

- отношение реализованных инновационных идей к общему числу выдвинутых предложений;
- отношение числа клиентов, считающих компанию инновационной, к их общему количеству.

Выделение инновационной составляющей в сбалансированной системе показателей позволяет:

- 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 позволяет увидеть "узкие" места процессы, финансирование которых не соответствует поставленным целям.

Список использованных источников

1. Будаева, М. С. Инновационная составляющая сбалансированной системы показателей/ М. С. Будаева// Известия ИГЭА, 2008. - № 2.
2. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. 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.
3. 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).

УДК 658.152

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ
В ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Касаева Т.В., к.т.н., доцент, зав. кафедрой экономики,
Грузневич Е.С., магистрант*

*УО «Витебский государственный технологический университет»,
г. Витебск, Республика Беларусь*

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 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 актуальной разработка и реализация стратегии устойчивого развития ее институциональных единиц – коммерческих организаций.

Независимо от размера и сферы функционирования коммерческих организации, они должны уделять большое внимание не только тактическим целям и задачам, но и стратегическому развитию. В связи с этим изменяется оценка их деятельности, и в первую очередь, промышленных организаций, оказывающих существенное влияние на экономическую среду и социальную сферу, внешнее окружение. Анализ реализации стратегических целей и задач коммерческой организации особенно актуален в условиях современного мирового финансового кризиса, так как они должны корректироваться в соответствии с требованиями быстро изменяющейся рыночной экономики.

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 обширного инструментария по диагностике состояния коммерческой организации, существует небольшое количество методик, которые можно рассматривать в качестве полноценной составляющей комплексного анализа устойчивого развития организации.

К ним относят:

- методики, основанные на применении теории устойчивости систем, интерпретирующие математические показатели устойчивости [3];
- методики, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать неплатежеспособность (банкротство) [2];
- комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости [6].

Анализ существующих методик позволяет определить их слабые стороны, к числу которых, на наш взгляд, могут быть отнесены:

- во-первых, отсутствие единого мнения авторов относительно составляющих устойчивого развития: большинство из них выделяют традиционные компоненты: экономический, экологический, социальный, в то время как другие либо детализируют экономическую составляющую, либо вводят новые компоненты: финансовый, производственный, технологический, инновационный, инвестиционный, маркетинговый и т.д.;
- во-вторых, оценка устойчивого развития коммерческой организации по данным методикам предполагает оценку динамики показателей, а не степень их приближения к стратегическим целям.

Понимание того, что разработанные ранее методы не могут оценить степень реализации стратегических целей организации, привело к тому, что в современной науке и практике возникла объективная потребность в методике оценки стратегии устойчивого развития. В связи с этим внимание теоретиков и практиков все чаще стало обращаться на новую для отечественной экономики, но успешно применяемую во многих странах с рыночной экономикой методику оценки стратегического развития фирмы – сбалансированную систему показателей [1]. В данном исследовании была предпринята попытка применить сбалансированную систему показателей для оценки стратегии устойчивого развития коммерческой организации. Данный подход позволяет перевести анализ стратегии устойчивого развития в разрезе трех ее составляющих: экономическая, экологическая и социальная - в набор конкретных взаимосвязанных сбалансированных показателей с возможностью представления причинно-следственных связей между подцелями в рамках выбранной стратегической цели. В соответствии с основной идеей сбалансированной системы показателей организация рассматривается как совокупность четырех элементов: финансов, внутренних бизнес-процессов, клиентов и потребителей, персонала и развития. Наиболее сложным и ответственным моментом в разработке сбалансированной системы показателей для конкретной коммерческой организации является определение набора показателей, которые должны её сформировать. В нашем случае задача усложняется тем фактом, что оценка реализации стратегии устойчивого развития должна позволять получить ответ на вопросы: насколько гармонично развивается организация?; не превышает ли экономический интерес над социальным или экологическим?; поэтому каждый из элементов сбалансированной системы показателей, на наш взгляд, должен быть представлен показателями, позволяющими оценить экономическую, социальную и экологическую устойчивость. Рассмотрим, к примеру, такой элемент сбалансированной системы показателей как «финансы». Если бизнес устойчиво развивается, это с экономической точки зрения обеспечивает прибыльность его функционирования и наращивает его стоимость. С другой стороны, если бизнес развивается успешно, то он обеспечивает социальное развитие персонала и может направлять часть своих финансов на обеспечение безопасных условий труда и т.д. И, наконец, успешное развитие бизнеса не может быть токовым, если он наносит ущерб экологии. Финансово устойчивый бизнес обеспечивает вложения в экологические мероприятия. Установление показателей для каждой коммерческой организации должно производиться не столько исходя из ее отчетности, но и учитывая внутренние информационные потоки. Объектом нашего исследования послужило КУПП «Витьба». В результате авторских следований и опроса топ - менеджеров организации была

разработана следующая матрица оценки стратегии устойчивого развития коммерческой организации. Она представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка стратегии устойчивого развития при помощи сбалансированной системы показателей

	Финансы	Клиенты, потребители	Внутренние бизнес-процессы	Персонал и развитие
Экономическая устойчивость	<ul style="list-style-type: none"> - рентабельность продаж; - показатели ликвидности; - добавленная экономическая стоимость; - показатели деловой активности; - коэффициент Бивера. 	<ul style="list-style-type: none"> ценность жизненного цикла клиента; - показатели ликвидности; - степень обновления клиентской базы; - доля выручки, полученная от новых клиентов; - доля рынка; - рекламоотдача; - прирост экспорта продукции; - соотношение отпускных цен предприятия и рыночных цен; - коэффициент удержания клиентов; - коэффициент потерь клиентской базы; - индекс удовлетворенности клиента. 	<ul style="list-style-type: none"> затраты на 1 руб. товарной продукции; -прибыль от реализации на 1 руб. материальных затрат -материалоемкость, -прирост производительности труда; -прибыль от реализации на 1 руб. заработной платы; -зарплатоемкость; -коэффициент опережения; -удельный вес материальных затрат в себестоимости -продукции 	<ul style="list-style-type: none"> коэффициент эффективности управления; -доля персонала прошедшего переподготовку и повышение квалификации; -производительность труда работников управления; -коэффициент текучести кадров; -доля управленческого персонала;
Экологическая устойчивость	<ul style="list-style-type: none"> коэффициент экологической устойчивости; - сумма экологических штрафов - затраты на капитальные и текущие ремонты, направленные на предотвращения сверхнормативных выбросов 	<ul style="list-style-type: none"> - безопасность продукции, работ услуг; -экологичность продукции; - наличие химических примесей и добавок; - процент безотказности; - коэффициент надежности продукции 	<ul style="list-style-type: none"> -валовые выбросы загрязняющих веществ в атмосферу; - доля переработанных отходов в процентах к общему объему отходов; - доля оборотного водоснабжения к общему водопотреблению; - энергоемкость продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - доля персонала работающих во вредных условиях труда; - уровень шума; - уровень запыленности; - средняя температура воздуха в зданиях;
Социальная устойчивость	<ul style="list-style-type: none"> - доля расходов на охрану труда к затратам организации; - доля затрат на обучение затратам организации; - денежное выражение существенных штрафов и общее число нефинансовых санкций, наложенных за несоблюдение законодательства и нормативных требований 	<ul style="list-style-type: none"> -общее количество обоснованных жалоб, касающихся нарушения неприкосновенности частной жизни потребителя и утере данных о потребителях 	<ul style="list-style-type: none"> - коэффициент приема молодых специалистов; - помощь по обеспечению работников жильем. 	<ul style="list-style-type: none"> Число работников, у которых были выявлены профессиональные заболевания; -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

Обобщение результатов матрицы можно производить как по вертикали, так и по горизонтали. При этом могут быть выделены следующие этапы оценки стратегии:

1. Выбор показателей для матрицы.
2. Разработка матрицы целевых значений по выбранным показателям.
3. Расчет матрицы фактических значений выбранных показателей.
4. Сравнение матрицы фактических значений и матрицы целевых значений.
5. Установление «узких» мест в реализации стратегии, т. е. определение тех квадрантов матрицы, где достигнуто наибольшее количество показателей.
6. Выработка мер по использованию выявленных отрицательных отклонений.

Рассмотрим механизм осуществления комплексной оценки стратегии устойчивого развития на основе сбалансированной системы показателей:

По результатам расчета получаем новую матрицу, исходя из которой делаются соответствующие выводы: если в элементах матрицы наибольшее количество показателей выполнено, то соответственно, принимается решения о выполнении стратегии устойчивого развития в рамках определенного компонента, или наоборот. Это дает возможность организации вовремя выявить узкие места и разработать меры по их предотвращению.

Таким образом, предложенная методика оценки стратегии устойчивого развития на основе сбалансированной системы показателей дает основу для принятия управленческих решений в рамках реализации общей стратегии и стратегии устойчивого развития организации.

Список использованных источников

1. Антипов, Д. В. Разработка модели оценочных показателей устойчивого развития организации // Д. В. Антипов. – Вектор науки ТГУ №4(14). – 2010. – 186-188.
2. Богданович А. В. Устойчивое развитие и «зеленая экономика» / А. В. Богданович// Белорусский экономический журнал. – 2012. - №43. – с.139
3. 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] - www.sworld.com.ua/konfer29/424 Дата доступа 02.09.2013
4. Верхоглазенко, В. Н. Анализ термина развития/ В. Н. Верхоглазенко // Анализ термина развития [Электронный ресурс] - <http://asmeigroup.ru/node/613/> Дата доступа 02.09.2013
5. 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.
6. Хомяченкова, Н. А. Методика многокритериальной классификации промышленных предприятий по группам устойчивости развития/ Н. А. Хомяченкова// Экономические исследования - [Электронный ресурс] -<http://www.erce.ru/internet-magazine/magazine/10/208/> - Дата доступа 02.09.2013

УДК 658.7

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОКЪЮРЕМЕНТА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЕНДЕРНЫХ ЗАКУПОК

*Касьянова Т.В., старший преподаватель кафедры экономики
УО «Витебский государственный технологический университет»,
г. Витебск, Республика Беларусь*

В отечественной экономической литературе, публикациях последних лет много внимания было уделено инновациям в производстве, передовым производственным технологиям. Производство – важнейший, но не единственный этап жизненного цикла продукции. В известной цепочке ценностей (chain value – англ.), предложенной Майклом Портером [1], именно совокупность видов деятельности обеспечивает конкурентное преимущество фирмы на рынке. К основным видам