

продолжение в стратегии планирования развития веляатов, промышленных отраслей, образовательной системы государства, в дальнейшем улучшении жизни и благосостояния народа.

Согласно результатам финансового анализа иностранных аналитиков, за 9 месяцев 2018 г. наблюдается рост ВВП Туркменистана на уровне 6,2 %, что соответствует прогнозам Международного валютного фонда. Кроме того, на расширенном заседании туркменского правительства, посвященном итогам социально-экономического развития страны за отчетный период, было подчеркнуто, что рост в промышленном секторе составил 4,2 %, строительстве — 0,6 %, транспортно-коммуникационном комплексе — 10,8 %, торговле — 7,6 %, сельском хозяйстве — 4,9 % и в сфере услуг — 10,6 %. За январь–сентябрь 2018 г. объем произведенной продукции в сравнении с аналогичным периодом 2017 г. вырос на 4,6 %.

На заседании правительства было отмечено, что 73,3 % государственного бюджета направлено на финансирование социальной сферы, а среднемесячная заработная плата по сравнению с соответствующим периодом истекшего года увеличилась на 9,4 %. При этом заработные платы, пенсии, государственные пособия и студенческие стипендии были выплачены в полном объеме и своевременно.

Правительством Туркменистана предпринимаются меры к привлечению иностранных инвестиций. О точном размере иностранных капиталовложений в экономику страны официальная информация отсутствует. По данным некоторых средств массовой информации, размер иностранных инвестиций в нефтегазовую отрасль в 2018 г. составил около 10 млрд дол. США и продолжает расти.

В Туркменистане начал формироваться пятый (постиндустриальный) технологический уклад, основанный на развитии микроэлектроники, автоматизации производства, росте потребления природного газа в качестве ведущего энергоносителя, повышении роли воздушного и трубопроводного транспорта.

Благодаря кардинальным экономическим реформам сформированы новые отрасли, выпускающие высококачественную конкурентоспособную продукцию с применением местных природных и других ресурсов.

**Е.В. Андрос**  
БГЭУ (Минск)

*Научный руководитель — А.В. Владыко, канд. экон. наук, доцент*

## **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В динамически изменяющейся среде организации необходимо постоянно проводить оценку своей экономической деятельности, фи-

нансового состояния, степени влияния внешнего окружения и конкурентоспособности. В связи с этим цели и задачи стратегического управления должны непрерывно уточняться и совершенствоваться в соответствии с требованиями быстро изменяющейся рыночной экономики. Инструментом реализации поставленных целей выступает система сбалансированных показателей, являющаяся своего рода «системой координат», в которой ставится цель в виде желаемых значений показателей, а план действий отражается как траектория движения к цели.

Первый этап разработки системы сбалансированных показателей — организационный. Нужно определить состав команды проекта, составить план работы, установить сроки, назначить ответственных исполнителей. Не завершив один этап, нельзя переходить к следующему. Важным фактором является то, что разработка ССП — работа коллективная. Выполнение данной работы одним человеком недостаточно, так как не будет охвачен весь спектр вопросов и проблем организации.

После формирования и уточнения команды, распределения ролей каждого члена команды разрабатываются и обсуждаются главные задачи работы — цели. Когда цели зафиксированы, следует приступить к разработке плана проекта. Проекты данного типа обычно включают следующие этапы: разработка стратегических целей; составление карты стратегии; создание показателей; установление целевых значений показателей; разработка стратегических мероприятий; внедрение ССП.

Первая задача, которую необходимо решить проектной командой, — определить стратегические цели и включения их в ССП.

Следующим этапом является разработка карты стратегии. Карта стратегии отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними. В соответствии с этим карта стратегии наглядно представляет стратегию организации.

Для того чтобы данная карта превратилась в инструмент реализации механизма стратегического управления, необходимо: разработать показатели, с помощью которых можно измерить «расстояние» до целей; установить целевые значения показателей; разработать комплекс стратегических мероприятий, проектов, обеспечивающих достижение целей; внедрить сбалансированную систему показателей, обеспечить регулярное поступление данных для мониторинга целевых показателей, формирование отчетности.

При выборе показателей полезно руководствоваться следующими рекомендациями: цели — первичны, показатели — вторичны; следует использовать как количественные, так и качественные показатели.

Завершающий этап — внедрение сбалансированной системы показателей. На данном этапе следует: разработать регламенты поступления информации, необходимой для расчета показателей ССП, и обеспечить их исполнение; внедрить показатели ССП в регулярную

управленческую отчетность, так чтобы по итогам каждого месяца, квартала, года эти показатели отражались в соответствующих отчетах, поступающих руководителям организации; внедрить показатели ССП в систему планирования и бюджетирования (данные показатели должны войти в состав планов и бюджетов, которые регулярно разрабатываются, утверждаются и контролируются руководством организации); внедрить систему управления стратегическими проектами, которая обеспечивает планирование проектов, мониторинг их исполнения, анализ эффективности, мотивацию исполнителей и руководителей.

### **Источники**

1. *Каплан, Р.С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. — 320 с.

2. *Нивен, П.Р.* Сбалансированная Система Показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов : пер. с англ. / П.Р. Нивен. — Днепрпетровск : Баланс Бизнес Букс, 2015. — 328 с.

**А.С. Апарина, Ю.О. Казакова**  
БГЭУ (Минск)

*Научный руководитель — В.Н. Лемеш, канд. экон. наук, доцент*

## **ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПО КОНТРОЛЮ НАЛИЧНОГО ОБОРОТА**

Как известно, операции с наличными денежными средствами носят массовый характер. Поэтому кассовые операции являются таким участком деятельности, который наиболее подвержен различным нарушениям. В связи с этим разработано большое количество нормативно-правовых актов с целью как можно более полного и точного освещения обязанностей материально-ответственных лиц и их ответственности в случае нарушения законодательства.

Различные аспекты финансово-хозяйственного контроля рассматривались такими отечественными и зарубежными авторами, как В.Н. Лемеш, В.А. Березовский, А.В. Бунь, Е.П. Глининик, А.А. Савин, В.И. Подольский и др. [1, 2, 3]. Ими были рассмотрены не только теоретические основы контроля и аудита, но также их практическая сторона. Однако по-прежнему остается ряд актуальных вопросов, связанных с эффективностью контроля над наличным денежным оборотом.

Развитие информационных технологий дает огромное число возможностей в области контроля над наличным оборотом. Внедрение