ПАРАМЕТРЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В.С. Рябиков, О.М. Андриянова

УДК 658:005.5

РЕФЕРАТ

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ПАРАМЕТРЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ИННОВАЦИИ

В связи с невозможностью формирования и использования сбалансированной системы показателей по одному и тому же алгоритму и образцу всеми коммерческими организациями разработаны параметры функционирования организации, на основе которых руководство организации сможет принять решение о модели ССП, которую следует применить. Проведено разделение параметров функционирования организации на первостепенные и второстепенные. Разработаны три модели сбалансированной системы показателей: базовая, упрощенная и расширенная, каждая из которых отличается требованиями к организации, в которой осуществляется внедрение, количеством показателей, этапами внедрения. Предложенные параметры функционирования организации и модели призваны уточнить процесс внедрения сбалансированной системы показателей.

ABSTRACT

BALANCED SCORECARD, PARAMETERS OF THE ORGANIZATION FUNCTIONING, INNOVATION

Due to the impossibility of forming and using a balanced scorecard for the same algorithm and the model of all commercial organizations the parameters of organisation functioning are developed. Parameters of the organization functioning will be able to define the model of the BSC. A division of the parameters of the organization functioning into the primary and secondary is introduced. Three models of the balanced scorecard- basic, simplified and enhanced are created. The proposed parameters of the organization functioning and the models to clarify the process of the Balanced Scorecard implementation are designed.

АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

Функционирование субъектов хозяйствования на современном этапе требует перехода от классической оценки эффективности деятельности коммерческой организации к оценке реализации ее стратегии. Это привело к повышению внимания экономической теории и практики к таким инструментам оценки реализации стратегии, как сбалансированная система показателей (ССП).

Необходимо отметить, что разработка методических аспектов внедрения ССП сводится, в основном, к определению набора показателей для комплексной характеристики ее ключевых аспектов деятельности либо к дополнению новыми аспектами классической модели ССП.

Экономические условия функционирования коммерческих организаций в Республике Беларусь существенно отличаются от других экономик, что, несомненно, накладывает отпечаток на внедрение и использование ССП национальными субъектами хозяйствования. Вместе с тем, даже в рамках одной экономической системы специфика деятельности каждой конкретной организации существенным образом определяет структуру ССП при оценке реализации ее планов.

В связи с этим особую актуальность приобретает разработка и характеристика отдельных сторон деятельности коммерческой организации, которые могут оказывать значительное влияние на разработку, внедрение и использование ССП.

Витебский государственный технологический университет

СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ

ССП, как система комплексной оценки эффективности функционирования организации, позволяет обеспечить целенаправленный мониторинг деятельности организации, прогнозировать и предотвращать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности [5]. ССП 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 [2].

Тем не менее, перечень вышеназванных условий должен быть конкретизирован и давать возможность организации оценить перспективы внедрения ССП 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 ССП, получившее следующее авторское определение: «характеристика состояния определенных элементов функционирования организации, влияющих на формирование и внедрение ССП». Необходимо отметить, что впервые данное понятие было применено авторами в [3]. Но дальнейшие исследования, проводимые в этой области, позволяют внести ряд дополнений и уточнений в перечень параметров функционирования организации, влияющих на формирование и использование ССП.

РАЗРАБОТКА ПАРАМЕТРОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФОРМИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ССП

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

Для возможности определения параметров функционирования организаций, влияющих на формирование ССП, был изучен опыт внедрения ССП российскими и украинскими организациями, а также сделана попытка учесть условия, в которых работают белорусские организации.

Выделенные в итоге параметры функционирования организации, влияющие на формирование и внедрение ССП, разделяются на основные (первостепенные), которые оказывают существенное влияние на формирование ССП, и вспомогательные (второстепенные), влияние которых менее весомое, носит более субъективный характер, но может помочь в спорных ситуациях.

К основным параметрам относятся:

- стратегия развития;
- система принятия управленческих решений;
- система оценки результатов труда работников;
- ограничения собственников;
- действующая система показателей эффективности;
- степень автоматизации информационных потоков;
- система управленческого учета;
- инновационная активность.

К вспомогательным параметрам относятся:

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

Первый параметр «стратегия развития» предполагает определение состояния организации

Витебский государственный технологический университет

относительно направлений развития организации, то есть необходимо определить, чего в перспективе пытается добиться организация. При этом если деятельность организации осуществляется в условиях нестабильности объемов продаж и доходов или в условиях глубокого кризиса, то она выбирает базовые стратегии (стабилизации/выживания); если в процессе функционирования организация добивается непрерывного роста за счет рационального использования всех видов ресурсов и инновационной деятельности (без вынесения ее в основной источник конкурентных преимуществ), она выбирает стратегию устойчивого развития; если основным источником роста и развития организации являются инновации технологические, продуктовые, организационные, управленческие и т. д., она выбирает стратегию инновационного развития.

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

При альтернативном варианте каждое управленческое решение, помимо бухгалтерской отчетности, должно быть подкреплено 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. В соответствии с этим оплата труда работника должна начисляться в соответствии с его вкладом в данный процесс.

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.

«Действующая система 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 показателей финансовых результатов, ликвидности и платежеспособности, соответственно, под них и затачивается 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, поспособствует лучшему восприятию работниками такого инструмента, как ССП. Так, действующая система показателей эффективности может включать в себя показатели использования персонала организации, средств на оплату труда, материальных ресурсов, основных средств, отношений с потребителями. В отдельных случаях действующая система может включать в себя показатели обновления и развития, в частности, показатели инновационной и инвестиционной деятельно-

Витебский государственный технологический университет

сти, эффективности управления и активности персонала.

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 ССП на действующую информационную систему. Также немаловажную роль играет способность работников организации и руководства в частности воспринимать новые информационные потоки. Это означает, что если высшее руководство не имеет намерений использовать значения показателей для практической деятельности, то внедрение ССП по умолчанию не даст положительных результатов. При этом следует отметить, что могут быть автоматизированы отдельные составляющие информационных потоков, но при этом использоваться разное программное обеспечение, могут использоваться программные продукты, охватывающие все составляющие деятельности организации (например, 1С: Предприятие).

Важность параметра «система управленческого учета» также сводится к формированию информационных потоков. Для того, чтобы система показателей работала, компании необходимы последовательно выстроенные процессы, адекватно действующая система стратегического планирования, бюджетирования и управленческого учета. Полноценное внедрение и использование ССП следует отложить, пока не решены вопросы грамотной постановки финансового менеджмента и бюджетирования, создания комплексной информационной системы, унификация бухгалтерского и управленческого учета, разработка стратегии маркетинга. Система управленческого учета может включать отдельные элементы в системе бухгалтерского учета, когда, например, ведется учет затрат по отдельным подразделениям или по видам продукции. В других случаях осуществляется параллельное ведение управленческого и финансового учета в рамках системы счетов бухгалтерского учета. Наилучшим вариантом является применение отдельных счетов для ведения управленческого и финансового учета, что полностью снимает ограничения при подборе показателей для ССП.

Параметр «инновационная активность» направлен на определение места инноваций в деятельности организации, в частности, темпов, масштабов и продолжительности их разработки. При этом следует отметить, что данный параметр носит несколько субъективный характер, поскольку оценить уровень инновационной активности по одним и тем же критериям для всех организаций не представляется возможным. Тем не менее, если организация осуществляет непрерывное финансирование инновационной деятельности, занимается разработкой новых видов продукции, то здесь следует говорить о высоком уровне инновационной активности, если данная деятельность осуществляется время от времени, то речь скорее идет о низком уровне инновационной активности или ее отсутствии. Также здесь следует оценивать темпы наращивания инновационной активности на различных стадиях инновационного процесса.

Вспомогательные параметры формирования ССП необходимы для конкретизации выбора модели внедрения ССП, в случае, если основные 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

Витебский государственный технологический университет

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 вспомогательным параметром является «численность работников». Данный параметр носит наиболее субъективный характер, поскольку без информации о состоянии остальных параметров формирования ССП не будет нести 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 ССП.

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

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 ССП может привести к существенным ошибкам, и организация не получит желаемого результата от использования нового инструмента.

В зависимости от степени разработанности вышеназванных параметров будет зависеть модель ССП, которую следует использовать при внедрении в конкретной организации.

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

Базовая модель ССП соответствует стандартам, предложенным авторами данной концепции Р. Капланом и Д. Нортоном, 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. Основой 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 необходимыми показателями.

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

Использование данной модели предполагает отсутствие аспекта обновления и развития и 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.

Относительно аспекта внутренних процессов следует сказать, что формирующие его показатели должны быть определены строго после 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, характеризую-

Витебский государственный технологический университет

щих продажи организации. Данная модель предполагает к включению в себя примерно 10–12 показателей.

Расширенная модель ССП 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 (постоянное выведение новых продуктов на рынок), 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.

Более подробная характеристика каждой из моделей ССП приведена в [3].

В таблице 1 представлены все разработанные параметры функционирования организации, влияющие на внедрение сбалансированной системы показателей, а также указано состояние параметров для отнесения в соответствующую модель ССП.

Таким образом, при внедрении ССП в конкретной организации необходимо оценить параметры функционирования, выбрать модель внедрения ССП, и, исходя из модели, выбрать показатели, которые следует включить в ССП.

ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ ВНЕДРЕНИЯ ССП В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

На основе перечня разработанных параметров была проведена оценка перспектив внедрения ССП тремя организациями: ОАО «Знамя Индустриализации», ООО «Белль-Бимбо», СООО «Емико».

Как уже говорилось, ССП как инструмент управления организацией требует развитости определенных составляющих деятельности. Поэтому для возможности выбора наиболее адекватной модели внедрения ССП для ОАО «Знамя Индустриализации» была оценена степень разработанности параметров, оказывающих на этот процесс наиболее существенное влияние. Соответственно, была определена практическая применимость и значимость разработанных параметров функционирования организации.

ОАО «Знамя Индустриализации» 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. Учитывая вышесказанное, можно отметить, что в основе развития ОАО «Знамя Индустриализации» заложена стратегия устойчивого развития.

Как правило, основанием для принятия управленческих решений в ОАО «Знамя Индустриализации» 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.

Инновационная активность организации находится на среднем уровне, поскольку имеет место ее снижение на стадиях разработки и реализации инноваций.

Таким образом, оценка большинства основных параметров формирования ССП свидетельствует о целесообразности использования базовой модели внедрения сбалансированной системы показателей.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 1 – Характеристика параметров функционирования организации по моделям внедрения ССП

Параметр	Состояние параметра		
	Упрощенная модель ССП	**Базовая модель ССП**	**Расширенная модель ССП**
Основные параметры:			
1. Стратегия развития	стратегия максимизации текущих финансовых результатов	стратегия устойчивого развития	стратегия инновационного развития
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	оценка в соответствии с положением об оплате труда и положением о премировании	отчетливая система мотивации и стимулирования всех категорий работников в зависимости от результатов труда
4. Ограничения собственников	наличие рамок (для государственных организаций)	присутствие в виде индикативного регулирования	отсутствие
5. Действующая система показателей эффективности	показатели финансового состояния и финансовых результатов (для банка, инвесторов и собственников)	финансовые и нефинансовые показатели (без показателей обновления и развития)	финансовые и нефинансовые показатели (включая показатели обновления и развития)
6. Степень автоматизации информационных потоков	отдельные элементы присутствуют, но не в единой программе	частичная автоматизация (например, только участок оплаты труда и бухгалтерии)	1С: Предприятие (кадры, оплата труда, торговля и склад, бухгалтерская отчетность, электронная документация)
7. Система управленческого учета	отдельные элементы в системе бухгалтерского учета (например, учет затрат по подразделениям или по видам продукции)	параллельное ведение управленческого учета и финансового учета в системе счетов бухгалтерского учета	использование отдельных счетов для ведения управленческого и финансового учета
8. Инновационная активность	низкий уровень инновационной активности/отсутсвие	средний уровень инновационной активности	высокий уровень инновационной активности
Вспомогательные параметры:			
10. Влияние на неуправленческие подразделения	слабое	среднее	сильное
11. Взаимоотношения с клиентами	по договоренности	система скидок и отсрочек платежей	активная маркетинговая деятельность
12. Горизонт планирования	3–5 месяцев	не менее 7 месяцев	не менее 1 года
13. Элементы планирования	только денежные потоки	денежные потоки, производство и реализация продукции	все
14. Численность работников	более 500 чел.	200–500 чел.	менее 200 чел.

Составлено авторами.

Витебский государственный технологический университет

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

Результаты оценки параметров функционирования ОАО «Знамя Индустриализации» сведены в таблицу 2.

Таблица 2 – Оценка параметров функционирования ОАО «Знамя Индустриализации» для выбора модели ССП

Параметр	Состояние параметра		
	Упрощенная модель ССП	**Базовая модель ССП**	**Расширенная модель ССП**
Основные параметры:			
1. Стратегия развития		✓	
2. Система принятия управленческих решений		✓	
3. Система оценки результатов труда работников	✓		
4. Ограничения собственников	✓		
5. Действующая система показателей эффективности		✓	
6. Степень автоматизации информационных потоков		✓	
7. Система управленческого учета		✓	
8. Инновационная активность		✓	
Вспомогательные параметры:			
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 видно, что, согласно параметрам функционирования ОАО «Знамя Индустриализации», наиболее оптимальной моделью ССП для данной организации является базовая модель.

Основная цель деятельности ООО «Белль-Бимбо» на современном этапе развития – это расширение производства за счет выпуска конкурентоспособной продукции и расширение рынков сбыта. Однако высокое качество и совершенство выпускаемой продукции еще не гарантируют, что продукция будет являться конкурентоспособной. Динамизм рыночных изменений обусловливает необходимость активной инновационной деятельности, то есть деятельности, связанной с трансформацией научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, внедренный на рынок, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности. Поэтому одной из главных функциональных стратегий, которые реализует ООО «Белль-Бимбо», является инновационная стратегия, которая, по мнению руководства организации, является базисом для выпуска конкурентоспособной продукции.

ООО «Белль-Бимбо» самостоятельно плани-

Витебский государственный технологический университет

рует свою деятельность и определяет перспективы развития исходя из спроса на производимую 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 ООО «Белль-Бимбо» во всех сферах хозяйственной деятельности строятся на основе договоров. Организация реализует свою продукцию, работы, услуги по ценам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе.

Инновационная активность организации находится на высоком уровне, так как затраты, связанные с инновационной деятельностью, носят стабильный характер, кроме того, организация постоянно наращивает активность на всех стадиях инновационного процесса.

В целом с учетом как основных, так и вспомогательных параметров для ООО «Белль-Бимбо» наиболее оптимальной является расширенная модель ССП, поскольку организация непрерывно осуществляет внедрение продуктовых инноваций, несмотря на отклонения от требований по некоторым вспомогательным параметрам.

Результаты оценки параметров функционирования ООО «Белль-Бимбо» сведены в таблицу 3.

Таблица 3 – Оценка параметров функционирования ООО «Белль-Бимбо» для выбора модели ССП

Параметр	Состояние параметра		
	Упрощенная модель ССП	Базовая модель ССП	Расширенная модель ССП
Основные параметры:			
1. Стратегия развития			✓
2. Система принятия управленческих решений			✓
3. Система оценки результатов труда работников		✓	
4. Ограничения собственников			✓
5. Действующая система показателей эффективности			✓
6. Степень автоматизации информационных потоков			✓
7. Система управленческого учета			✓
8. Инновационная активность			✓
Вспомогательные параметры:			
9. Влияние на неуправленческие подразделения			✓
10. Взаимоотношения с клиентами		✓	
11. Горизонт планирования			✓
12. Элементы планирования		✓	
13. Численность работников			✓

Составлено авторами.

Как видно из таблицы 3, параметры функционирования ООО «Белль-Бимбо» позволяют данной организации избрать расширенную модель сбалансированной системы показателей как наиболее оптимальную, в наибольшей степени характеризующую все составляющие деятельности организации (она может включать в себя

Витебский государственный технологический университет

около 30–32 показателей).

Дополнительным аспектом для включения в ССП руководством организации для наиболее полноценного отражения стратегических перспектив был избран инновационный аспект. Данное решение обусловлено стратегическими целями в области увеличения экспорта и импортозамещения, которые требует высокого уровня организации инновационных процессов.

СООО «Емико» – относительно новая организация г. Витебска, созданная в 2005 г. С начала своей деятельности организация занимается производством мужской и женской обуви.

Деятельность организации сводится к обеспечению максимальных финансовых результатов в краткосрочном периоде, но организация принятия руководством организации решения по внедрению ССП, 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 ССП показывают, что наиболее целесообразной моделью внедрения ССП является упрощенная модель. Инновационная активность организации находится на низком уровне, поскольку носит прерывистый характер и заключается в частичном обновлении ассортимента продукции не чаще, чем раз в полтора года.

Результаты оценки параметров функционирования СООО «Емико» сведены в таблицу 4.

Таблица 4 – Оценка параметров функционирования СООО «Емико» для выбора модели ССП

Параметр	Состояние параметра		
	Упрощенная модель ССП	**Базовая модель ССП**	**Расширенная модель ССП**
Основные параметры:			
1. Стратегия развития	✓		
2. Система принятия управленческих решений	✓		
3. Система оценки результатов труда работников	✓		
4. Ограничения собственников			✓
5. Действующая система показателей эффективности	✓		
6. Степень автоматизации информационных потоков	✓		
7. Система управленческого учета	✓		
8. Инновационная активность	✓		
Вспомогательные параметры:			
9. Влияние на неуправленческие подразделения			✓
10. Взаимоотношения с клиентами		✓	
11. Горизонт планирования	✓		
12. Элементы планирования	✓		
13. Численность работников			✓

Составлено авторами.

не имеет четко сформулированной стратегии на долгосрочную перспективу. Поэтому, в случае

Как видно из таблицы 4, параметры функционирования СООО «Емико» позволяют данной

Витебский государственный технологический университет

организации избрать только упрощенную модель ССП как наиболее оптимальную.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ССП, как система комплексной оценки эффективности функционирования организации, позволяет обеспечить целенаправленный мониторинг деятельности организации, прогнозировать и предотвращать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности.

Существует ряд условий, необходимых для построения и успешного внедрения ССП. Однако, на наш взгляд, представленный в литературных источниках перечень условий должен быть конкретизирован и давать возможность организации оценить перспективы внедрения ССП исходя из достигнутого ею уровня развития отдельных составляющих ее функционирования. Для возможности определения параметров функционирования организаций, влияющих на формирование ССП, был изучен опыт внедрения ССП российскими и украинскими организациями, а также сделана попытка учесть условия, в которых работают белорусские организации, что позволило разработать ряд основных (первостепенных) и второстепенных (второстепенных) параметров функционирования организации, учитываемых при внедрении ССП. От степени разработанности параметров будет зависеть модель ССП: упрощенная, базовая и расширенная.

Апробация результатов исследования показала, что ключевыми или определяющими параметрами, которые привели к выбору разных моделей ССП стали: стратегия развития, инновационная активность и параметры, характеризующие информационное обеспечение: действующая система показателей эффективности; степень автоматизации информационных потоков; система управленческого учета.

Несмотря на то, что более успешно оценить степень реализации стратегии позволяет расширенная модель, необходимо учитывать, что она является гораздо более трудоемкой и затратной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Будаева, М.С. (2008), Инновационная составляющая сбалансированной системы показателей, *ИзвестияИГЭА(2)*, С. 81-84.

2. Дойль, П. Штерн, Ф. (2007), М*аркетинг, менеджмент и стратегии,* Санкт-Петербург, Питер, 544 с.

3. Каплан, Р.С., Нортон, Д.П. (2006), *Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического менеджмента,* Москва, АльпинаБизнесБук, 356 с.

4. Касаева, Т.В., Андриянова, О.М. (2014). Сбалансированная система показателей и ее инновационная составляющая, *Вестник Витебского государственного технологического университета №27*, С.175-184.

REFERENCES

1. Budaeva, M.C. (2008), Innovation aspect of the Balanced Scorecard [Innovasionnaya sostavlyaiyushchya sbalansirovannoy system ipokazateley]. *Isvestya IGEA - News ISEA (2),* pp. 81-84.

2. Doil, P. Shtern, F. (2007). *Marketing, menegment i strategii,* Sankt-Peterburg, Piter, 544 p.

3. Kaplan, R.S., Norton. D.P. (2006), Ispol'zovanie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej kak sistemy strategicheskogo menedzhmenta [Using the Balances Scorecard as a strategic management system], Moscow, Al'pinaBiznesBuk, 356 p.

4. Kasaeva, T.V., Andriyanova, O.M. (2014), Sbalansirovannaja sistema pokazatelej i ee innovacionnaja sostavljajushhaja [The Balances

Витебский государственный технологический университет

5. Касаева, Т.В., Андриянова, О.М., Грузневич, Е.С., Рябиков, В.С. (2014), *Сбалансированная система показателей в оценке стратегии устойчивого развития и ее инновационной составляющей,* Витебск, 169 с.

6. Касаева, Т.В., Грузневич, Е.С. (2014), Разработка механизма оценки стратегии устойчивого развития коммерческой организации, *ВестникВитебского государственного технологическогоуниверситета №26,* С. 196-205.

7. Рябиков, В.С., Касаева, Т.В. (2013), Сбалансированная система показателей: особенности применения в условиях национальной экономики, *Вестник Витебского государственного технологического университета №24*, С. 157-166.

Scorecard and its innovation aspect], *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta – Vestnik of Vitebsk State Technological University,* pp. 175-184.

5. Kasaeva, T.V., Andriyanova, O.M., Gruznevich, E.S.,Ryabikov, V.S.(2014), *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej v ocenke strategii ustojchivogo razvitija i ee innovacionnoj sostavljajushhej [The Balanced Scorecorol on evaluating the strategy of Sustainable development and its innovative componrent]*, Vitebsk, 169 p.

6. Kasaeva, T.V., Gruznevich, E.S. (2014), Razrabotka mehanizma ocenki strategii ustojchivogo razvitija kommercheskoj organizacii [The elaboration of the sustainable development strategy evaluation mechanism of the commercial organization], *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta – Vestnik of Vitebsk State Technological University,* pp. 196-205.

7. Ryabikov, V.S., Kasaeva, T.V. (2013), Sbalansirovannaja sistema pokazatelej: osobennosti primenenija v uslovijah nacional'nojj ekonomiki [The Balanced Scorecard – application features in conditions of national economy], *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta - Vestnik of Vitebsk State Technological University*, pp. 157-166.

Витебский государственный технологический университет

Статья поступила в редакцию 02. 09. 2015 г.