

преференции высокотехнологичным и наукоемким организациям, государственные расходы на развитие науки и техники и так далее.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Русак, Е. С. Экономика предприятия: ответы на экзаменационные вопросы / Е. С. Русак, Е. И. Сапелкина. – Минск : Тетралит, 2014. – 144 с.
2. Байнев, В. Ф. Бег с отягощениями / В. Ф. Байнев // Белгазета. – 2015. – 30 марта. – С. 8.

УДК 338.24

**А. А. Негрова**  
Беларусь, Брест, БрГГУ

### ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫХ СИСТЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Текущая ситуация, связанная с глобализацией, быстрыми техническими достижениями и экономической турбулентностью обострила проблемы, с которыми сталкивается руководство компаний. Поэтому поиск инструментов управления, которые помогут справиться с возникающими проблемами, приобретает исключительно важное значение.

На сегодняшний день наиболее популярным и эффективным инструментом, дающим возможность управлять на основе скоординированных изменений, измерять и оценивать результативность деятельности, а также реализовывать выбранную стратегию, является сбалансированная система показателей.

Сбалансированная система показателей была разработана профессором Гарвардского университета Робертом Капланом и консультантом Дэйвидом Нортаном в начале 90-х гг. XX в. в качестве новой методики оценки эффективности деятельности, ибо финансовые показатели как индикаторы результатов хозяйственной деятельности показали своё несовершенство. Несмотря на то, что данные критерии в полной мере отражают то, что происходило в прошлом, они не дают ответ на вопрос «Что нужно делать сегодня, завтра, в будущем, чтобы создавать стоимость?».

Сбалансированная система показателей предполагает дополнение традиционных финансовых результатов факторами их достижения на основе причинно-следственной связи. Предложенная Нортаном и Капланом структура сбалансированной системы показателей включает четыре составляющих, или перспективы (рисунок):

- финансовая составляющая показывает экономические последствия принятых решений и осуществлённых мероприятий;
- составляющая рынка и клиентов описывает место и роль компании на рынке относительно конкурентов, отношений с покупателями, потребительской ценности реализуемых товаров или услуг;

- составляющая внутренних бизнес-процессов отвечает за внутреннюю среду компании;
- составляющая обучения и развития описывает внутреннюю инфраструктуру – нематериальные активы, которые являются или будут являться базой для долгосрочного развития компании (человеческий, информационный и организационный капитал).



Рисунок – Сбалансированная система показателей

По каждой из перспектив устанавливаются цели и ключевые показатели эффективности, причинно-следственные связи между которыми наглядно показывает стратегическая карта.

Согласно опросу, проведённому Bain&Company, сбалансированная система управления находится на 5-й строчке рейтинга наиболее используемых инструментов управления 2012 г. Это говорит о безусловной эффективности и востребованности данного инструмента управления. Среди известных мировых брендов, внедривших данный инструмент управления можно выделить: Coca-Cola, General Electric, McDonalds, L'oreal, Bmw, Boeing, Samsung Electronics, Volvo, Xerox, Abb, Skf, Elektrolux и др.

Популярность сбалансированной системы показателей растет и в Беларуси. Среди отечественных предприятий, внедривших сбалансированную систему показателей можно выделить: международный автомобильный холдинг «Атлант-М», ООО «Первая Шоколадная Компания», ОАО «Гомель Стекло», ОАО «Витебские Ковры».

Несмотря на значительный опыт применения сбалансированных систем показателей за рубежом, простое копирование успешных западных практик на белорусских предприятиях не принесет им должного эффекта. Для того, чтобы создание и использование сбалансированной системы показателей на отечественных предприятиях имело успех, необходима корректировка и адаптация модели к условиям функционирования организаций Республики Беларусь.

Анализ условий функционирования белорусских предприятий позволил определить ряд трудностей при внедрении сбалансированной системы показателей:

- большинство отечественных организаций недооценивают роль стратегического планирования и управления;

- большинство отечественных организаций недооценивают роль стратегического планирования и управления;
- сложность расчета некоторых ключевых западных показателей вследствие неразвитости рыночных механизмов;
- отсутствие или низкое качество управленческого учета и управленческой отчетности;
- непрозрачные бизнес-процессы и, как следствие, отсутствие их полного описания и отображения;
- отставание в развитии информационных технологий;
- низкий уровень ликвидности нематериальных активов;
- закрытость большинства организаций и, как следствие, недостаток информации о состоянии рынка и его тенденциях;
- недостаточный уровень профессиональной подготовки менеджеров среднего звена;
- низкая активность работников и слабый опыт работы в команде;
- менталитет.

Таким образом, запаздывание развития отечественных систем управления от роста бизнеса, а также проблемы установления внутренних и внешних связей в отечественных компаниях требуют от них грамотной адаптации ссп. В первую очередь необходима иная последовательность действий при создании и внедрении ссп, которая будет предусматривать сначала выявление и формализацию всех бизнес-процессов и операций, осуществляемых организацией, а затем построение на их основе всей системы показателей. Кроме того, необходимо совершенствование и развитие практики управленческого учета на отечественных предприятиях, который более полно отражает ситуацию на предприятии и позволяет повысить эффективность сбалансированной системы показателей.

В результате внедрения сбалансированной системы показателей организация получит современную, прогрессивную методику оценки эффективности функционирования, позволяющую руководству видеть состояние организации в целом, не упуская из внимания всех важнейших параметров.

УДК 502:338

**А. А. Побожная**  
Беларусь, Минск, БГЭУ

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКЕ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

В современных условиях залогом выживаемости и основой стабильности положения предприятия служит его устойчивость. Роль устойчивого развития предприятия заключается в целенаправленном изменении внутренней среды с учетом будущего изменения внешней среды с одновременным обеспечением