

- <sup>5</sup> См.: Краткий статистический сборник. С. 95.
- <sup>6</sup> См.: Женщины и мужчины РБ. 2001. С. 112.
- <sup>7</sup> См.: Женщины и мужчины РБ: Стат. сб. Мн., 1999. С. 43, 50.
- <sup>8</sup> См.: Основные положения программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2001–2005 годы. Основные направления социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2010 г. / Сост. М.И. Плотницкий. Мн., 2002. С. 71.
- <sup>9</sup> См.: Краткий статистический сборник. С. 59, 61.
- <sup>10</sup> См.: Полежаева М. Минимальный. Прожиточный? // Аргументы и факты. 2003. № 10. С. 16.
- <sup>11</sup> См.: Трудовой кодекс Республики Беларусь. Принят Палатой представителей 8 июня 1999 года, Одобрен Советом Республики 30 июня 1999 года. Мн., 1999. С. 97.
- <sup>12</sup> См.: Там же. С. 87.
- <sup>13</sup> См.: Краткий статистический сборник. С. 102.
- <sup>14</sup> См.: Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2002. Мн., 2002. С. 180.
- <sup>15</sup> См.: Коктыш С. На вечном пути к знаниям // Минский курьер. 2002. № 38 (76). 18 сент.
- <sup>16</sup> См.: Там же. С. 27, 175.
- <sup>17</sup> См.: Полежаева М. Указ. соч. С. 16.
- <sup>18</sup> См.: Краткий статистический сборник. С. 276.
- <sup>19</sup> См.: Там же. С. 103.

Поступила в редакцию 15.09.2003.

**Екатерина Витальевна Ермакова** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента БГУИР.

В.Г. БУЛАВКО

## НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Исследуется проблема внедрения сбалансированной системы показателей, которые могут выступать в качестве критерия оценки обществом труда коллективов предприятий. Делается вывод, что их использование может стать действенным инструментом по обеспечению выпуска качественной и конкурентоспособной продукции.

The article studies the problem of a balanced index system that can act as the society's rating criterion of enterprise collective labour in the course of the realization of complex production and technical tasks. It makes the conclusion that their application may become an efficient instrument in providing the production of qualitative and competitive output.

В настоящее время параметры общественного производства устанавливаются для предприятий в форме регулирования их деятельности со стороны государства и достигаются в процессе реализации составленных на этой основе плановых заданий. С точки зрения неоклассической теории степень вмешательства государства в систему функционирования рыночных отношений определяется уровнем неспособности последних обеспечить при любых сложившихся обстоятельствах эффективное и оптимальное развитие процессов воспроизводства. Тогда функции государства по регулированию экономических отношений позволяют в методологическом плане признать рынок в качестве какой-то независимой составляющей, обеспечивающей наилучшие условия хозяйствования<sup>1</sup>.

В действительности государство через субъекты экономических отношений всегда закрепляет права собственности на ресурсы, которые, как правило, приносят наибольший доход. Диапазон методов, с помощью которых это достигается, весьма широк: налоговая политика, трудовое законодательство, антимонопольный режим деятельности разных по формам собственности субъектов хозяйствования и др. В этих условиях найти универсальный критерий оценки наибольшей выгоды от использования ресурсов сложно, так как он должен содержать целый комплекс других факторов, в том числе и социальных. В то же время мотивация для установления характеристики критерия всегда сводится к поиску его полезности и справедливости, что предполагает определение условий и границ, в рам-

**Фрагмент сбалансированной системы показателей по производству тракторов «Беларус»,  
другой продукции и услуг для ПО «Минский тракторный завод»**

Наименование показателей	Субпроцессы, отражающие сбалансированную оценку показателей	Стратегическая цель субпроцессов	Показатель оценки стратегических субпроцессов	Возможные параметры, достигнутые в ходе реализации стратегических субпроцессов
1	2	3	4	5
<p><math>K_C</math> – показатель оценки реализации программы стратегии маркетинга.</p> <p align="center"><math>K_C = A_P + A_K</math></p> <p>где <math>A_P</math> – показатель, отражающий состояние рынков сбыта с позиции возможности их освоения;  <math>A_K</math> – показатель, характеризующий оценочное состояние продукции с точки зрения ее конкурентоспособности на потенциальных рынках сбыта.</p>	Производственные процессы, в ходе реализации которых можно достигнуть максимальных результатов	Заблаговременный анализ рынков сбыта с целью выработки конкретных мероприятий, позволяющих ПО «Минский тракторный завод» повышать конкурентоспособность своей продукции и оперативно влиять на потребности покупателей.	Программа стратегии маркетинга в ее оценочной способности.	Прирост объема продаж тракторов до 1,5 % в год в течение 2002–2008 гг.
<p><math>K_P</math> – показатель, характеризующий требования покупателей с позиции их удовлетворенности продукцией.</p> <p align="center"><math>K_P = Q_H + Q_T</math></p> <p>где <math>Q_H</math> – показатель, определяемый отношением объема выпущенных новых товаров и услуг к общему объему реализованной продукции;  <math>Q_T</math> – показатель, оценочно характеризующий требования покупателей (относительная сумма выраженных покупателями требований).</p>	Оценка положения ПО «Минский тракторный завод» с позиции покупателей	Поддержание авторитета объединения как производителя новых видов продукции (МТЗ-922, МТЗ-923, МТЗ-1222, МТЗ-1523, «Беларус» 2522/2522В, гусеничные трактора Мл-131, Мл-127, МЛ-127С и др., в том числе и товары народного потребления).	<p>Объем новых товаров и услуг в общем объеме продаж.</p> <p>Оценка покупателями продукции, выпускаемой объединением.</p>	Темпы роста сертифицированной продукции в общем объеме промышленного производства составят 0,1 % в год, удельного веса новой продукции в общем объеме производства – 6 % в год, внедрения прогрессивных и энергосберегающих технологий – 0,4 % в год. Простота в обслуживании, низкая цена, приемлемая производительность, комфортабельность условий при эксплуатации.

1	2	3	4	5
<p><math>K_{\Phi}</math> – показатель, характеризующий финансовое состояние предприятия с позиции возможных инвесторов.</p> $K_{\Phi} = \Phi_P + \Phi_O + \Phi_{И} + \Phi_{ИФ} + \Phi_C,$ <p>где <math>\Phi_P</math> – показатель темпов повышения рентабельности на вложенный в производство капитал;  <math>\Phi_O</math> – показатель ускорения или замедления оборачиваемости оборотных средств;  <math>\Phi_{И}</math> – показатель темпов прироста инвестиций;  <math>\Phi_{ИФ}</math> – показатель увеличения средств инвестиционного фонда;  <math>\Phi_C</math> – показатель снижения темпов общих затрат.</p>	<p>Финансовое состояние предприятия с позиции возможных инвесторов</p>	<p>Достижение темпов роста продаж в соответствии с запросами рынка.</p> <p>Обеспечение темпов повышения рентабельности на вложенный в производство капитал;</p> <p>ускорение оборачиваемости оборотных средств;</p> <p>увеличение притока инвестиций;</p> <p>увеличение средств инновационного фонда;</p> <p>снижение общих затрат.</p>	<p>Темпы прироста продаж тракторов, другой продукции и услуг.</p> <p>Конкретные показатели темпов рентабельности,</p> <p>снижения оборачиваемости оборотных средств,</p> <p>прироста инвестиций,</p> <p>прироста инновационного фонда;</p> <p>показатели снижения темпов затрат.</p>	<p>Не менее 5 % к предыдущему году по тракторам и не менее 2 % в год по другой продукции и услугам</p> <p>Не менее 3 % в год;</p> <p>не менее 5 % в год;</p> <p>не менее 6 % в год;</p> <p>не менее 3 % в год;</p> <p>не менее 2 % в год.</p>
<p><math>K_C</math> – показатель, характеризующий уровень внедрения прогрессивных методов управления.</p> $K_C = Y_C + Y_K + Y_{П},$ <p>где <math>Y_C</math> – показатель, характеризующий уровень внедрения новых, прогрессивных организационных структур управления (отношение вновь внедренных прогрессивных организационных структур к существующим);  <math>Y_K</math> – показатель, характеризующий уровень повышения квалификационного потенциала работников предприятия (отношение количества работников, повысивших свою квалификацию в соответствии с требованиями программы по совершенствованию методов управления, к общему количеству работающих);  <math>Y_{П}</math> – показатель, характеризующий степень удовлетворенности работников предприятия («синтетическое» отношение индекса роста внутреннего валового продукта предприятия к фактору мотивации персонала, побудившего его к деятельности для достижения как общественных, так и личных целей).</p>	<p>Улучшение гибкости управления и совершенствование подготовки персонала</p>	<p>Совершенствование организационной структуры предприятия;</p> <p>повышение квалификации работников предприятия;</p> <p>повышение удовлетворенности сотрудников предприятий.</p>	<p>Возможное сокращение ступеней управления, в том числе и сокращение численности персонала.</p> <p>Совмещение профессий, овладение современными методами выполнения заданий;</p> <p>индекс удовлетворенности сотрудников.</p>	<p>Не более трех ступеней и сокращение численности персонала не менее чем на 10 %.</p> <p>Повышение производительности труда не менее чем на 5,5 % к предыдущему году;</p> <p>не менее 80 % работников.</p>

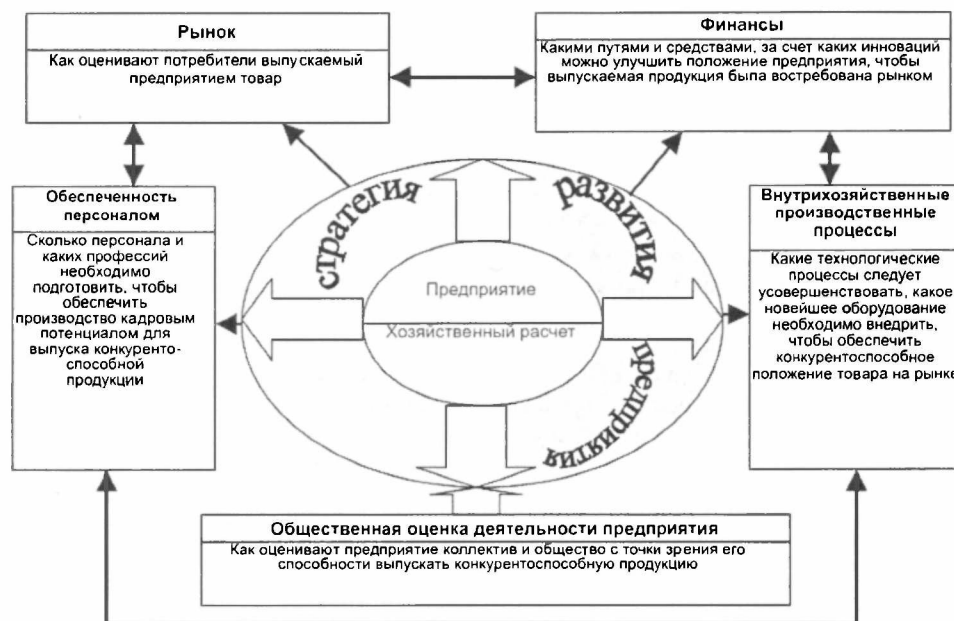
ках которых из множества вариантов будет найден и использован тот, который обеспечивает снижение и приведение к минимуму всех видов издержек<sup>2</sup>. При этом государство посредством регулирующих отношений продолжает осуществлять постоянный контроль за степенью соответствия производимой предприятиями продукции структуре установленных и необходимых обществу потребностей. Тогда критерий оценки труда коллективов в ходе реализации поставленных целей и задач будет включать показатели, отражающие:

- оценку деятельности предприятий, исходя из их реального вклада в развитие производства, и отношение общества к реализации своих интересов;
- производственную и социальную деятельность предприятий как целостного звена общественного производства, пригодную в качестве составляющей при формировании структуры совокупного общественного продукта;
- определенную совокупность потребительских стоимостей и степень удовлетворения запросов общества;
- проявление целей общественного производства через качество и конкурентоспособность произведенного продукта путем реализации его стоимости и получения прибыли;
- адекватность и сочетаемость с системой показателей на уровне общества и предприятий и положение различных хозяйственных звеньев в системе общественного производства. При этом показатели могут учитывать и несовпадение интересов предприятий и общества;
- содержание производственных и других процессов в динамике, что позволяет оценивать работу коллективов с позиции достижений научно-технического прогресса и других долговременных факторов эффективного роста производства<sup>3</sup>.

Используемая в практике хозяйствования система показателей хотя и была направлена на мобилизацию коллективов по выполнению целей и задач общественного производства, однако не способствовала выявлению его резервов и фактически не носила интегрального характера оценки результатов работы отдельных звеньев в ходе кооперации их труда. Более того, повсеместное использование стоимостных показателей способствовало увеличению разрыва между натурально-вещественными и стоимостными выражениями выпускаемой продукции и негативно влияло на возможное установление оптимальных пропорций между производством средств и предметов потребления, фондами потребления и накопления, объемами необходимого и прибавочного продуктов и др.<sup>4</sup> Эффективно управлять воспроизводственными процессами без соответствующей системы экономических показателей, характеризующих результаты общественной оценки созданной продукции и учитывающих все аспекты трудовой деятельности коллективов, невозможно.

Наиболее полно этим требованиям отвечают показатели, позволяющие обеспечить их увязку в денежном выражении с такими характеристиками, как удовлетворенность покупателей, организация выпуска продукции во взаимосвязи с ее инновационной активностью, финансовая составляющая и др. Сбалансированные показатели, обладая многоплановостью, включают в себя связи между стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими показателями, а также внутренними и внешними факторами деятельности предприятий. При этом среди них выделяются показатели, выражающие объем производимой продукции, и те, которые характеризуют пути и средства его достижения. Их взаимодействие свидетельствует о том, что достижение первых показателей не должно являться самоцелью предприятий, особенно когда выпускается неконкурентоспособная продукция; они должны выполнять функцию механизма, способного «заставить» существующую систему организации производственного процесса выступить в роли управленческой системы не только при формировании стратегических целей, но и в сферах тактического, оперативного порядка<sup>5</sup>.

В условиях углубляющихся рыночных отношений внедрение сбалансированных показателей в систему механизма хозяйствования не означает разработку новой стратегии развития предприятий, а лишь реализацию уже существующей с



Структура сбалансированной системы показателей

отдельными элементами ее усовершенствования, которые посредством соответствующей систематизации способны внести коррективы в действующую систему управления вначале на уровне предприятий, затем, опускаясь сверху вниз, донести их непосредственно до конкретных исполнителей.

Следует отметить, что в структуре сбалансированной системы показателей (рисунок) находит отражение и комплекс мероприятий, в ходе которых предприятия осуществляют мониторинг по определению конкретных факторов и параметров для переключения своих стратегических целей на более низкие уровни развития производства.

Фрагмент возможного набора сбалансированных показателей при производстве тракторов и другой продукции на ПО «Минский тракторный завод» приведен в таблице. Естественно, что предлагаемая к внедрению система оценки результатов деятельности предприятий трудна для понимания на оперативном уровне, особенно в низовых звеньях. Однако в условиях, когда стратегия развития экономики страны, а следовательно, и государственных предприятий претерпевает существенные изменения, сбалансированная система показателей может стать действенным инструментом, позволяющим более целенаправленно увязать стратегию развития предприятий с необходимостью выпуска качественной, конкурентоспособной продукции и обеспечить единство механизма хозяйствования.

<sup>1</sup> См.: Булавко В. Г. Развитие механизма хозяйствования в условиях перехода к рыночным отношениям. Мн., 2002. С. 190–210.

<sup>2</sup> См.: Kaplan R. S., Norton D. P. Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. № 1. P. 75–85.

<sup>3</sup> См.: Булавко В. Г. Указ. соч. С. 201–210, 227–246.

<sup>4</sup> См.: Kaplan R. S., Norton D. P. Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. № 1. P. 75–85.

<sup>5</sup> См.: Академия рынка: Маркетинг / Пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. М., 1993; Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: Тез. докл. междунар. науч. конф.: В 2 т. Мн., 2000. Т. 1. С. 216; Т. 2. С. 192.

Поступила в редакцию 17.02.2004.

**Владимир Германович Булавко** – доктор экономических наук, доцент, начальник управления научно-инновационной деятельности аппарата Президиума НАН Беларуси.