенной системы интерпретации результатов можно утверждать, что стратегия не выполнится. Данный квадрант можно отнести к красной зоне.

Если в квадранте матрицы доля выполненных показателей составляет от 0,35 до 0,60, следовательно, стратегия выполняется частично, коммерческая организация находится в оранжевой зоне.

Если в квадранте матрицы доля выполненных показателей составляет от 0,6 до 0,8, следовательно, стратегия не выполняется частично, коммерческая организация находится в желтой зоне.

Если в квадранте матрицы доля выполненных показателей составляет от 0,8, следовательно, стратегия выполняется, коммерческая организация находится в зеленой зоне.

Определение критериев выполнения стратегических целей в каждом квадранте матрицы				
Критерии выполнения стратегических целей	$Y_{нв} < 0,35$	$0,35 < Y_{нвч} < 0,6$	$0,6 < Y_{вч} < 0,8$	$0,8 < Y_{в} \leq 1$
	Красная зона устойчивости	Оранжевая зона устойчивости	Желтая зона устойчивости	Зеленая зона устойчивости
	Стратегическая цель не выполняется	Стратегическая цель выполняется частично	Стратегическая цель не выполняется частично	Стратегическая цель выполняется

**Рисунок 4.7 – Определение критериев выполнения стратегических целей в каждом квадранте матрицы**

Составлено авторами.

После оценки доли выполненных целевых показателей в каждом из двенадцати квадрантов матрицы ( $Y_{ij}$ ), рассчитываются обобщенные показатели по каждой строке ( $O_{2i}$ ) и столбцу ( $O_{6j}$ ) по формуле средней арифметической простой.

Для расчета горизонтального обобщенного показателя ( $O_{2i}$ ), используется формула

$$O_{2i} = \frac{Y_{i1} + Y_{i2} + Y_{i3} + Y_{i4}}{4}, \quad (4.3)$$

где  $O_{2i}$  – горизонтальный обобщенный показатель степени выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации для  $i$ -ой строки, коэф.;

$Y_{i1}$  – доля выполненных целевых показателей в  $i$ -ой строке составляющей устойчивого развития и аспекта ССП «финансы», коэф.;

$Y_{i2}$  – доля выполненных целевых показателей в  $i$ -ой строке составляющей устойчивого развития и аспекта ССП «клиенты (маркетинг)», коэф.;

$Y_{i3}$  – доля выполненных целевых показателей в  $i$ -ой строке составляющей устойчивого развития и аспекта ССП «внутренние бизнес-процессы», коэф.;

$Y_{i4}$  – доля выполненных целевых показателей в  $i$ -ой строке составляющей устойчивого развития аспекта и ССП «обучение и развитие», коэф.;

Для расчета вертикального обобщенного показателя ( $O_{6j}$ ) используется формула

$$O_{6j} = \frac{Y_{1j} + Y_{2j} + Y_{3j}}{3}, \quad (4.4)$$

где  $O_{6j}$  – вертикальный обобщенный показатель степени выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации для  $j$ -ого столбца, коэф.;

$Y_{1j}$  – доля выполненных целевых показателей экономической составляющей устойчивого развития и  $j$ -ого столбца аспекта ССП, коэф.;

$Y_{2j}$  – доля выполненных целевых показателей экологической составляющей устойчивого развития и  $j$ -ого столбца аспекта ССП, коэф.;

$Y_{3j}$  – доля выполненных целевых показателей социальной составляющей устойчивого развития и  $j$ -ого столбца аспекта ССП, коэф.

После определения горизонтальных и вертикальных обобщенных показателей для каждой строки и столбца расчетной матрицы необходимо рассчитать интегральный показатель (формулы 4.5, 4.6).

Так, горизонтальный интегральный показатель ( $ИП_2$ ) рассчитывается по формуле

$$ИП_2 = \frac{O_{21} + O_{22} + O_{23}}{3}, \quad (4.5)$$

где  $ИП_Г$  – горизонтальный интегральный показатель, коэфф.;

$O_{Г1,2,3}$  – горизонтальные обобщенные показатели степени реализации стратегии устойчивого развития коммерческой организации для 1-й, 2-й, 3-й строки, коэфф..

Вертикальный интегральный показатель ( $ИП_в$ ) рассчитывается по формуле

$$ИП_в = \frac{O_{в1} + O_{в2} + O_{в3} + O_{в4}}{4}, \quad (4.6)$$

где  $ИП_В$  – вертикальный интегральный показатель, коэфф.;

$O_{В1,2,3,4}$  – вертикальные обобщенные показатели степени реализации стратегии устойчивого развития коммерческой организации для 1, 2, 3, 4-го столбца, коэфф.

И при этом должно соблюдаться условие

$$ИП_2 = ИП_в, \quad (4.7)$$

На этом второй элемент механизма оценки стратегии устойчивого развития заканчивается и осуществляется переход *на третий элемент* – принятие решения по корректировке целей, внедрение новых методов управления.

Таким образом, предложенный механизм и методика оценки выполнения стратегии устойчивого развития на основе ССП дает оценку для принятия управленческих решений в рамках реализации миссии и долгосрочных стратегических целей коммерческой организации.

Апробация авторской методики осуществлялась на примере двух субъектов хозяйствования г. Витебска: УП «Полимерконструкция» и КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» (раздел 2.3).

Для количественной оценки стратегии устойчивого развития УП «Полимерконструкция» коммерческой организации топ-менеджеры определили ключевые составляющие элементы, позволяющие формулировать задачи и реальные, поддающиеся количественной оценке целевые показатели, которых организация должна достичь в согласованные сроки.

Целевые показатели были свернуты в матрицу, которая представлена в таблице 4.13.

**Таблица 4.13 – Матрица целевых значений УП «Полимерконструкция» на 2012 г.**

ССП СУР	Финансы		Клиенты (маркетинг)		Внутренние бизнес-процессы		Обновление и развитие	
	Экономическая устойчивость	1. Рентабельность совокупных активов, %	<b>33,4</b>	1. Среднее время обработки заказа, дней	<b>8</b>	1. Затраты на рубль реализованной продукции, руб.	<b>не более 0,75</b>	1. Коэффициент эффективности управления, руб.
2. Рентабельность продаж, %		<b>31,4</b>	2. Доля целевого рынка, %	<b>43%-внутр. 57% -внеш.</b>	2. Коэффициент опережения темпов роста производительности над темпами роста средней заработной платы, коэф.	<b>1,06</b>	2. Коэффициент текучести кадров, коэф.	<b>0,25</b>
3. Рентабельность продукции, %		<b>49,3</b>	3. Доля клиентов, обратившихся с рекламаций % на 100 кл.	<b>менее 1% на 100 кл.</b>	3. Производительность труда на одного работника в сопоставимых ценах, млн. руб.	<b>более 94</b>	3. Удельный вес продукции, поставляемой на экспорт, и импортозамещающей продукции в общем объеме реализации, %	<b>Не менее 70</b>
4. Коэффициент текущей ликвидности, коэф.		<b>1,097</b>			4. Удельный вес материальных затрат в себестоимости, %	<b>не более 70</b>	4. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме реализации, %	<b>не менее 50</b>
5. Коэффициент платежеспособности, коэф.		<b>0,182</b>			5. Коэффициент обновления основных средств, коэф.	<b>0,2358</b>		
6. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз		<b>8</b>			6. Рентабельность основных средств, %	<b>39</b>		
7. Добавленная экономическая стоимость, млн. руб./чел.		<b>387</b>						
8. Запас финансовой устойчивости, %		<b>50</b>						
Экологическая устойчивость	1. Величина экологического налога, млн. руб.	<b>2,04</b>	1. Величина расходов на захоронение отходов, млн. руб.	<b>не более 15</b>	1. Количество переработанных отходов	<b>8,5</b>	1. Количество человек, занятых экологической безопасностью, чел.	<b>3</b>
	2. Величина экологического налога сверх лимита, млн. руб.	<b>0</b>	2. Удельный вес затрат на захоронение отходов в с/с, %	<b>не более 0,05</b>	2. Удельный вес переработанных отходов	<b>55</b>		
Социальная устойчивость	1. Соотношение средней ЗП в организации к ЗП плате по стране, коэф.	<b>не менее 0,85</b>	1. Наличие социальных программ с целевыми клиентами, ед.	<b>2</b>	1. Число работников, нарушивших трудовую дисциплину, чел.	<b>5</b>	1. Средний возраст работников, лет	<b>не более 50</b>
	2. Доля доплат за вредности в ФЗП, %	<b>1,43</b>			2. Продолжительность рабочего дня, ч.	<b>8</b>	2. Уровень обеспеченности питанием, %	<b>1</b>
							3. Коэффициент образовательного уровня, коэф.	<b>0,45</b>

Составлено авторами.

Далее была проведена оценка выполненных целевых показателей экономической составляющей стратегии устойчивого развития и аспектов ССП (таблица 4.14).

**Таблица 4.14 – Оценка выполненных целевых показателей экономической составляющей стратегии устойчивого развития и аспектов ССП**

Показатель	Целевой показатель на 2012 г.	Фактический показатель в 2012 г.	Отметка о выполнении
1	2	3	4
<b>Финансы</b>			
1. Рентабельность совокупных активов, %	33,4	20,59	✗
2. Рентабельность продаж, %	31,4	19,21	✗
3. Рентабельность продукции, %	49,3	23,78	✗
4. Коэффициент текущей ликвидности, коэф.	1,971	1,3510	✗
5. Коэффициент платежеспособности, коэф.	0,182	-0,1306	✗
6. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	<b>8</b>	<b>5,7026</b>	✗
7. Добавленная экономическая стоимость, млн. руб./чел.	387	146,39	✗
8. Запас финансовой устойчивости, %	<b>50</b>	<b>29,04</b>	✗
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по финансовому аспекту</b>			<b>0</b>
<b>Клиенты (маркетинг)</b>			
1. Среднее время обработки заказа, дней	<b>8</b>	<b>8</b>	✓
2. Доля целевого рынка, %	43%- внутр., 57% - экспорт	40,31 – экспорт; 59,69 – внутр.	✗
3. Доля клиентов, обратившихся с рекламацией, % на 100 клиентов	менее 1% на 100 кл.	3	✗
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по аспекту «клиенты (маркетинг)»</b>			<b>1</b>
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>			
1. Затраты на рубль реализованной продукции, руб.	не более 0,75	0,8079	✗
2. Коэффициент опережения темпов роста производительности над темпами роста средней заработной платы, коэф.	1,06	1,0929	✓
3. Производительность труда на одного работника в сопоставимых ценах, млн. руб./чел.	более 94	211,28	✓
4. Удельный вес материальных затрат в себестоимости в произв. с/с, %	не более 70	52,26	✓
5. Коэффициент обновления основных средств, коэф.	0,2358	0,2073	✗
6. Рентабельность основных средств, %	39	25,20	✗
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по аспекту «внутренние бизнес-процессы»</b>			<b>3</b>
<b>Окончание таблицы 4.14</b>			
1	2	3	4
<b>Обновление и развитие</b>			

1. Коэффициент эффективности управления, руб.	6,58	4,4788	
2. Коэффициент текучести кадров, коэф.	0,25	0,3333	
3. Удельный вес продукции, поставляемой на экспорт, и импортозамещающей продукции в общем объеме реализации, %	не менее 70	80,29	
4. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме реализации, %.	не менее 50	55,98	
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по аспекту «обновление и развитие»</b>			<b>2</b>

Составлено авторами на основе проведенных расчетов.

Результаты оценки выполненных целевых показателей экологической составляющей стратегии устойчивого развития и аспектов ССП представлены в таблице 4.15.

**Таблица 4.15 – Оценка выполненных целевых показателей экологической составляющей стратегии устойчивого развития и аспектов ССП**

Показатель	Целевой показатель на 2012 г.	Фактический показатель в 2012 г.	Отметка о выполнении
<b>Финансы</b>			
1. Величина экологического налога, млн. руб.	2,04	1,828706	
2. Величина экологического налога сверх лимита, млн. руб.	0	0	
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по финансовому аспекту</b>			<b>2</b>
<b>Клиенты (маркетинг)</b>			
1. Величина расходов на захоронение отходов, млн. руб.	не более 15	12,77574	
2. Удельный вес затрат на захоронение отходов в с/с, %	не более 0,05	0,04	
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по аспекту «клиенты (маркетинг)»</b>			<b>2</b>
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>			
1. Количество переработанных отходов, т.	8,5	9	
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по аспекту «внутренние бизнес-процессы»</b>			<b>1</b>
<b>Обновление и развитие</b>			
1. Удельный вес переработанных отходов, %	55	50,14	
2. Количество человек, занятых экологической безопасностью, чел.	3	3	
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по аспекту «обновление и развитие»</b>			<b>1</b>

Составлено авторами.

Результаты оценки выполненных целевых показателей социальной составляющей стратегии устойчивого развития и аспектов ССП представлены в таблице 4.16.

**Таблица 4.16 – Оценка выполненных целевых показателей социальной составляющей стратегии устойчивого развития и аспектов ССП**

Показатель	Целевой показатель на 2012 г.	Фактический показатель в 2012 г.	Отметка о выполнении
<b>Финансы</b>			
1. Соотношение средней заработной платы в организации к средней заработной плате по стране, коэф.	не менее 0,85	0,8721	
2. Доля доплат за вредности в ФЗП, %	не более 1,43	1,49	
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по финансовому аспекту</b>			<b>1</b>
<b>Клиенты (маркетинг)</b>			
1. Наличие социальных программ с целевыми клиентами, ед.	не менее 2	1	
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по аспекту «клиенты (маркетинг)»</b>			<b>0</b>
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>			
1. Удельный вес работников НДТ, %	не более 4	3,41	
2. Продолжительность рабочего дня, ч.	не менее 8	8	
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по аспекту «внутренние бизнес-процессы»</b>			<b>2</b>
<b>Обновление и развитие</b>			
1. Средний возраст работающих, лет	не более 50	38,06	
2. Уровень обеспеченности питанием, коэф.	1	1	
3. Коэффициент образовательного уровня, коэф.	0,45	0,4167	
<b>Итого количество выполненных целевых показателей по аспекту «обновление и развитие»</b>			<b>2</b>

Составлено авторами.

После определения выполнения целевых показателей, применим авторскую методику оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации, основанную на расчете интегрального показателя с учетом горизонтальных и вертикальных обобщенных показателей. Результаты расчета представлены в таблице 4.17.

Таблица 4.17 – Расчетная матрица, служащая для определения степени выполнения стратегии устойчивого развития УП «Полимерконструкция»

СУР \ ССП	Финансы	Клиенты (маркетинг)	Внутренние бизнес-процессы	Обновление и развитие	
Экономическая устойчивость	0/6=0 стратегическая цель не выполняется	1/3=0,33 стратегическая цель не выполняется	3/6=0,5 стратегическая цель выполняется частично	2/4=0,5 стратегическая цель выполняется частично	$O_{r1} = \frac{0+0,33+0,5+0,5}{4} = 0,3333$
Экологическая устойчивость	2/2=1 стратегическая цель выполняется	2/2=1 стратегическая цель выполняется	1/1=1 стратегическая цель выполняется	2/1=0,5 стратегическая цель выполняется частично	$O_{r2} = \frac{1+1+1+0,5}{4} = 0,875$
Социальная устойчивость	1/2=0,5 стратегическая цель выполняется частично	0/1=0 стратегическая цель не выполняется	2/2=1 стратегическая цель выполняется	2/3=0,67 стратегическая цель не выполняется частично	$O_{r3} = \frac{0,5+0+1+0,67}{4} = 0,5417$
	$O_{el} = \frac{0+1+0,5}{3} = 0,50$	$O_{cl} = \frac{0,33+1+0}{3} = 0,4433$	$O_{bp} = \frac{0,5+1+1}{3} = 0,8333$	$O_{od} = \frac{0,5+0,5+0,67}{3} = 0,5556$	<b>ИП = 0,58</b>

121


- стратегическая цель не выполняется
- стратегическая цель выполняется частично
- стратегическая цель не выполняется частично
- стратегическая цель выполняется

Составлено авторами.

По данным таблицы 4.17 рассчитаем интегральный показатель по формуле (4.7):

$$ИП = \frac{0,3333 + 0,875 + 0,5417}{3} = \frac{0,5 + 0,4433 + 0,833 + 0,5556}{4}$$

$$ИП = 0,58$$

Таким образом, разработанная методика позволила получить следующий результат: организация частично выполняет стратегию устойчивого развития.

Апробация авторского механизма была произведена еще на одном субъекте национальной экономики – КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба».

Целевые показатели устанавливались ведущими топ-менеджерами организации на основе анкетирования. Результаты обработки анкет позволили сформировать матрицу целевых значений (таблица 4.18).

**Таблица 4.18 – Матрица целевых значений КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» на 2012 г.**

ССП СУР	Финансы		Клиенты (маркетинг)		Внутренние бизнес-процессы		Обновление и развитие	
	Экономическая устойчивость	1. Рентабельность продаж, %	<b>не более 15 %</b>	1. Рост продаж за счет освоения новых рынков, %	<b>61</b>	1. Материалоотдача, руб.	<b>1,7</b>	1. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме реализации, %
2. Коэффициент текущей ликвидности, коэф.		<b>1,7</b>	2. Период оборачиваемости и дебиторской задолженности, дн.	<b>30</b>	2. Затраты на рубль реализованной продукции, руб.	<b>0,85</b>		
Экологическая устойчивость	1. Величина экологического налога сверх лимита, млн. руб.	<b>0</b>	1. Доля биоразлагающейся упаковки в общем объеме упаковочных материалов, %	<b>5</b>	1. Количество вредных веществ, выбрасываемых в атмосферу, сточные воды и др.	<b>не более 7</b>	1. Коэффициент соответствия нормальным условиям труда работников	<b>1</b>
Социальная устойчивость	1. Соотношение средней заработной платы в организации к средней заработной плате по стране, коэф.	<b>1</b>	1. Доля продукции, имеющаяся в своем составе ГМО, %	<b>0</b>	1. Коэффициент опережения ПТ/ЗП, коэф.	<b>1,1</b>	1. Коэффициент текучести кадров, коэф.	<b>0,26</b>

Составлено авторами.

После расчета фактических показателей и определения степени выполнения целевых показателей в каждом из двенадцати квадрантов матрицы была применена авторская методика оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации, которая описывалась ранее (таблица 4.19).

Таблица 4.19 – Расчетная матрица, служащая для определения степени реализации стратегии устойчивого развития КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба»

СУР \ ССП	Финансы	Клиенты (маркетинг)	Внутренние бизнес-процессы	Обновление и развитие	
Экономическая устойчивость	1 стратегическая цель выполняется	0,5 стратегическая цель выполняется частично	0,5 стратегическая цель выполняется частично	1 стратегическая цель выполняется	$O_{r1}=0,75$
Экологическая устойчивость	1 стратегическая цель выполняется	0 стратегическая цель не выполняется	1 стратегическая цель выполняется	1 стратегическая цель выполняется	$O_{r1}=0,75$
Социальная устойчивость	0 стратегическая цель не выполняется	1 стратегическая цель выполняется	0 стратегическая цель не выполняется	1 стратегическая цель выполняется	$O_{r1}=0,5$
	$O_{e1}=0,67$	$O_{e2}=0,5$	$O_{e3}=0,5$	$O_{e4}=1$	III 0,65

Составлено авторами.

Из проведенных расчетов видно, что КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» частично не выполняет стратегию устойчивого развития – значение интегрального показателя составило 0,65.

Таким образом, апробация разработанного механизма показала, что он может быть использован для оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации.

При необходимости более углубленной оценки стратегии развития коммерческой организации механизм можно дополнять новыми аспектами ССП, например, такими, как: инновационный, технологический, информационный и другие. А для целевых показателей, помимо категоричного ответа «да» или «нет» на вопрос: «Выполняется ли целевой показатель?», можно устанавливать степень их выполнения: высокая, средняя, низкая, присвоив при этом каждой из них цветовую зону: высокая – зеленая зона, средняя – желтая, низкая – красная.

На наш взгляд, современное развитие экономики характеризуется непрерывным увеличением роли инноваций как ключевого фактора успеха в конкурентной борьбе. Следовательно, разработанный механизм может быть дополнен еще одним аспектом ССП – инновационной составляющей. В ходе исследования была предпринята попытка дальнейшего развития предложенного механизма оценки реализации стратегии на примере инновационного аспекта.

#### **4.4 Инновационная составляющая стратегии развития коммерческой организации и ее оценка**

Активизация экономических процессов, ограниченность ресурсов экстенсивного роста определяют переход организаций на инновационный тип развития, позволяющий обеспечить устойчивое функционирование компании за счет эффективного использования собственных потенциальных возможностей, повышения роста продуктивности производственных ресурсов, сосредоточения усилий по развитию сферы науки и техники и др.

Главной причиной, заставляющей организации переходить на инновационный путь развития, даже если шансы занять монопольное положение на рынке практически отсутствуют, является острая конкуренция, с которой приходится сталкиваться практически любой организации, поставляющей технологию, выпускающей продукцию или оказывающей какие-либо услуги.

Значение нововведений для успешной деятельности организации чрезвычайно велико, хотя часто каждое из них само по себе дает относительно небольшой полезный эффект. Они служат источником

роста дохода организации за счет повышения производительности труда, качества, экономии ресурсов, а также роста экономической эффективности инноваций. Так, по данным Price Waterhouse Coopers, компании, обеспечившие себе 80 % дохода за счет новых продуктов, как правило, в течение пятилетнего периода удваивают общую стоимость всех выпущенных ими в обращение акций [124].

В настоящее время механизм управления инновациями является слабым звеном организационно-экономического механизма управления в организации. Это объясняется не только высокой степенью изменчивости внешней среды, несистематизированной работой всех служб организации, но и отсутствием системного подхода к оценке инновационной деятельности, а также значительным несоответствием текущих целей компании с заявленной стратегией по причине непонимания стратегической цели и задач, стоящих перед компанией, работниками предприятия. В этой ситуации менеджерам важно сосредоточиться на ограниченном числе важных для бизнеса вопросов. Это практически невозможно сделать при отсутствии в организации формализованной системы, отслеживающей основные показатели и позволяющей на базе этой информации влиять на реализацию стратегии бизнеса. Мировой опыт показывает, что большинство компаний решают данную проблему путем внедрения сбалансированной системы показателей, основные положения которой были рассмотрены выше.

Современные исследователи дополняют данную систему различными группами показателей, а некоторые даже перерабатывают ее, в результате получая отличную от предложенной Капланом и Нортонем сбалансированную систему показателей. Так, в своем исследовании М. С. Будаева предложила выделить следующие составляющие сбалансированной системы показателей: финансовую, операционную, инновационную деятельность, характеристики персонала, социальные и экологические обязательства организации [11]. Анализ работ исследователей в данной области позволяет сделать вывод, что в сбалансированной системе показателей все чаще в качестве отдельного аспекта выделяется инновационная составляющая. Это обусловлено необходимостью активной инновационной деятельности, так как инновации предоставляют организациям возможности добиться технологического доминирования на рынке.

Для многих компаний в настоящее время способность изменяться, а также изменять свои продукты и поведение на рынке становится ключевым фактором успеха. Поэтому значение инновационной составляющей в деятельности компаний растет и неизбежно будет расти. Осознав этот факт, руководителю компании нужно, прежде всего, определить ключевые принципы управления инновационными процессами. После этого необходимо создать и внедрить

инновационные процессы, по крайней мере, на начальном уровне зрелости. Для управления этими процессами потребуется система показателей, позволяющая оценить эффективность инновационной деятельности. Несмотря на то, что каждая успешная организация реализует собственную стратегию роста, в основе своей стратегии они используют один принцип – только постоянные улучшения и нововведения позволят добиться высокого уровня эффективности производства (глава 3). Рисунок 4.8 подтверждает, что инновационная составляющая имеется в каждом аспекте классической версии сбалансированной системы показателей, разница лишь в том, какое место инновационная составляющая будет в ней занимать.



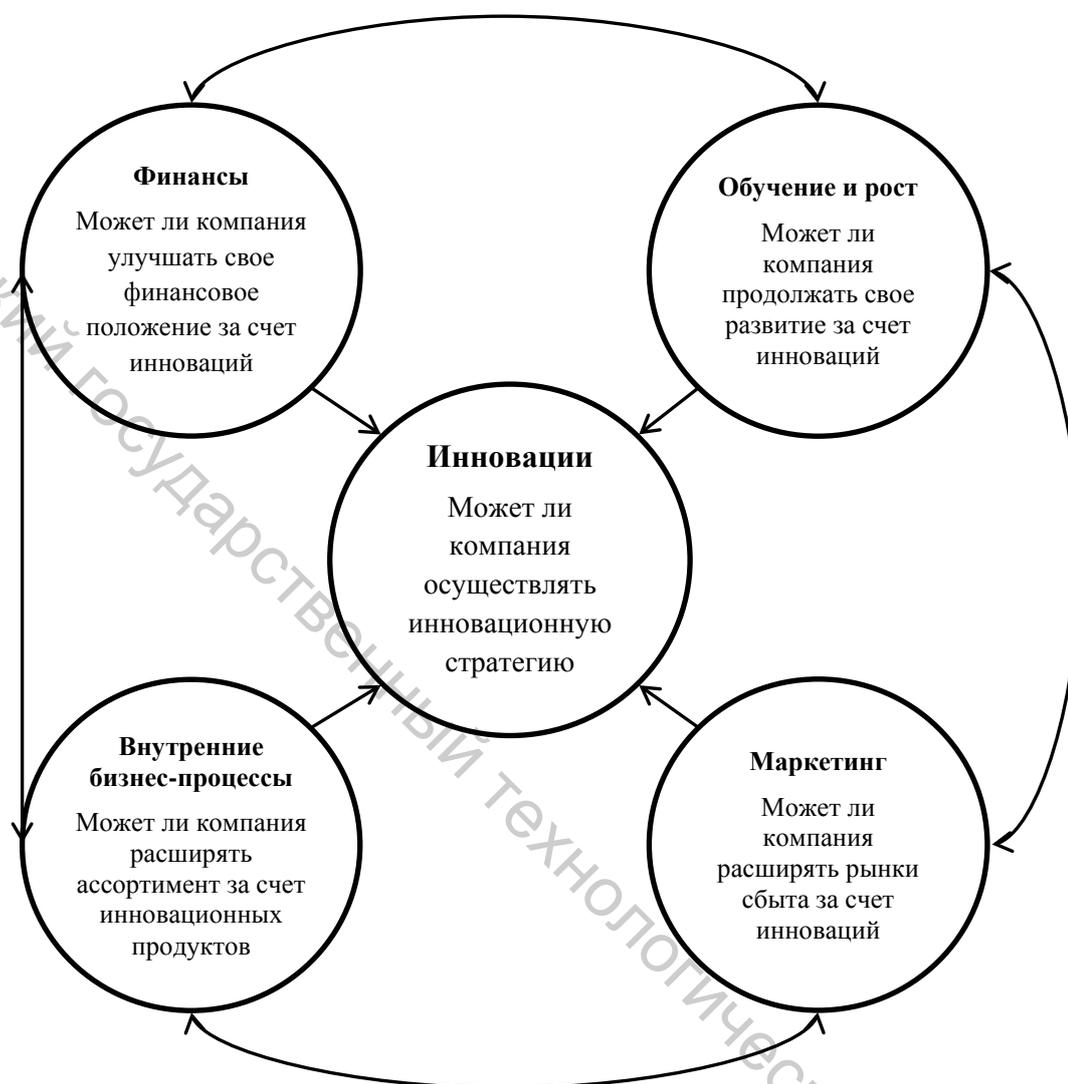
**Рисунок 4.8 – Иновационная составляющая отдельных аспектов сбалансированной системы показателей**

Составлено авторами.

Так, в случае если организация выбрала инновационную стратегию как ключевую из функциональных стратегий, то инновационная составляющая в сбалансированной системе показателей

будет выдвинута на первый план и будет обеспечивать реализацию целей других блоков.

Тогда схематично сбалансированная система будет выглядеть так, как представлено на рисунке 4.9.



**Рисунок 4.9 – Модифицированная сбалансированная система показателей для организаций, реализующих инновационную стратегию развития**

Составлено авторами.

Таким образом, реализация целей во всех аспектах сбалансированной системы показателей будет осуществляться за счет инновационных процессов.

С другой стороны, даже в том случае, если организация не выделяет инновационную стратегию, в качестве ключевой инновационная составляющая сбалансированной системы показателей, на наш взгляд, должна быть выделена в обособленный аспект, т. е. сбалансированная система показателей должна иметь следующие

элементы, представленные на рисунке 4.10.



**Рисунок 4.10 – Модифицированная сбалансированная система показателей для организаций, реализующих отличные от инновационной стратегии развития**

Составлено авторами.

Как мы видим, непосредственно к оценке инновационной составляющей стратегии развития коммерческой организации относится только последний (пятый) этап внедрения сбалансированной системы показателей. Однако для того, чтобы мы могли к нему приступить, все остальные этапы должны быть реализованы в полном объеме.

Внедрение инновационного аспекта в сбалансированную систему показателей предполагает ее дополнения показателями, характеризующими инновационную деятельность и инновационные процессы, протекающие в организации. В существующей

корпоративной практике ограничиваются в основном следующими показателями:

- затраты на НИОКР;
- доля затрат на НИОКР в выручке;
- количество патентов, полученных компанией за отчетный период;
- показатель эффективности инновационной деятельности.

Показатели, характеризующие долю затрат на НИОКР в выручке организации, безусловно, могут оказаться полезными, но они не измеряют потенциальные инновационные возможности компании и не будут иметь существенного значения при выработке стратегических решений. Так, например, ежегодное освоение большого бюджета на исследовательские и опытно-конструкторские работы вовсе не гарантирует появление бесчисленного количества новых продуктов, которые потрясут рынок и станут источником дополнительных доходов компании. Также следует добавить, что такой показатель, как доля затрат на НИОКР в выручке, чаще применяется за рубежом, чем в условиях Республики Беларусь. Однако он может быть рассчитан и для отечественных организаций. Так, например ОАО «Газпром» в рамках программы инновационного развития в качестве основного показателя эффективности, имеющего отношение непосредственно к инновациям, выделяет долю затрат на НИОКР в выручке. Показатель эффективности инновационной деятельности отечественные экономисты предпочитают заменять коэффициентом рентабельности инноваций, который характеризует уже конечный результат, полученный организацией в результате инновационной деятельности.

Рассмотрим систему показателей, которые могут применяться как индикаторы для оценки инновационных процессов, протекающих в организации. Надо отметить, что в практике разработки сбалансированной системы показателей для организаций, реализующих различные стратегии, набор инновационных показателей, как правило, различен. Так, у организаций, реализующих инновационную стратегию развития, большинство показателей, включаемых в инновационный аспект сбалансированной системы показателей, будет характеризовать внутренние бизнес-процессы организации, так как непосредственно от их состояния будет зависеть эффективность протекания инновационных процессов в организации. Организации, реализующие отличные стратегии развития, обычно выбирают инновационные показатели из каждого аспекта сбалансированной системы показателей в равных пропорциях.

Соответственно, учитывая этот факт, набор показателей, характеризующих инновационную деятельность организаций с

различными типами реализуемых стратегий, будет различен (таблица 4.20).

**Таблица 4.20 – Показатели, характеризующие инновационную деятельность, включаемые в сбалансированную систему показателей в зависимости от типа реализуемой стратегии**

Для компаний, реализующих инновационные стратегии	Для компаний, реализующих отличные от инновационной стратегии
1	2
<i>Финансовые показатели:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– коэффициент рентабельности инноваций;</li> <li>– затраты на НИОКР;</li> <li>– доля затрат на НИОКР в выручке;</li> <li>– доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на НИОКР;</li> <li>– доля затрат на НИОКР в выручке</li> </ul>
<i>Показатели внешнего окружения (клиенты и потребители)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля выручки от реализации новых продуктов в общем объеме выручки за последний год;</li> <li>– количество новых рынков сбыта, освоенных за период;</li> <li>– количество новых продуктов, сервисов и бизнесов, которые компания вывела на рынок за последний год;</li> <li>– количество разработанных новых продуктов, экспортируемых на зарубежный рынок, за последний год;</li> <li>– отношение числа клиентов, считающих компанию инновационной, к их общему количеству</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля выручки от реализации новых продуктов в общем объеме выручки за последний год;</li> <li>– количество новых продуктов, сервисов и бизнесов, которые компания вывела на рынок за последний год.;</li> <li>– количество новых рынков сбыта, освоенных за период</li> </ul>
<i>Показатели внутренних бизнес-процессов</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– длительность инновационного цикла;</li> <li>– количество разработанных и внедренных технологий в виде результатов НИОКР за год;</li> <li>– количество объектов, поставленных на бухгалтерский баланс в расчетном году по результатам проведения НИОКР;</li> <li>– количество технологий, разработанных за отчетный год, защищенных патентами;</li> <li>– количество действующих договоров по созданию технологий со сторонними организациями;</li> <li>– доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период;</li> <li>– доля средств от оборота, направленных на приобретение технологически новых основных средств;</li> <li>– отношение количества технологий, разрабатываемых сторонними организациями, к общему количеству разрабатываемых технологий;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– удельный вес инновационной продукции в общем объеме произведенной либо отгруженной продукции;</li> <li>– затраты на инновационную деятельность и др.;</li> <li>– количество технологий, разработанных на предприятии за год по результатам НИОКР;</li> <li>– доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период;</li> <li>– отношение реализованных инновационных идей к общему числу выдвинутых предложений</li> </ul>

**Окончание таблицы 4.20**

- 1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество технических диалогов и проектов, осуществляемых в рамках программ научно-технического сотрудничества с зарубежными компаниями;</li> <li>– количество разработок, выполняемых в рамках программ научно-технического сотрудничества с отечественными компаниями;</li> <li>– показатель эффективности инновационной деятельности (отношение объема производства инновационной продукции к затратам на инновационную деятельность)</li> </ul>	
<i>Показатели обновления и развития</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество зарегистрированных патентов;</li> <li>– продолжительность проектов по исследованиям и разработкам;</li> <li>– количество опорных вузов;</li> <li>– количество базовых кафедр;</li> <li>– количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук);</li> <li>– количество публикаций научных сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество инновационных идей, выдвинутых сотрудниками компании в течение последнего года;</li> <li>– коэффициент приема молодых специалистов, задействованных в инновационных проектах;</li> <li>– количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук).</li> </ul>

Составлено авторами.

Оптимальные наборы показателей и значения для каждого показателя могут различаться в зависимости от профильной деятельности организации, а также от принятой ею стратегии развития. Набор показателей, характеризующий инновационную деятельность, определяется уже непосредственно при детальном исследовании организации и ее стратегических целей. Значения ключевых показателей устанавливается непосредственно высшим руководством организации с учетом их видения деятельности компании через определенный промежуток времени.

Последним этапом внедрения сбалансированной системы показателей является отслеживание соответствия значений ключевых показателей эффективности как относительно целевых значений, так и в динамике.

Выделение инновационной составляющей в сбалансированной системе показателей позволит:

- выражать стратегические интересы компании, "встраивая" инновации в бизнес-процессы и налаживать отношения между теми, кто генерирует новые идеи, и управленческой командой;
- обоснованно распределять ресурсы между корпоративной системой управления идеями и инновационными инициативами;
- устанавливать ожидания в отношении инновационного потенциала компании;
- сравнивать целевые (запланированные) показатели с их значениями в отчетные периоды, что покажет «узкие» места, процессы,

финансирование которых не соответствует поставленным целям.

Таким образом, сбалансированная система показателей, являясь инструментом реализации стратегии, будет способствовать активизации инновационной деятельности организации, в случае возведения данного направления развития в ранг стратегии организации позволит сконцентрировать усилия всех блоков на достижении показателей инновационной деятельности.

С учетом ранее изложенного, можно сделать вывод о том, что реализация концепции сбалансированной системы показателей в организации будет способствовать созданию целостной системы оценки инновационной составляющей стратегии развития коммерческой организации.

Ключевые показатели, характеризующие инновационную составляющую, и включаемые в сбалансированную систему непосредственно зависят от той стратегии, которую реализует организация на современном этапе своего развития. Апробация предложенной методики оценки инновационной составляющей будет проведена на примере УП «Полимерконструкция» и КУПП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба». Необходимо отметить, что данные организации реализуют разные стратегии развития.

Как отмечалось ранее, основными этапами оценки инновационной составляющей стратегии развития организации являются следующие:

1. Определение стратегических перспектив развития организации, а также построение иерархии целей, направленных на достижение стратегической цели организации (с учетом инновационных введений).
2. Установление причинно-следственных связей между показателями, характеризующими протекающие в организации инновационные процессы.
3. Определение ключевых показателей, характеризующих протекающие в организации инновационные процессы.
4. Установление целевых значений выбранных показателей.
5. Непрерывное отслеживание значений ключевых показателей эффективности как относительно целевых значений, так и в динамике.

В рамках исследования, проведенного на УП «Полимерконструкция», была выделена группа показателей, характеризующих инновационные процессы в организации. Согласно мнению работников УП «Полимерконструкция», при помощи данных показателей можно оценить достижение организацией целей, заданных стратегией ее развития, и, соответственно, данные показатели могут быть включены в сбалансированную систему показателей при ее разработке. Непосредственно к этим показателям можно отнести следующие:

- а) доля прибыли от реализации инновационной продукции в

общем объеме прибыли от реализации продукции. Данный показатель оценивает влияние процессных инноваций на финансовый результат:

$$УД_{гр.} = \frac{ПР_{ин}}{ПР_{реал}} \times 100 \%, \quad (4.8)$$

где  $ПР_{ин}$  – прибыль от реализации инновационной продукции, млн. руб.;

$ПР_{реал}$  – прибыль от реализации продукции, млн. руб.

б) удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной организацией продукции. Данный показатель может определяться одним из следующих способов:

– как соотношение количества новой продукции к общему количеству видов продукции, выпускаемых предприятием:

$$УД_{и.п.} = \frac{N_{н}}{N} \times 100 \%, \quad (4.9)$$

где  $N_{н}$  – количество новой продукции, выпускаемой организацией, шт.;

$N$  – количество всей продукции, выпускаемой организацией, шт.

– доля выручки от реализации инновационной продукции в общем объеме выручки:

$$УД_{и.п.} = \frac{Выр_{ин}}{Выр} \times 100 \%, \quad (4.10)$$

где  $Выр_{ин}$  – выручка от реализации инновационной продукции, млн. руб.;

$Выр$  – общая выручка от реализации продукции организации, млн. руб.

– доля объема инновационной продукции в общем объеме отгруженной организации:

$$УД_{и.п.} = \frac{ОП_{ин}}{ОП} \times 100 \%, \quad (4.11)$$

где  $ОП_{ин}$  – объем инновационной продукции, млн. руб.;

$ОП$  – общий объем отгруженной продукции, млн. руб.

в) коэффициент рентабельности инноваций:

$$R_{и.} = \frac{ПР_{ин}}{C/C_{реал\ и.п.}} \times 100 \%, \quad (4.12)$$

где  $C/C_{реал\ и.п.}$  – себестоимость реализованной инновационной

продукции, млн. руб.

– доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств. Данный показатель является одним из критериев гибкости организации к требованиям рынка, характеризует ее способность к обновлению. Можно считать с достаточной долей достоверности, что чем выше значение данного показателя, тем более стабильной и успешной будет работа организации в будущем.

$$УД_{ф.и.} = \frac{З_{т.ин}}{Выр} \times 100 \%, \quad (4.13)$$

где  $З_{т.ин}$  – затраты на технологические инновации, млн. руб.

д) доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период. Данный коэффициент представляет собой важный показатель инновационной активности организации:

$$УД_{т.ин} = \frac{З_{т.ин}}{З_{ос}} \times 100 \%, \quad (4.14)$$

где  $З_{ос}$  – затраты на приобретение основных средств, млн. руб.

е) количество новых рынков сбыта, освоенных за  $n$ -период;

ж) количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук).

При выборе показателей, входящих в данную систему, руководящий состав предприятия учитывал взаимосвязь показателей между собой, а также взаимосвязь с показателями других аспектов сбалансированной системы показателей. Так, показатели любой составляющей сбалансированной системы показателей делятся на тактические и стратегические. Первые отражают текущее состояние бизнес-процессов и сигнализируют об изменениях, требующих немедленного реагирования. Вторые отражают результаты, достигнутые в ходе стратегического управления. Согласно факторному анализу, стратегические показатели можно назвать результирующими, а тактические – факторами их достижения. Как известно, главная цель любой коммерческой организации – это получение прибыли. Какую бы стратегию не реализовывала организация, все цели ее деятельности в любом случае сводятся к максимизации полученной прибыли в будущем. Из перечисленных руководящим составом УП «Полимерконструкция» показателей стратегическим следует признать долю прибыли от реализации инновационной продукции. Соответственно, тактическими показателями первого порядка будут

являться удельный вес инновационной продукции в общем выпуске и коэффициент рентабельности инноваций, так как они оказывают непосредственное влияние на размер прибыли, полученной от реализации инновационной продукции. Все остальные из перечисленных показателей влияют на долю прибыли от реализации инновационной продукции, какой-то в большей, какой-то в меньшей степени, но все-таки косвенным образом. Поэтому их можно отнести к факторам второго порядка.

В подтверждение вышесказанного, нами, совместно с руководящим составом УП «Полимерконструкция», выдвинуты предположения о возможности существования устойчивых зависимостей между показателями разных составляющих. Например, удельный вес инновационной продукции в общем ее объеме может повлиять на значение таких показателей, как:

- доля прибыли от продаж инновационной продукции;
- доля рынка или выручка от продаж;
- лояльность потребителей (число потребителей, сделавших более одной покупки);
- расширение потребительской базы (число новых потребителей либо общий объем продаж новым потребителям в рассматриваемом сегменте рынка).

По аналогии можно выдвинуть гипотезу о том, что доля средств от оборота, направляемых на технологические инновации, является факторным признаком, определяющим долю рынка, время освоения нового продукта и число внесенных персоналом предложений по совершенствованию бизнес-процессов (критерий инновационной активности персонала).

Таким образом, в сбалансированной системе показателей поддерживается принцип единства и взаимосвязи критериев инновационной деятельности с показателями других составляющих, что позволяет использовать данную систему показателей для оценки инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция». Помимо этого, разработанная система показателей позволяет действительно оценить реализацию инновационной стратегии организации, учитывая непосредственно специфику деятельности УП «Полимерконструкция» и инновационных процессов, в нем протекающих.

В результате была получена особая модель сбалансированной системы показателей, в которой на первый план выдвигается блок инновационных показателей, которые сформированы непосредственно из тех аспектов, которые на настоящем этапе развития представляют наибольший интерес для предприятия. Вышесказанное подтверждает

структурная инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция», представленная на рисунке 4.11.



**Рисунок 4.11– Инновационная составляющая стратегии развития УП «Полимерконструкция»**

Составлено авторами.

Кроме того, выделение инновационной составляющей в стратегии

развития УП «Полимерконструкция» позволяет продемонстрировать ту основу, на которой строится инновационная стратегия предприятия. В настоящее время инновационная стратегия развития УП «Полимерконструкция» направлена на наращивание инновационного потенциала, о чем свидетельствуют такие показатели сбалансированной системы, как доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств; доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период; количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук). Это связано с тем, что руководство УП «Полимерконструкция» считает, что наращивание инновационного потенциала выступает одним из важных факторов повышения инновационной активности предприятия, что, соответственно, ведет к росту эффективности деятельности.

Так, за счет внедрения технически новых основных средств, а также привлечения кандидатов и докторов технических наук, предприятие сможет производить высокотехнологичную продукцию, которая будет конкурентоспособна на внутреннем и внешнем рынках и позволит предприятию укрепить свои позиции на существующих и в дальнейшем выйти на новые перспективные рынки.

Следующим этапом, после выбора ключевых показателей, характеризующих инновационную составляющую стратегии развития предприятия, является установление целевых значений для данных показателей. Надо отметить, что стратегия развития УП «Полимерконструкция» разработана на 2015 г. и, соответственно, целевые значения установлены на этом же период. Однако, в бизнес-плане руководство предприятия разбивает достижение целей на этапы по годам. Поэтому руководящий состав УП «Полимерконструкция», опираясь на стратегию развития предприятия, сумел установить оптимальные целевые значения для каждого показателя сбалансированной системы в аспекте инновационной составляющей, которые должны быть достигнуты к 2012 г. (таблица 4.21).

Данные целевые значения устанавливались следующим образом. Так, доля прибыли от реализации инновационной продукции в соответствии с целями на 2015 г. должна достигнуть 80 %. По мнению руководства предприятия, за каждый предшествующий год до 2015 г. доля прибыли от реализации инновационной продукции должна увеличиваться на 5 п.п. Соответственно, в 2012 г. целевое значение данного показателя должно составить 65 %, так как его от 2015 г. отделяет 3 периода. Аналогично устанавливались целевые значения для таких показателей, как удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции и доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств. Для

коэффициента рентабельности инноваций технология установления целевого значения в 2012 г. аналогична, за исключением того, что увеличивать он должен на 3 п. п. в год. Что касается доли средств из оборота, направленных на приобретение технологически новых основных средств, то по этому показателю руководство предприятия планирует отрицательную динамику в размере 2 п. п. в год. Это вовсе не означает, что предприятие стремится с каждым годом уменьшать сумму денежных средств, направленных на приобретение технологически нового оборудования. Учитывая, что сумма оборота (выручки от реализации) предприятия растет, снижение доли, направленной на приобретение технологически нового оборудования, не приведет к снижению общей суммы денежных средств.

**Таблица 4.21 – Установленные целевые значения для инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция»**

Показатель	Целевое значение на 2012 г.	Целевое значение на 2015 г.
<b>Стратегические показатели:</b>		
1. Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции	65 %	80 %
<b>Тактические показатели:</b>		
1. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции;	60 %	75 %
2. Коэффициент рентабельности инноваций	16 %	25 %
3. Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	16 %	10 %
4. Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	75 %	90 %
5. Количество новых рынков сбыта, освоенных за период	-	1
6. Количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук)	-	1

Составлено авторами.

Что касается таких показателей, как количество новых рынков сбыта и количество работников высшей квалификации, то по данным показателям установить цели на 2012 г. не представляется возможным. Так, согласно стратегии развития предприятия до 2015 г. УП «Полимерконструкция» должно выйти на новый рынок сбыта, которым для данного предприятия является рынок Украины. Также в составе персонала предприятия имеется работающий, который в

настоящий момент времени повышает свою квалификацию, и к 2015 г. предположительно будет иметь степень доктора технических наук.

Помимо того, что устанавливаются целевые значения на 2012 г. для выбранных показателей, также должны быть установлены предельные значения целевых показателей, по которым мы будем отслеживать, насколько далеки фактические значения от целевых (таблица 4.22).

**Таблица 4.22 – Разбивка целевых значений для инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция» на 2012 г. по уровням**

Показатель	Целевое значение на 2012 г.	Низкий уровень (красная зона)	Средний уровень (желтая зона)	Высокий уровень (зеленая зона)
<b>Стратегические показатели:</b>				
1. Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции	65 %	до 60 %	от 60 % до 65 %	от 65 %
<b>Тактические показатели:</b>				
1. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции	60 %	до 55 %	от 55 % до 60 %	от 60 %
2. Коэффициент рентабельности инноваций	16 %	до 13 %	от 13 % до 16 %	от 16 %
3. Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	16 %	до 14 %	от 14 % до 15 %	от 15 %
4. Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	75 %	от 65 % до 70 %	от 70 % до 75 %	от 75 %

Составлено авторами.

Так как целевое значение для новых рынков сбыта и персонала высшей квалификации не задано, то разбивать их на уровни нет необходимости.

Последний этап оценки инновационной составляющей сбалансированной системы показателей – это сопоставление фактического значения данных показателей с их целевыми значениями, а также отслеживание их изменений в динамике, для определения степени приближения к стратегии развития.

Фактические значения показателей инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция»

представлены в таблице 4.23.

**Таблица 4.23 – Оценка инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция» при помощи сбалансированной системы показателей**

Показатель	Целевое значение	Фактическое значение в 2012 г.	Вид зоны по уровням достижения целевых значений
<b>Стратегические показатели:</b>			
1. Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции	65,00 %	61,82 %	Желтая зона
<b>Тактические показатели:</b>			
1. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции	60,00 %	61,15 %	Зеленая зона
2. Коэффициент рентабельности инноваций	16,00 %	19,61 %	Зеленая зона
3. Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	15,00 %	14,70 %	Желтая зона
4. Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	75,00 %	76,19 %	Зеленая зона
5. Количество новых рынков сбыта, освоенных за период	-	Работа ведется	Зеленая зона
6. Количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук).	-	Работа ведется	Зеленая зона

Составлено авторами.

Чтобы сделать вывод об оценке инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция», необходимо также отследить изменение данных показателей в динамике для определения степени приближения к стратегии развития. Однако производить инновационную продукцию и вести учет затрат на ее производство, объема реализации и прибыли, полученной от реализации инновационной продукции УП «Полимерконструкция» начала в 2012 г. Поэтому оценить динамику большинства показателей не представляется возможным. Из представленных показателей можно рассмотреть динамику только тех показателей, которые характеризуют обновление основных средств, так как приобретение технологически новых основных средств начало осуществляться в 2011 г., чтобы в 2012 г. предприятие могло выпускать на этом оборудовании инновационную продукцию.

Рассмотрим динамику показателей, характеризующих обновление основных средств на предприятии (таблица 4.24).

**Таблица 4.24 – Оценка динамики показателей, характеризующих**

## обновление основных средств на предприятии

Показатель	Фактическое значение в 2011 г	Фактическое значение в 2012 г.	Динамика
1. Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	0,48 %	14,70 %	↑
2. Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	2,62 %	76,19 %	↑

Составлено авторами.

Таким образом, согласно данным таблиц 4.23 и 4.24 инновационная стратегия УП «Полимерконструкция» на момент 2012 г. реализуется частично. Так, целевым значениям, установленным руководством предприятия, соответствуют такие показатели, как удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, коэффициент рентабельности инноваций и доля технологически новых основных средств в общем объеме. Не соответствуют целевым значениям, установленным на 2012 г., такой тактический показатель, как доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств. Однако с учетом того, что предприятие планирует постепенное снижение значения данного показателя, и, учитывая тот факт, что значение этого показателя, а также тесно связанной с ним – доли технологически новых основных средств в общем объеме основных средств поступивших за период имеет динамику роста по сравнению в 2011 г. (причем их увеличение достаточно существенное), к моменту 2015 г. данный показатель, на наш взгляд, будет соответствовать установленному целевому значению. Также необходимо учитывать тот факт, что значение показателя попало в зону со средним уровнем выполнения, а не с низким, что еще раз подтверждает, что в долгосрочном периоде времени УП «Полимерконструкция» доведет значение это показателя до целевого. Схожая ситуация наблюдается и по показателю, характеризующему стратегические цели предприятия – доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации – не соответствует установленному целевому значению на 2012 г. и тоже попадает в желтую зону. Однако так как данный показатель непосредственно зависит от удельного веса инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции и коэффициента рентабельности инноваций, которые даже превышают целевые значения, установленные для них на 2013 г., то скорее всего к 2015 г. предприятие сможет увеличить долю прибыли от реализации инновационной продукции до 80 %. Что касается выхода на новый рынок, то работа по данному направлению ведется: управление

маркетинговых исследований предприятия налаживает связи с украинскими потребителями. Работа по получению степени доктора наук сотрудником предприятия также ведется.

В целом оценка инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция» на момент 2012 г. показала, что к 2015 г. предприятие сможет реализовать все цели своей инновационной стратегии в полном объеме.

Вторым объектом исследования выступал КУПП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба», реализующий стратегию устойчивого развития. В рамках исследования были выделены показатели, отражающие стратегию предприятия в каждом аспекте сбалансированной системы показателей (рисунок 4.12).



**Рисунок 4.12 – Сбалансированная система показателей для КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба»**

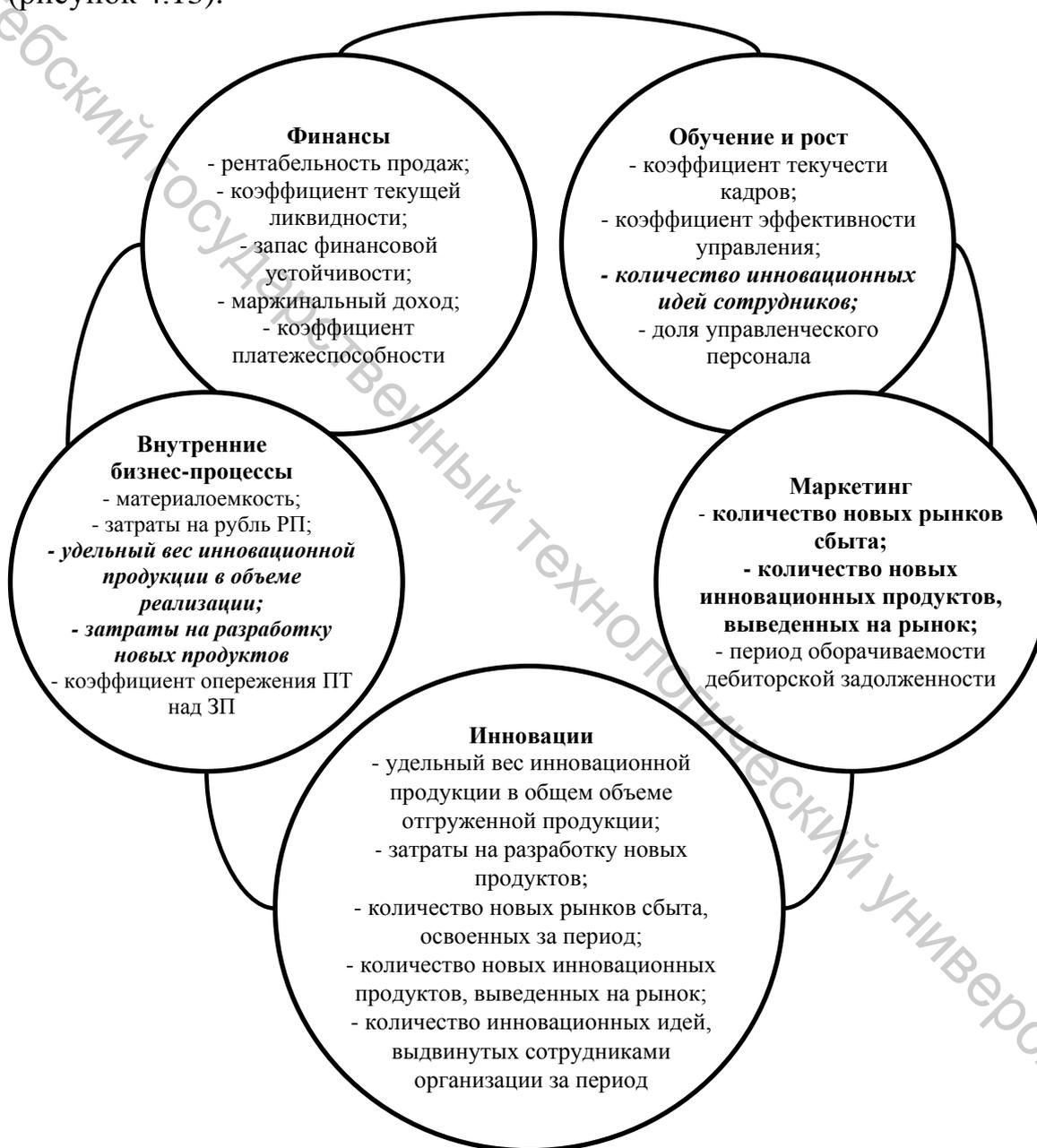
Составлено авторами.

Выбор данных показателей определялся совместно с руководящим составом предприятия с учетом целей развития КУП

«Витебский кондитерский комбинат «Витьба» на ближайший период.

Как видно из рисунка 4.20, несмотря на то, что предприятие не реализует инновационную стратегию развития, вместе с тем показатели, характеризующие инновационные процессы, в сбалансированной системе показателей все же присутствуют.

Чтобы акцентировать внимание руководства организации на выполнение целей по данным показателям, имеет смысл выделить инновационную составляющую в качестве самостоятельного аспекта (рисунок 4.13).



**Рисунок 4.13 – Инновационная составляющая стратегии развития КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба»**

Составлено авторами.

Подробнее рассмотрим показатели, характеризующие

инновационные процессы, протекающие в организации. Так, по мнению топ-менеджеров, к таким показателям можно отнести следующие:

- удельный вес инновационной продукции в общем объеме ее реализации;
- затраты на разработку новых продуктов;
- количество новых инновационных продуктов, выведенных на рынок;
- количество инновационных идей, выдвинутых сотрудниками предприятия за период;
- количество новых рынков сбыта.

Все перечисленные показатели являются тактическими и характеризуют текущее состояние бизнес-процессов.

Как видно из рисунков 4.12 и 4.13, топ-менеджеры предприятия не выделили ни одного инновационного показателя в аспекте финансов. Данная ситуация вызвана тем, что финансовые показатели, которые обычно подлежат включению в инновационную составляющую, присущи в большей организациям реализующим инновационную стратегию развития и применяются для оценки эффекта, полученного в результате реализации инноваций.

Так как основной целью деятельности КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» является расширение производства продукции за счет организация производства новых видов продукции и увеличения объема продаж за счет укрепления своих позиций на существующих рынках и проникновения на новые, то основные показатели, включаемые в инновационную составляющую, характеризуют внутренние бизнес-процессы и маркетинговый аспект. Так, выпуская новые инновационные продукты на рынок, предприятие увеличивает удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, тем самым повышая свою конкурентоспособность. Новые инновационные продукты увеличивают объем производства продукции предприятия, поэтому сотрудникам КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» необходимо искать новые и перспективные рынки сбыта, которые можно завоевать только производя конкурентоспособную продукцию. Тут и потребуются инновационные идеи, выдвигаемые сотрудниками предприятия. Как мы видим, в выбранной системе показателей поддерживается принцип единства и взаимосвязи с показателями других составляющих.

Таким образом, проведенное исследование показало, что сбалансированная система показателей может дать оценку реализации стратегии организации в том случае, если организация реализует инновационную стратегию развития, когда инновации пронизывают все аспекты деятельности организации (УП «Полимерконструкция»), и в

том случае, когда они описывают отдельные аспекты стратегии развития (КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба»).

#### **4.5 Каскадирование сбалансированной системы показателей как путь от стратегии к ее реализации**

ССП в значительной степени способствует переводу стратегии и распространению информации о ней на все уровни организации, укрепляя тем самым понимание стратегии в самом широком смысле слова и всячески развивая знания о ней. Но для того чтобы действительно пустить в ход механизмы, обеспечивающие индивидуальный вклад работников на всех уровнях организации, людям нужно дать возможность продемонстрировать, каким образом их повседневные действия помогают изменить ситуацию и способствуют достижению стратегических целей компании. Проверенным методом, позволяющим добиться этого, является каскадирование ССП, которое апробировалось в условиях УП «Полимерконструкция».

В процессе совместных совещаний и обсуждений менеджерами высшего и нижнего звена управления были разработаны сбалансированные системы для каждого структурного подразделения. Эти системы приведены в соответствие с системой показателей для высшего уровня организации (корпоративной стратегии) на основе определения стратегических целей и показателей, которые отделы и группы нижних уровней использовали для отслеживания своего вклада в достижение общих целей компании. Хотя некоторые из применяемых показателей аналогичны используемым во всей организации, большинство систем нижних уровней содержат показатели, отражающие конкретные возможности и проблемы их уровня. Разобравшись в основополагающих аспектах системы высшего уровня, работники организации смогли преобразовать ее в свои системы показателей, описывающие их влияние на реализацию общекорпоративной стратегии, и показать, каким образом их повседневная деятельность способствует достижению стратегических целей.

Каскадируя ССП на нижние уровни управления УП «Полимерконструкция» отдел маркетинга разработал ряд показателей, которые окажут значительное влияние на показатели в общекорпоративной стратегии:

– *процент поставок на внешний рынок*. В корпоративной стратегии в составляющей «клиенты и маркетинг» значение показателя «доля целевого рынка» возросло, но так и не достигло своего целевого значения. Поэтому отдел маркетинга видит для себя важным достижение целевого значения по такому показателю, как процент

поставок на внешний рынок. Внешний рынок представляет для предприятия большой интерес. Продукция, поставляемая на этот рынок, имеет большую степень доходности, а следовательно, позволит предприятию получить больше прибыли. Следовательно, увеличивая контролируемый показатель, отдел маркетинга поможет улучшить практически все показатели в финансовой составляющей общекорпоративной стратегии.

– *оборачиваемость дебиторской задолженности*. Высокая оборачиваемость дебиторской задолженности отражает улучшение платежной дисциплины покупателей, а значит способна улучшить финансовое состояние предприятия.

– *запас финансовой устойчивости (ЗФУ)*. Рост значения этого показателя показывает, насколько предприятие превышает безубыточную выручку, обеспечивая себе прибыль. Этот показатель входит в общекорпоративную систему показателей, но контроль над ним лучше всего может осуществить отдел маркетинга, поэтому отдел включил его в свою систему показателей.

– *доля состоявшихся сделок в общем объеме полученных заявок от потенциальных покупателей*. Повышение значения этого показателя способствует увеличению выручки предприятия, а также повышает лояльность клиентов. Увеличивая портфель заказов, отдел маркетинга поможет производственным подразделениям использовать производственные мощности предприятия с наиболее полной загрузкой, что также повысит и рентабельность основных средств.

По итогам 2011 – 2012 гг. результаты работы отдела в этом направлении приведены в таблице 4.25.

**Таблица 4.25 – Оценка работы отдела маркетинга**

Показатель	Целевое значение	Значение показателя		Отметка о выполнении	Динамика
		2011 г.	2012 г.		
Процент поставок на внешний рынок, %	57	28,5	40,31		
Оборачиваемость дебиторской задолженности, об.	8	6,7	5,7		
Запас финансово устойчивости, %	50	32,93	29,04		
Доля состоявшихся сделок в общем объеме полученных заявок от потенциальных покупателей, %	50	25	40		

Составлено авторами.

Как видно из таблицы 4.25, отдел маркетинга увеличил значения только по двум показателям, но целевых значений не достиг по всем контролируемым.

Производственные цеха видят свое участие в реализации корпоративной стратегии в более рациональном использовании материалов, что поможет организации снизить себестоимость выпускаемой продукции, тем самым сделав ее более конкурентной на рынке, а также в более активном выполнении плана по выпуску готовой продукции. Поэтому для своего уровня управления они взяли под контроль следующие показатели:

– *процент образования отходов в общем количестве использованных материалов.* Минимизируя значение этого показателя, цеха смогут улучшить сразу несколько показателей в корпоративной системе: затраты на рубль реализованной продукции, рентабельность продукции, а также все показатели рентабельности, так как снижая себестоимость, мы увеличиваем прибыль предприятия.

– *процент выполнения плана по выпуску готовой продукции.* Выполнение плана по выпуску продукции способствует своевременности ее поставки покупателям, что позволит предприятию получать запланированную выручку, а также закрепить у клиентов имидж предприятия как надежного поставщика, повышая тем самым их лояльность.

Результаты работы производственных цехов УП “Полимерконструкция” в 2011 – 2012 гг. приведены в таблице 4.26.

**Таблица 4.26 – Оценка работы производственных цехов**

Показатель	Целевое значение	Значение показателя		Отметка о выполнении	Динамика
		2011 г.	2012 г.		
Процент образования отходов в общем количестве использованных материалов, %	0,23	0,33	0,24		
Процент выполнения плана, %	100	80	90		

Составлено авторами.

Как видно из таблицы 4.26, производственные цеха изменили значения своих показателей в нужном направлении, но целевых значений пока не достигли.

В продолжение работы над оптимизацией производственных процессов конструкторско-технологический отдел взял на себя контроль за такими показателями, как:

– *количество рационализаторских предложений по повышению эффективности использования основных средств (технологического оборудования).* Активные разработки в этом направлении позволят предприятию улучшить значения показателей как рентабельность основных средств, затраты на рубль реализованной продукции, а также все показатели рентабельности, так как повышая загрузку

оборудования, мы увеличиваем выпуск продукции, снижаем себестоимость единицы продукции, а значит увеличиваем и прибыль. Проводя тщательный анализ парка оборудования, необходимо выявить то оборудование, которое мало или совсем не используется. Также учитывая причины такой загрузки, необходимо принимать решения по выводу его из состава активов предприятия путем продажи или разработке программ по более полной загрузке оборудования, повышая его отдачу. Если же в перспективе планируется использование такого оборудования, то возможно более целесообразно на какое-то время сдавать его в аренду.

– доля часов на доработку конструкторской документации в общем объеме часов по ее разработке. Снижая значение этого показателя, работникам данного отдела удастся снизить время на выполнение заказа покупателя, что также поспособствует повышению имиджа предприятия как квалифицированного исполнителя заказа, а также ускорит процесс «заявка-производство-отгрузка».

Результаты работы конструкторско-технологического отдела приведены в таблице 4.27.

**Таблица 4.27 – Оценка работы конструкторско-технологического отдела**

Показатель	Целевое значение	Значение показателя		Отметка о выполнении	Динамика
		2011 г.	2012 г.		
Количество рацпредложений, ед.	14	12	7		
Доля часов на доработку конструкторской документации в общем объеме часов по ее разработке, %	5	10	8		

Составлено авторами.

Конструкторско-технологический отдел по первому показателю не выполнил свою задачу, а также не сумел добиться положительной динамики контролируемого показателя. Возможной причиной тому может служить низкая осведомленность исполнителей о технологической возможности имеющегося оборудования в соответствии с разрабатываемыми ими конструкторско-технологическими решениями. По второму показателю динамика положительная, но целевое значение также не достигнуто. Если отдел хочет внести свой вклад в реализацию корпоративной стратегии, ему следует более инициативно относиться к выполняемой им задаче.

Отдел снабжения своей задачей ставит рациональное обеспечение производства материальными ресурсами, а также контроль кредиторской задолженности.

Большие запасы материалов на складах свидетельствуют о нерациональном вложении денежных средств предприятия, а также снижают рентабельность активов. Поэтому отдел взял под контроль такой показатель, как “доля материалов на складах в общей стоимости запасов.

Оборачиваемость кредиторской задолженности – чем выше данный показатель, тем быстрее компания рассчитывается со своими поставщиками. Снижение оборачиваемости может означать как проблемы с оплатой счетов, так и более эффективную организацию взаимоотношений с поставщиками, обеспечивающую более выгодный, отложенный график платежей и использующую кредиторскую задолженность, как источник получения дешевых финансовых ресурсов. В связи с этим отдел ставит своей задачей поиск поставщиков, которые смогут давать максимально возможную отсрочку платежей.

Процент поставок материальных ресурсов в срок в общем объеме поставок – рост этого показателя способствует повышению ритмичности производства и выпуску готовой продукции производственными цехами в запланированные сроки.

Результаты работы отдела снабжения по итогам 2011–2012 гг. приведены в таблице 4.28.

**Таблица 4.28 – Оценка работы отдела снабжения**

Показатель	Целевое значение	Значение показателя		Отметка о выполнении	Динамика
		2011 г.	2012 г.		
Доля материалов на складах в общей стоимости запасов, %	50	81	75		
Оборачиваемость кредиторской задолженности, об.	3	4,1	2,7		
Процент поставок материальных ресурсов в срок в общем объеме поставок, %	100	75	92		

Составлено авторами.

Как видно из таблицы 4.28, отдел снабжения ведет свою работу в верном направлении. Показатели, которые стремится выполнить отдел, имеют положительную динамику, хотя не все достигли своих целевых значений.

Бухгалтерия также принимает активное участие в реализации общекорпоративной стратегии. Координируя все процессы документоборота в рамках законодательства Республики Беларусь, отдел делает все возможное во избежание штрафных санкций контролирующих органов, тем самым минимизируя затраты предприятия. Грамотно и рационально планируя и распределяя движение денежных потоков, отдел видит возможным сэкономить

денежные ресурсы на оплату вознаграждений за услуги банков, по возможности избегая встречных платежей, экономя на курсах при продаже и покупке валюты, а также ведет постоянный мониторинг банковских предложений по более выгодному размещению свободных денежных средств предприятия на депозит. Поэтому показатели, который взял на себя отдел, следующие:

- доля затрат на оплату услуг банков в стоимости прочих услуг;
- доля затрат на оплату штрафов контролирующим органам за ошибки в учете в общих затратах.

По результатам работы бухгалтерии в 2011–2012 гг. изменение контролируемых показателей приведено в таблице 4.29.

**Таблица 4.29 – Оценка работы бухгалтерии**

Показатель	Целевое значение	Значение показателя		Отметка о выполнении	Динамика
		2011 г.	2012 г.		
Доля затрат на оплату услуг банков в стоимости прочих услуг, %	15	19	15		
Доля затрат на оплату штрафов контролирующим органам за ошибки в учете в общих затратах, %	0	0	0		

Составлено авторами.

Из таблицы 4.29 видно, что отдел справляется со своими задачами и значения ключевых показателей достигли своих целевых значений. Продолжая работу в направлении экономии затрат, координируя внутренние бизнес-процессы в этом направлении, отдел сможет помочь предприятию в реализации общекорпоративной стратегии.

В ходе проведенной оценки деятельности структурных подразделений УП «Полимерконструкция» видно, что каждый отдел не безразличен к деятельности предприятия в целом и старается увидеть и сделать все зависящее от него для того, чтобы предприятие успешно развивалось и приближалось к намеченным целям.

Также выявлен тот факт, что за анализируемый период времени в худшем положении находится финансовая составляющая УП «Полимерконструкция».

Так как практически все показатели в этой составляющей зависят от прибыли, то становится очевидным, что предприятию ее явно не хватает для осуществления намеченных целей. Предприятию следует искать возможности наращивать выручку, держать под постоянным контролем постоянные затраты, в числе которых и заработная плата всех работников предприятия, так как они занимают наибольший

удельный вес в общих затратах предприятия.

Не раз было доказано, что чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем больше они соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью эти цели будут достигнуты. Практическая реализация этого принципа в условиях конкретной организации достаточно сложна, и именно она, как правило, является главной преградой на пути внедрения ССП.

Наиболее действенный способ решения этой проблемы заключается в постепенном внедрении на предприятии мотивации персонала, основанной на взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала.

В продолжение работы по повышению эффективности деятельности УП «Полимерконструкция» с целью повышения мотивации сотрудников предлагается внести изменения в существующую на предприятии систему премирования. Действующая система премирования предполагает выплату вознаграждения сотрудникам в размере определенного процента от оклада.

Данная система не является совершенной, так как не зависит от финансового состояния предприятия и не стимулирует сотрудников на повышение своей производительности труда. Внедрив на предприятии ССП и каскадировав ее на нижние уровни управления, становится очевидным необходимость привязки премиального вознаграждения за выполнение ключевых показателей, которые контролируют структурные подразделения.

Для того, чтобы все сотрудники УП «Полимерконструкция» были заинтересованы в получении предприятием прибыли, предлагается в качестве премиального фонда установить определенный процент прибыли от реализации. Далее эта база распределяется между отделами определенными долями, в зависимости от значимости бизнес-процессов, которые осуществляют соответствующие отделы.

Конкретная фактическая сумма премии отдела может быть рассчитана строго в соответствии с некоторой формулой, которая связывает показатели выполненной работы с целевыми значениями ключевых показателей, выбранных для оценки деятельности конкретного отдела. Руководитель подразделения определяет приоритетные задачи на среднесрочную и краткосрочную перспективу при активном участии исполняющих сотрудников. В зависимости от важности задач в определенный промежуток времени деятельности предприятия показателям присваиваются коэффициенты значимости, которые умножаются на уровень достижения целевого показателя. Следовательно, формула расчета премии будет выглядеть следующим образом:

$$П = МАХ \times (K_A \times \frac{A_{\phi}}{A_{ц}} + K_B \times \frac{B_{\phi}}{B_{ц}} + K_C \times \frac{C_{\phi}}{C_{ц}} + K_D \times \frac{D_{\phi}}{D_{ц}}), \quad (4.15)$$

где  $П$  – фактический процент премии конкретного отдела, %;

$МАХ$  – максимально возможный процент премии отдела, при выполнении целевых значений ключевых показателей, %;

$K_A, K_B, K_C, K_D$  – коэффициенты значимости соответствующих показателей;

$A_{\phi}, B_{\phi}, C_{\phi}, D_{\phi}$  и  $A_{ц}, B_{ц}, C_{ц}, D_{ц}$  – значения ключевых показателей фактические и целевые соответственно.

Руководители структурных подразделений УП «Полимерконструкция» установили значимость своих ключевых показателей в соответствии с перспективой развития предприятия, направленной на повышение прибыли, экономию затрат и оптимизацию внутренних процессов.

Распределение значимости показателей приведено в таблице 4.30.

**Таблица 4.30 – Значения коэффициентов значимости**

Показатели	Отдел маркетинга	Цеха	Конструкторско-технологический отдел	Отдел снабжения	Бухгалтерия
1	2	3	4	5	6
Процент поставок на внешний рынок, %	0,3				
Оборачиваемость дебиторской задолженности, об.	0,2				
Запас финансовой устойчивости, %	0,4				
Доля состоявшихся сделок в общем объеме полученных заявок от потенциальных покупателей, %	0,1				
Процент образования отходов в общем количестве использованных материалов, %		0,5			
Процент выполнения плана, %		0,5			
Количество рацпредложений, ед.			0,5		
Доля часов на доработку конструкторской документации в общем объеме часов по ее разработке, %			0,5		

### Окончание таблицы 4.30

1	2	3	4	5	6
Доля материалов на складах в общей стоимости запасов, %				0,5	
Оборачиваемость кредиторской задолженности, раз				0,3	
Процент поставок материальных ресурсов в срок в общем объеме				0,2	
Доля затрат на оплату услуг банков в стоимости прочих услуг, %					0,5
Доля затрат на оплату штрафов контролирующим органам за ошибки в учете в общих затратах, %					0,5

Составлено авторами.

По итогам работы отделов за исследуемый период расчет премии каждого отдела будет выглядеть следующим образом:

– премия отдела маркетинга:

$$P_{\text{маркет}} = 100\% \times \left( 0,3 \times \frac{4,31}{57} + 0,2 \times \frac{5,7}{8} + 0,4 \times \frac{29,4}{50} + 0,1 \times \frac{40}{50} \right) = 48 \%$$

– премия производственных цехов:

$$P_{\text{цеха}} = 100\% \times \left( 0,5 \times \frac{0,23}{0,24} + 0,5 \times \frac{90}{100} \right) = 93 \%$$

– премия конструкторско-технологического отдела:

$$P_{\text{КТО}} = 100\% \times \left( 0,5 \times \frac{7}{14} + 0,5 \times \frac{5}{8} \right) = 56 \%$$

– премия отдела снабжения:

$$P_{\text{снабжение}} = 100\% \times \left( 0,5 \times \frac{50}{75} + 0,3 \times \frac{3}{27} + 0,2 \times \frac{92}{100} \right) = 85 \%$$

– премия бухгалтерии:

$$П_{\text{бых}}=100\% \times \left(0,5 \times \frac{15}{15} + 0,5 \times 1\right) = 100 \text{ \%}.$$

Анализируя произведенные расчеты, можно сделать вывод о том, что не все структурные подразделения работают на полную отдачу во благо предприятия. Часть прибыли, которую предприятие готово было потратить на вознаграждение сотрудников за эффективную работу, останется в распоряжении предприятия. Но оценив свои возможности и реальные достижения, каждый отдел может увидеть реальную картину о том, где именно он сработал не в полной мере, как от него ожидало предприятие. Данная система премирования способна распределить награды по заслугам, стимулируя и мотивируя тем самым сотрудников на достижения целей, которые предприятие ставит перед собой.

Условия премирования во многом определяются теми приоритетными целями, которые ставятся на планируемый период. Изменения в приоритетах деятельности данных служб предприятия могут приводить как к изменению соответствующих элементов расчетной формулы, так и значению коэффициентов, определяющих ранг данных элементов. Следует отметить, что при использовании алгоритма расчета руководители отделов должны обладать навыками выделения приоритетных задач, их ранжирования и расчета на их основе премиальных выплат.

Таким образом, разработанная система премирования при помощи сбалансированных показателей для УП «Полимерконструкция» позволяет не только премировать сотрудников, но и проводить многокритериальную оценку деятельности, включает самостоятельный элемент – контроль над выполнением стратегии, анализ и оценку результатов выбранного решения. Следовательно, внедрение данной концепции позволит повысить эффективность функционирования предприятия.

## Заключение

Современный этап развития экономики доказывает, что целевое развитие организации как социально-экономической системы является главным, а цель, по сути, является основным мотивирующим фактором. Вектор целей в большинстве случаев строится иерархически, то есть группируется по степени важности, приобретая форму «дерева решений». В дальнейшем цепочка целей внедряется на всех структурных уровнях управления, доходя до каждой бизнес-единицы организации.

Необходимость использования набора показателей управления в бизнесе подчеркивал еще и Питер Друкер, основатель концепции управления по целям. Большинство современных сбалансированных систем являются, по сути, «экономическими мутациями» целевого подхода, различаясь либо методами достижения поставленных перед организацией целей, либо инструментами, с помощью которых можно эти цели достигнуть. Существует множество подходов к формированию сбалансированных систем, которые позволяли бы управлять организацией. Анализ наиболее популярных моделей анализа и оценки результатов деятельности, основанных на сбалансированных показателях, позволил сделать ряд выводов:

- новые требования рынка и потребности руководства организаций привели к необходимости разработки нового комплексного подхода к анализу и оценке результатов деятельности;

- несмотря на индивидуальные особенности каждой модели, все они имеют общую цель – обеспечение руководства необходимой информацией в процессе принятия управленческих решений;

- система анализа и оценки результатов деятельности вне зависимости от первоначального шаблона является уникальной для каждой организации и разрабатывается с учетом специфики ее деятельности.

В результате проведенных исследований авторами систематизировано и комплексно рассмотрена эволюция сбалансированной системы показателей от метода оценки эффективности до метода оценки реализации стратегии; определены термины и составляющие сбалансированной системы показателей; проведено обобщение различных точек зрения на преимущества и недостатки ССП, на успехи и сложности при ее внедрении; определены параметры функционирования организации, влияющие на внедрение и использование ССП.

В зависимости от степени разработанности установленных параметров внедрение сбалансированной системы показателей в конкретной организации предложено осуществлять по одной из трех

разработанных авторами модели: упрощенной, базовой или расширенной.

Исследование областей применения ССП позволило определить перечень возможных к включению в ССП аспектов в зависимости от сфер деятельности организаций.

Наибольший практический интерес в проведенном исследовании представляют:

- разработанные модифицированные ССП для организаций, реализующих инновационную стратегию развития, и для организаций, реализующих отличные от инновационной стратегии развития;
- разработанный механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации.

ССП в значительной степени способствует переводу стратегии и распространению информации о ней на все уровни организации, укрепляя тем самым понимание стратегии в самом широком смысле слова и всячески развивая знания о ней. Но для того чтобы действительно пустить в ход механизмы, обеспечивающие индивидуальный вклад работников на всех уровнях организации, людям необходимо продемонстрировать, каким образом их повседневные действия помогают изменить ситуацию и способствуют достижению стратегических целей компании. Проверенным методом, позволяющим добиться этого, является каскадирование ССП, попытка проведения которого предпринята на примере реального субъекта экономики – УП «Полимерконструкция». Разработаны сбалансированные системы для каждого структурного подразделения, которые приведены в соответствие с системой показателей для высшего уровня организации (корпоративной стратегии) на основе определения стратегических целей и показателей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азарова, С. П. Формирование стратегии устойчивого развития предприятий сферы услуг (на примере предприятий сферы услуг общественного питания) : автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : ОАО «Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка, 2011. – 25 с.
2. Алексеенко, Н. В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста региона / Н. В. Алексеенко // Економіка і організація управління. Випуск № 3. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2008. – С. 59 - 65.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 416 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2009. – 331 с.
5. Аньшин, В. М. Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития / В. М. Аньшин, В. А. Колоколов, А. А. Дагаев. – Санкт-Петербург : Дело, 2008. – 584 с.
6. Антипов, Д. В. Разработка модели оценочных показателей устойчивого развития организации // Д. В. Антипов. – Вектор науки ТГУ № 4 (14). – 2010. – С. 186 - 188.
7. Богданович, А. В. Устойчивое развитие и «зеленая экономика» / А. В. Богданович // Белорусский экономический журнал. – 2012. – № 43. – С. 139 - 143.
8. Бойко, Н. Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием / Н. Е. Бойко // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2007. – № 43-1. – С. 58 - 60.
9. Большаков, Б. Е. Устойчивое развитие : Научные основы проектирования в системе природа-общество-человек : учебник / Б. Е. Большаков, О. Л. Кузнецов. – Москва : Инфра-М, 2008. – 563 с.
10. Браун, М. Г. Сбалансированная система показателей : на маршруте внедрения / М. Г. Браун. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
11. Будаева, М. С. Инновационная составляющая сбалансированной системы показателей / М. С. Будаева // Известия ИГЭА, 2008. – № 2. – С. 76 - 78.
12. Булгаков, В. Н. Основные подходы к формированию механизма устойчивого развития рациональности и нерациональности ожиданий / В. Н. Булгаков // Основные подходы к формированию механизма устойчивого развития рациональности и нерациональности ожиданий [Электронный ресурс]. Режим доступа : [www.sworld.com.ua/konfer29/424](http://www.sworld.com.ua/konfer29/424). Дата доступа: 04.11.2014.
13. Бытко, Л. Н. Разработка стратегии устойчивого развития

предприятия машиностроения на основе диагностики уровня использования из совокупного экономического потенциала : автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : Московский государственный университет приборостроения и информатики, 2010. – 18 с.

14. Вебер, Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей / Ю. Вебер, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – № 5. – 2000. – С. 87 - 91.

15. Верхоглазенко, В. Н. Анализ термина развития / В. Н. Верхоглазенко // Анализ термина развития [Электронный ресурс]. – <http://astmegroup.ru/node/613/>. Дата доступа: 04.11.2014.

16. Вершигора, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие / Е. Е. Вершигора. 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА - М, 2002. – 283 с.

17. Винокуров, А. А. Формирование стратегии устойчивого развития вертикально интегрированных нефтяных компаний : автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского», 2007. – 22 с.

18. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 160 с.

19. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник для вузов, 2-е изд. / О. С. Виханский. – Москва : Омега -Л, 2006. – 296 с.

20. Внедрение сбалансированной системы показателей : пер. с нем. / Norvarthand Partners; – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес букс, 2006. – 478 с.

21. Вовк, В. Я. Теоретические и прикладные аспекты использования сбалансированной системы показателей в управлении банком / В. Я. Вовк // Проблемы экономики. – 2013. – № 3. – С. 267 - 273.

22. Волкова, К. А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова. – Москва : Экономика, 2002. – 225 с.

23. Гельман, Л. М. Модели инновационных процессов (обзор зарубежной литературы) / Л. М. Гельман, М. Л. Левин // Экономика и математические методы. – 1989. – № 6. – С. 23 - 26.

24. Герасимов, Е. Ю. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии / Е. Ю. Герасимов // Cfin.ru [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc&strategy.shtml>. – Дата доступа : 04.11.2014.

25. Глин, Дж. Стратегия бизнеса / Дж. Глин, В. Маркова, Д. Перкинс. – 2-е изд. – Новосибирск : ИЭиОПП СО РАН – Canterbury Business School, 2007. – 425 с.

26. Гомалеев, А. О. Разработка модели стратегического управления

малым промышленным предприятием на основе сбалансированной системы показателей / А. О. Гомалеев, Р. Ю. Болдырева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 5-1. – С. 195 - 206.

27. Гомалеев, А. О. Управление внедрением сбалансированной системы показателей на промышленном предприятии на основе проектного подхода / А. О. Гомалеев, Р. Ю. Болдырева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 2-1. – С. 224 - 230.

28. Городничев, А. Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий основных на КПД / А. Ю. Городничев // Аудит и финансовый анализ. – № 4. – 2006. – С. 72 - 79.

29. Горшенина, Е. В. Обоснование разработки сбалансированной системы показателей (bsc) для малого предприятия / Е. В. Горшенина, С. Н. Конюхова // Экономические исследования. – 2014. – № 2. – С. 3.

30. Гуцол, П. Сбалансированная система показателей : особенности применения в РБ / П. Гуцол [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=125>. – Дата доступа : 04.11.2014.

31. Данилов – Данильян, В. И. Экологический вызов и устойчивое развитие / В. И. Данилов – Данильян, К. С. Лосев. – Москва : Прогресс-Традиция, 2000. – 342 с.

32. Данилин, О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения / О. Данилин // Cfin.ru [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/managment/strategy/plan/\\_industry\\_keyindicators.shtml](http://www.cfin.ru/managment/strategy/plan/_industry_keyindicators.shtml). Дата доступа : 04.11.2014.

33. Друкер, П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2008. – 224 с.

34. Дойль, П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. – Санкт-Петербург, 2007. – 544 с.

35. Духонин, Е. Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин [и др.] ; под ред. Г. В. Генса. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

36. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие / В. С. Ефремов. – Москва : Финпресс, 1998. – 192 с.

37. Жарынина, Д. Э. Формирование инновационной стратегии организации / Д. Э. Жарынина [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.scienceforum.ru/2014/473/3318>. Дата доступа : 04.11.2014.

38. Залилов, И. И. Организационно-экономические механизмы реализации стратегии устойчивого развития автомобильной

промышленности (на примере ОАО «ИЖАвто») : автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : ФГОУ ВПО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия», 2006. – 28 с.

39. Иванова, Е. А. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности предприятий / Е. А. Иванова // Вестник Таганрогского Института управления и экономики. Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-faktor-povysheniya-konkurento-sposob-nosti-predpriyatiy>. Дата доступа : 04.11.2014.

40. Измерение результативности компании / Harvard Business Review : пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 220 с.

41. Иовлев, В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Иовлев, Т. Попов // Iteam.ru [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section27/articles478/>. Дата доступа : 04.11.2014.

42. Каплан, Р. С. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического менеджмента / Harvard Business Review / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон // Пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Бук, 2006. – 304 с.

43. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.

44. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Д. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 350 с.

45. Каплан, Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Каплан Роберт, П. Д. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.

46. Каплан, Р. С. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. С. Каплан, П. Д. Нортон. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 384 с.

47. Касаева, Т. В. Инновационная составляющая сбалансированной системы показателей / Касаева Т. В., Андриянова О. М. // Материалы докладов Международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси : эффективность и инновации». – Витебск : УО «ВГТУ», 2013. – С. 209 - 213.

48. Касаева, Т. В. Разработка механизма оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации / Т. В. Касаева, Е. С. Грузневич // Вестник Витебского государственного технологического университета. – Витебск. – 2013. – С. 196 - 205.

49. Касаева, Т. В. Сбалансированная система показателей в оценке стратегии устойчивого развития коммерческой организации / Т. В. Касаева, Е. С. Грузневич // Материалы докладов Международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси : эффективности и инновации». – Витебск. – 2013. – С. 213 - 216.
50. Касаева, Т. В. Сбалансированная система показателей : особенности применения в условиях национальной экономики / В. С. Рябиков, Т. В. Касаева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – Витебск, 2013. – № 24. – С. 157 - 166.
51. Касаева, Т. В. Применение прикладных информационных технологий при внедрении и использовании сбалансированной системы показателей / В. С. Рябиков, Т. В. Касаева // Материалы докладов Международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: устойчивость, развитие и инновации» / УО «ВГТУ». – Витебск, 2012. – С. 179 - 183.
52. Клунко, Н. С. Сбалансированная система показателей в фармацевтическом бизнесе Украины : проблемы внедрения и пути их решения / Н. С. Клунко // БИ. – 2012. – № 4. – С. 218 - 220.
53. Козленок, Д. Мифы и сказания о Balanced Scorecard / Д. Козленок [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=21935>. – Дата доступа : 04.11.2014.
54. Коробкова, З. В. Устойчивое развитие промышленных предприятий в глобализированной экономике / З. В. Коробкова // Совершенствование институциональных механизмов в промышленности: сб. науч. тр. / Под ред. В. В. Титова, В. Д. Марковой. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2005. – С. 90 - 101.
55. Коробкова, З. В. Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации / З. В. Коробкова // Функционирование предприятий в российской экономике : проблемы и решения : сб. науч. тр. / Под ред. В. В. Титова, В. Д. Марковой. – Новосибирск : ИЭОПП СОРАН, 2006. – С. 57 - 68.
56. Коротков, Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 462 с.
57. Корчагина, Е. В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании : сравнение российского и зарубежного опыта / Е. В. Корчагина // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4. – С. 158 - 163.
58. Крейлина, М. Н. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / М. Н. Крейлина. 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательский дом

Гребенникова, 2001.– 400 с.

59. Крук, М. Д. Разработка корпоративных стратегий компаний / М. Д. Крук // ЭКО.– 2000. – № 6. – С. 112 - 118.

60. Крылов, С. И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики / С. И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 24 (105). – С. 67 -71.

61. Кудашов, В. И. Устойчивое и эффективное функционирование предприятий : проблемы и пути достижения : монография / В. И. Кудашов. – Минск : изд-во МИУ, 2007. – 408 с.

62. Кульбаков, А. В.. Организационная подготовка производства и освоение новых видов продукции / А. В. Кульбаков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.convdocs.org/docs/index-65362.html?page=8>. Дата доступа : 04.11.2014.

63. Кучерова, Е. Н. Формирование механизма устойчивого развития машиностроительных предприятий в современных условиях (на примере машиностроительных предприятий Смоленской области) : автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : филиал Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Московского государственного индустриального университета в г. Вязьма Смоленской области, 2011. – 31 с.

64. Кучерова, Е. Н. Концептуальные подходы к устойчивому развитию предприятия / Е. Н. Кучерова // Научный журнал «Диссертант». – 2008. – № 1.– С.12 - 15.

65. Кытманов, А. В. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития предприятия : автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : Пермский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, 2005. – 29 с.

66. Лабезная, Н. В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей в планировании деятельности предприятия / Н. В. Лабезная / Электронный научный журнал «Исследовано в России» [Электронный ресурс]. Режим доступ а: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/269>. Дата доступа : 04.11.2014.

67. Леденев, Е. Е. BSCи EVA – конкуренты или союзники? / Е. Е. Леденев // Cfin.ru [Электронныйресурс]. – 2002. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/managment/controlling/bsc-eva.shtrnl>. Дата доступа : 04.11.2014.

68. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

69. Магнус, В. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : пер. с англ. / В. Магнус, Н.-Г. Ольве, Ж. Рой. –

Москва : Издательский дом «Вильяме», 2004. – 304 с.

70. Маленков, Ю. А. О классификациях стратегий компании / Ю. А. Маленков // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. – 2006.– № 42 (173). – С. 17 - 34.

71. Малинникова, М. Е. Возможность применения системы сбалансированных показателей в российских условиях (на примере предприятий высокотехнологичного сектора) / М. Е. Малинникова [Электронный ресурс]. Режим доступа : [www.e-rej.ru/Articles/2007/Malinnikova](http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Malinnikova).

72. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : Курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова.– Москва : ИНФРА-М, 2001, – 288 с.

73. Медведев, В. А. Устойчивое развитие общества : модели, стратегия / В. А. Медведев. — Москва : Академия, 2001. — 267 с.

74. Мельник, Т. Е. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий на основе использования эффективного комплексного показателя его оценки : автореф. дисс. канд. эк. наук ГОУ ВПО Орловский государственный технологический университет. – Орёл, 2009. – 24 с.

75. Мельник, Ю. Н. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О.С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192 - 203.

76. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1997. – 704 с.

77. Минцберг, Г. Школа стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – Санкт-Петербург : Издательство «Дело», 2009 – 336 с.

78. Мохова, А. В. Инновационная стратегия предприятия / А. В. Мохова [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/00146.htm>.

79. Мусаева, Э. П. Устойчивое развитие организации в системе современной экономики / Э. П. Мусаева // Сборник научных трудов СевКавГТУ № 10. Серия Экономика : Северо-Кавказский государственный технологический университет, 2010.

80. Нивен, П. Р. Сбалансированная система показателей : шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. П. Нивен. – Москва : «Баланс-Клуб», 2003. – 328 с.

81. Нили, Э. Призма эффективности : Карата сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – Москва : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

82. Новакова, О. И. Экономическое развитие предприятия : монография / О. И. Новакова, Г. С. Мерзликина. – Вологоград : ВолгГТУ, 2004. – 208 с.
83. Основы инновационного менеджмента (теория и практика) : учеб. пособие / под ред проф. Н. П. Завлина. – Москва : Экономика, 2000. – 475 с.
84. Переверзев, Н. Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard / Н. Переверзев [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc>. Дата доступа : 04.11.2014.
85. Перцева, Е. Ю. Реализация концепции устойчивого развития компании на основе проектно-портфельной методологии: автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2013. – 30 с.
86. Пилипенко, А. А. Сбалансированная система показателей в системе стратегического управления развитием интегрированных структур бизнеса / А. А. Пилипенко // Проблемы экономики. – 2010. – № 2. – С. 47 - 55.
87. Пономарев, Д. Л. Управление устойчивым развитием регионов нового освоения : автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : Тюменская государственная академия мировой экономики, управления и права, 2011. – 29 с.
88. Порецкова, К. В. Классификация инновационных стратегий промышленных предприятий / К. В. Порецкова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2. С 54 - 58.
89. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. – Москва : Альпина Букс, 2005. – 453 с.
90. Портер, М. Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. – Москва : Альпина Букс, 2005. – 715 с.
91. Представителей белорусских компаний обучили процедуре составления нефинансовой отчетности по стандарту GRI / Брэнд Года [Электронный ресурс ] – 2008. – Режим доступа : <http://www.bestbrand.by/news/1224.html>. – Дата доступа : 06.01.2014.
92. Прищенко, Е. А. Совершенствование управления компанией с помощью сбалансированной системы показателей на основе бюджетирования / Е. А. Прищенко // Вестник НГУ , 2008. – том 8, выпуск 3. – С. 74 - 80.
93. Прыкин, Б. В. Стратегия экономики. Природный экогармонизм : учебное пособие для вузов / Б. В. Прыкин . – Москва : Юнити, 2000 . – 367 с.
94. Пшеничный, П. П. Стратегическое планирование инновационной

деятельности / П. П. Пшеничный [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://eclib.net/44/17.html>. Дата доступа : 14.01.2014.

95. Разин, М. В. Формирование инновационной стратегии повышения конкурентоспособности строительного предприятия / М. В. Разин // Российское предпринимательство. – 2013. – № 8 (230). – С. 104 - 109.

96. Разработка сбалансированной системы показателей: методика / Группа компаний «Современные технологии управления» [Электронный ресурс]. Режим доступа : [http://www.businessstudio.ru/files/metodika\\_razrabotka\\_sistemy\\_menedjmenta](http://www.businessstudio.ru/files/metodika_razrabotka_sistemy_menedjmenta) / Дата доступа : 04.11.2014.

97. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Райзберг [и др.] ; 6-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 512 с.

98. Редченко, К. EVAлюция сбалансированной системы показателей / К. Редченко // Iteam.ru [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/articles\\_298/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/articles_298/). Дата доступа : 04.11.2014.

99. Редченко, К. Показательное несогласие : Balanced Scorecard и Tableau De Bord / К. Редченко // Iteam.ru [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/articles\\_611/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/articles_611/). Дата доступа : 04.11.2014.

100. Рыжакина, Т. Г. Создание и внедрение сбалансированной системы показателей в систему планирования и контроля предприятием / Т. Г. Рыжакина // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2009. – № 323. – С. 285 - 287.

101. Собченко, Н. В. Комплексная методика оценки экономической устойчивости предприятия на основе инновационной активности / Н. В. Собченко // Научный журнал КубГАУ, Выпуск № 67(03). – Кубань : Кубанский государственный аграрный университет. – С. 45 - 49.

102. Солоненко, Е. Сбалансированная система показателей: инструмент оценки или способ реализации стратегии / Е. Солоненко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-instrument-ocenki-ili-sposob-realizacii-strategii?page=0>. – Дата доступа : 04.11.2014.

103. Старовойтов, М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – Москва : «Высшая школа», 2002. – 226 с.

104. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. – Москва : ЭКМОС, 1998. – 438 с.

105. Стратегическое управление : от програмно-целевого метода к Balanced Scorecard // Cfin.ru [Электронный ресурс]. – 2002. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/software/hyperion/hpd/strategie\\_bsc](http://www.cfin.ru/software/hyperion/hpd/strategie_bsc). Дата доступа : 04.11.2014.

106. Строкович, А. В. Классификация стратегий развития предприятий /

А. В. Строкович [Электронный ресурс]. Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2008/Economics/28471.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/28471.doc.htm). Дата доступа : 04.11.2014.

107. Твисс, Б. Управление нововведениями / Б. Твисс. – Москва : Экономика, 2009. – 272 с.

108. Терещенков, А. С. Управление промышленным предприятием на основе сбалансированной системы показателей: автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : Нижнегородский государственный университет, 2008. – 138 с.

109. Титов, Л. Ю. Выбор инновационной стратегии развития современной экономики / Л. Ю. Титов // Транспортное дело России. 2008. – № 3. – С.72 - 73.

110. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / пер. с англ. Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 577 с.

111. Управление эффективностью бизнеса. Концепция ВРМ / Е. Ю. Духонин [и др.] ; под ред. Г. В. Генса. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

112. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов. / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., доп. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.

113. Фридаг, Х. Р. Сбалансированная система показателей. Руководство по внедрению / Р. Х. Фридаг. – Москва : Омега-Л, 2006. – 272 с.

114. Хомякова, Е. В. Плюсы и минусы сбалансированной системы показателей. От стратегического к оперативному, путем внедрения ССП / Е. В. Хомякова // Московская бизнес-школа [Электронный ресурс]. Режим доступа [www.dekanblog.ru/blog/dopmat/SSP](http://www.dekanblog.ru/blog/dopmat/SSP).

115. Хомяченкова, Н. А. Механизм интегральной оценки устойчивого развития промышленных предприятий: автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : Тверской государственный университет, 2011. – 26 с.

116. Чередникова, Л. Е. Интеллектуальный капитал в устойчивом развитии промышленных предприятий : содержание и методы оценки / Л. Е. Чередникова. – Новосибирск : НГУЭУ, 2005. – 230 с.

117. Черкасова, А. Б. Совершенствование механизма устойчивого развития предприятий приборостроения : автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : Негосударственное образовательное учреждения высшего профессионального образования «Национальный институт бизнеса», 2012. – 30 с.

118. Чмель, С. Ю. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе гармонизации целей стейкхолдеров : автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : ГОУ ВПО

«Государственный университет управления», 2011. – 29 с.

119. Шаймарданова, Е. П. Стратегии устойчивого развития промышленных предприятий / Е. П. Шаймарданова // Российское предпринимательство. — 2010. — № 10. Вып. 1 (168). — С. 48 - 53.

120. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 415 с.

121. Шестерикова, Н. В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей: автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук : ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского», 2009. – 24 с.

122. Шимова, О. С. Устойчивое развитие : учеб. пособие / О. С. Шимова. – Минск : БГЭУ, 2010. – 431 с.

123. Шишкова, Е. А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании / Е. А. Шишкова // Экономический журнал. – 2012. – № 2. – С. 111 - 116.

124. Шувалов, В. Н. Интеллектуально-креативные ресурсы конкурентоспособности предпринимательской структуры : автореферат диссертации на соис. уч. ст. кандидата эк. наук : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2007. – 20 с.

125. Шумчук, Р. Н. К вопросу формирования и использования сбалансированной системы показателей на российских предприятиях / Р. Н. Шумчук // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3. – С. 473 - 475.

126. Щуков, В. Н. Инновационная деятельность : экономика, организация, управление / В. Н. Щуков. – Иваново : ИвГУ, 2006. – 90 с.

127. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – Москва : Гном и Д, 2001. – 142 с.

128. Яковлев, В. Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса / В. Ю. Яковлев // Российское предпринимательство. — 2008. — № 2 (105). — С. 78 - 81.

129. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 70. – N 1. – P. 71 - 79.

130. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Harvard Business School Press, 1996. – 329 p.

131. Kaplan, R. S. Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74. – N 1. – P. 75 - 85.

132. Price-Earnings Ratio [Electronic resource] / Investopedia – Mode of access : <http://www.investopedia.com/terms/p/price-earningsratio.asp>. – Date

of access 08.01.2014.

133. Return on equity [Electronic resource] / Investopedia – Mode of access : <http://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp>. – Date of access 08.01.2014.

Витебский государственный технологический университет