

---

---

В-третьих, это привлечет на организованный срочный рынок Республики Беларусь новых участников с их наработанным опытом и профессионализмом, что одновременно наглядно продемонстрирует возможности срочного рынка для предприятий реального сектора экономики в Республике Беларусь и не оставит им возможности быть в роли пассивных зрителей на весьма перспективном сегменте финансового рынка.

Не стоит копировать опыт других государств, однако не стоит и отрицать наработанный международный опыт, включая Россию, если он может быть адаптирован к сложившимся экономическим и юридическим условиям в Республике Беларусь.

Развитие биржевого срочного рынка станет возможным вместе с развитием фондового рынка и рыночной экономики вообще, в том числе благодаря усилению внимания к биржевому срочному рынку со стороны государства, требует объединения усилий государства, финансовых институтов, биржевых структур, товаропроизводителей в целях разработки и принятия государственной программы развития срочного рынка, реализация которой позволит ускорить модернизацию экономики в реальном секторе и добиться устойчивого экономического роста.

### **Литература**

1. Вайн, С. Опционы. Полный курс для профессионалов / С. Вайн. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 466 с.
2. Глазьев, С.Ю. Антикризисные меры: просчеты, выводы, предложения / С.Ю. Глазьев // Экономическая политика. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://oko-planet.su/politik/politikday/6270>. – Дата доступа: 18.03.2010.
3. Белорусская валютно-фондовая биржа // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bcse.by/TermMarket/portrait.jsp>. – Дата доступа: 18.03.2010.

## **КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**К.Г. Денисова, П.В. Кирковский**

*Минский институт управления, г. Минск, Беларусь*

*[kirkouski@tut.by](mailto:kirkouski@tut.by)*

В современной конкурентной среде приоритетным для организации является долгосрочное развитие, основными факторами которого являются грамотное стратегическое управление, эффективность бизнес-процессов, капитал компании, воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников, способность организации удерживать и привлекать новых клиентов, корпоративная культура, поощряющая инновации и организационные улучшения, инвестиции в информационные технологии.

Для управления долгосрочным развитием предприятия необходимо определить его миссию и видение своего места на рынке, сформулировать на их основании рыночную стратегию и сформировать инструменты текущей реализации определенной стратегии.

Механизм стратегического управления можно представить в виде последовательных действий:

1. Выработка общей стратегии развития организации и финансовой стратегии как неотъемлемой ее части.
2. Трансляция стратегических целей в систему директивных оперативных показателей.
3. Контроль реализации доведенных показателей.
4. Мониторинг рыночной ситуации и изменение общей стратегии.

Для большинства организаций Республики Беларусь выработка стратегических решений осуществляется в рамках процесса бизнес-планирования. Законодательно определены случаи обязательности составления бизнес-плана (например, привлечение инвестиций, банковского кредита и т.д.).

Однако на практике приходится сталкиваться с ситуацией, когда выработанный бизнес-план не оказывает никакого влияния на оперативное управление в организации, по сути, является оторванным от работы организации. Соответственно степень выполнения целей, заданных в бизнес-плане, не имеет системы формального контроля.

Причины ситуации видятся в следующем:

- Недостаточная проработанность бизнес-плана для построения на его основании системы оперативного управления. Так, бизнес-план акцентирует свое внимание на финансовых показателях, производственных ресурсах организации, общих характеристиках рынка. В то же время такие важнейшие

---

стратегические ресурсы, как репутация организации, лояльность клиентов, компетентность персонала, взаимодействие с поставщиками не рассматриваются вообще.

- Отсутствие механизма контроля реализации стратегии. Как известно, наиболее эффективным видом контроля является предварительный контроль. Соответственно для обеспечения выполнения параметров стратегического развития целесообразно осуществлять их контроль на уровне оперативного управления (например, в системе месячных или квартальных отчетов).

- Отсутствие рефлексии бизнес-плана на изменение рыночной ситуации. Идеальной представляется ситуация, когда параметры бизнес-плана изменяются в процессе мониторинга текущей ситуации на рынках (отраслевом, сырьевом, финансовом и т.д.).

В западной практике наиболее распространенным механизмом реализации стратегии организации является система сбалансированных показателей (ССП).

Система сбалансированных показателей (ССП) – это инструмент управления стратегическим развитием бизнеса, основанный на трансформации стратегии в терминах четких задач и показателей, измеряющих эффективность решения данных задач. ССП предполагает отображение стратегии бизнеса в виде карты стратегических задач, сгруппированных по четырем проекциям («Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Обучение и развитие») и объединенных причинно-следственными связями. Для каждой задачи подбираются показатели-измерители с установленными для них целевыми значениями, которые доносятся до персонала. Привязка к данным задачам и показателям планов, бюджетов и мотивации сотрудников позволяет выстроить операционную деятельность бизнеса в соответствии со стратегией.

Использование нефинансовых показателей обусловлено необходимостью ухода от формализованных подходов к управлению, игнорирующих такие ключевые стратегические ресурсы организации, как лояльность клиентов, репутация фирмы и знания сотрудников.

Система ключевых финансовых показателей для организации должна определяться индивидуально. В странах с развитыми финансовым и инвестиционным рынками такими показателями являются капитализация компании, размер выплат на акцию и т.д. Очевидно, что в условиях Республики Беларусь (преобладание госсобственности, директивность задаваемых предприятию целей и т.д.) для большинства организаций состав показателей ССП будет отличаться от классического. Кроме того, такие показатели как стоимость организации может изменяться несоразмерно реальным показателям деятельности организации вследствие спекулятивных операций на финансовом рынке.

По нашему мнению, в отечественной практике в качестве финансовых показателей стратегического планирования целесообразно использовать показатели прибыльности, определяемые спецификой деятельности организации. Например, рентабельность вида продукции, рентабельность проекта, размер прибыли на работника, размер прибыли на квадратный метр торговой площади и т.д.

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК ОСНОВНОЕ ТРЕБОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Е.Н. Дуля**

*Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, г. Гродно, Беларусь*

Образование фондов денежных средств государства и их использование в процессе выполнения государственных задач во многом происходит посредством хозяйственной деятельности как государственных, так и негосударственных организаций (возникновение и исполнение налоговых и иных финансовых обязательств перед государством, расходование выделенных государственных ресурсов конкретными экономическими субъектами в процессе реализации тех или иных программ и т.д.), что, естественно, должно предусматривать адекватную систему государственного финансового контроля (далее – ГФК). Трудно не согласиться и с тем, что любые государственные программы реформирования и развития областей экономики для их успешной реализации также должны предусматривать эффективную систему ГФК. Без преувеличения можно сказать, что от эффективности ГФК в конечном итоге зависит экономическое благополучие и социально-политическая стабильность государства. Так, принимаемые на государственном уровне решения в ходе управления его экономическим и социально-политическим развитием, так или иначе, предусматривают финансовые потоки (т.е. оце-