

Проведенное исследование позволяет сделать конкретные предложения для развития деятельности усадьбы «Мшанка» на основе внедрения эффективного маркетинга в процесс продвижения услуг на рынке агротуризма.

В условиях приоритетного развития внутреннего туризма в Беларуси, поддержки со стороны государства, внедрение и дальнейшее развитие современных инструментов маркетинга позволят предпринимателям, занятым в данной сфере, достичь наилучшего рыночного и экономического результата.

Список цитированных источников

1. Маркетинг и продажи: как наладить эффективное взаимодействие [Электронный ресурс]. // «Коммерческий директор» – 2019. – 17 января. – Режим доступа: <https://www.komdir.ru/article/2140-marketing-i-prodaji>. Дата доступа: 05.05.2020.

УДК: 69.003.13

Козловская И. А.

Научный руководитель: ст. преподаватель Будурян Т. А.

РОЛЬ КРІ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Строительство является проектно-ориентированным видом деятельности, так как строительство (ремонт, реконструкция) любого объекта – это реализация конкретного строительного проекта, имеющего свои цели, сроки реализации и индивидуальные особенности как проекта, так и объекта строительства. Залогом успешной реализации проектов выступает эффективная система управления проектами.

В настоящее время основными экономическими показателями, характеризующими управление проектами в строительстве, являются показатели экономической эффективности. При отсутствии в системе оценки эффективности управления проектами показателей результативности возникает ситуация, при которой строительство объектов с нарушением сроков, многократным изменением стоимости, нарушением качества выполнения работ и при наличии срывов сдачи как отдельных этапов, так и всего объекта в целом, может быть экономически эффективным, потому что показатели рентабельности, производительности труда, ресурсоотдачи улучшаются. Для комплексной оценки эффективности управления проектами необходимо использовать комплекс показателей, позволяющих оценить результативность и эффективность реализации проектов [1].

В мировой практике понятие КРІ как системы ключевых показателей получило широкое распространение. Опыт показал, что ее применение способно сократить издержки, повысить эффективность производства и стать действенным рычагом в сфере мотивации персонала.

Рассматривая применение показателей КРІ, обычно концентрируются на показателях КРІ, характеризующих эффективность работы строительных организаций, а не на показателях эффективности реализации проектов в строительстве или показателях эффективности управления проектами в строительстве.

Тем не менее именно показатели КРІ широко используются в зарубежной практике для оценки эффективности управления проектами.

Показатели КРІ – это количественно измеримые показатели фактически достигнутых результатов, которые могут быть представлены как абсолютными, так и относительными показателями, иметь вид индексов и коэффициентов. КРІ являются измерителями результативности, эффективности, производительности бизнес-процессов, и сфера их использования очень широка.

Основная идея КРІ заключается в том, что с его помощью можно однозначно и предметно оценить работу и эффективность любого сотрудника, группы людей, подразделения, проекта и компании в целом. Показатель позволяет отразить всю картину процессов, происходящих в компании, с помощью цифр. Система показателей призвана предупреждать о возможных проблемах как текущего момента, так и в долгосрочной перспективе.

КРІ эффективности (показатели эффективности) – это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов. Показатели эффективности реализации проектов в строительстве характеризуют прибыльность (убыточность) производства. Показатели эффективности частные и общие широко используются для оценки эффективности в строительстве.

Система оценочных показателей, характеризующая эффективность работы системы в целом, должна разрабатываться таким образом, чтобы как можно шире охватить все аспекты деятельности и учесть влияние всех микропроцессов на общий результат. Разработанная система КРІ должна стать понятным и удобным инструментом управления в строительстве. Слишком большое количество показателей не позволит оперативно анализировать информацию и своевременно предпринимать корректирующие действия. Тогда как слишком малое количество показателей будет нести в себе недостаточный объем информации и может привести к ошибочному пониманию общей картины и, как следствие, к принятию ошибочных управленческих решений. Поэтому будет правильно придерживаться иерархического подхода к формированию системы КРІ, как предложено в работе [2], когда выбирается несколько комплексных показателей эффективности, каждому из которых ставится в соответствие ряд частных показателей. Такой подход позволит обеспечить наиболее точную количественную оценку эффективности работы системы в целом. Частные показатели КРІ могут иметь различные свойства, отличаться по величине и размерностям, а также иметь различный вес, т. е. отличаться по степени влияния на итоговый показатель оцениваемой системы. Как правило, для каждого показателя должны быть установлены базовое значение, ниже которого он не должен опускаться, оптимальное значение, которое должно поддерживаться, и целевое значение, к которому нужно стремиться.

KPI могут использоваться как показатели успешности работы организаций в строительстве при проведении подрядных торгов, при аттестации специалистов и организаций. Таким образом, появится эффективная система стимулирования успешной реализации строительных проектов.

Благодаря системе KPI заказчик и подрядчик формируют единые требования к оценке успешности реализации строительных проектов и работают на единый результат, который нацеливает их деятельность на реализацию проектов в установленные сроки и стоимость.

Процесс разработки и внедрения системы ключевых показателей требует достаточно много времени, сил, финансовых и иных затрат. В первую очередь у компании должна быть четкая уверенность в том, что они смогут довести дело до конца.

При внедрении KPI становится четкой и прозрачной система мотивации успешной деятельности организации: поскольку фиксируются плановые и фактические значения, то заказчику при выборе подрядчика на торгах понятно по каким критериям выбирать организацию-подрядчика. Строительные организации, в свою очередь, хорошо понимают, что от них ожидает заказчик, по каким критериям он оценивает результативность деятельности строительных организаций.

При разработке системы KPI следует учитывать определенные требования, которые предъявляются к каждому из коэффициентов, – систему SMART. Представленная аббревиатура включает пять характеристик, которыми должен обладать любой ключевой показатель эффективности:

1. S (specific) – «конкретный» – означает, что цель должна быть конкретной и четко сформулированной, а показатель иметь прямое отношение к процессу.

2. M (measurable) – «измеримый» – означает, что цель должна иметь количественные или качественные параметры, по которым ее можно оценить, что гарантирует возможность четкого ее определения на каждой стадии выполнения процесса.

3. A (achievable) – «достижимый» – означает, что цель должна быть реалистичной и достижимой в отведенных для нее временных рамках.

4. R (reasonable, relevant) – «уместный, подходящий или реалистичный» – означает, что цель должна быть адекватной и согласованной с другими целями, не идти в разрез с деятельностью компании и быть ориентированными на результат.

5. T (time-bounded) – «определен во времени или имеет временные рамки» – означает, что цель должна быть ограничена временными рамками и достигнута к определенному, заранее оговоренному, сроку.

При разработке системы показателей компании сталкиваются с рядом трудностей, например, определение цели деятельности, ограниченные сроки, незаинтересованность сотрудников и др. Однако внедрение и эффективное использование ключевых показателей позволит компании не только достигнуть поставленных целей, но и выявить ряд проблем, которые её «тормозят» [3].

Преимущества использования показателей КРІ в операционной деятельности строительных организаций заключается в том, что планирование и анализ деятельности осуществляются на основе тех же результатов, которые нужны для успешной реализации строительных проектов. Все показатели должны быть не абстрактными, а базироваться на процессах, которые сформируют целевую установку достижения результативности не в самом процессе строительства, а в завершении реализации проектов в срок и по установленной в договоре стоимости.

Положительных моментов от внедрения системы немало:

1. Сотрудникам удобнее работать, ведь они понимают цели своего труда (общую для компании и свои личные задачи) и осознают перспективы в случае успеха – получение премий, надбавок, бонусов.

2. Руководству эти показатели помогают анализировать деятельность своих подчиненных, выявлять проблемные участки, оценивать качество работы персонала.

3. Высший менеджмент может корректировать планы и цели компании с учетом показателей эффективности деятельности КРІ.

4. Осуществляется обратная связь между сотрудниками и руководством: замечания и претензии возникают на основе четко прописанных критериев работы, таким образом улучшается качество трудовой деятельности.

Однако негативные моменты в этой системе также присутствуют:

1. Показатели оценки эффективности не всегда трактуются корректно.

2. Порой критериев слишком много, и выполнить все требования сотрудникам компании бывает весьма затруднительно.

3. Разработка и внедрение требует затрат ресурсов: временных, трудовых, материальных.

4. Нередко возникает необходимость глобального переобучения персонала, а менеджменту требуется освоить новые методики оценивания сотрудников – как результат, наблюдается текучка кадров.

Таким образом, осознанный выбор КРІ основан на понимании их разнообразия и особенностей использования в тех или иных управленческих ситуациях. Это позволяет разработать действительно сбалансированную систему показателей, обеспечивающую кратчайший путь к достижению стратегических целей предприятия. КРІ является одним из инструментов, с помощью которого можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения целей организации. Применение КРІ значительно упрощает контроль эффективности работы всех подразделений компании. Использование системы показателей эффективности и результативности позволяет комплексно подойти к оценке коммерческой эффективности проектов, определить направления повышения эффективности управления и результативности реализации проектов в строительстве.

Список цитированных источников

1. Голубова, О. С. Организация и управление в секторах национальной экономики / О. С. Голубова // Показатели эффективности управления проектами в строительстве : сб. ст. / Белорусский национальный технический университет. – Минск, 2017. – С. 39–40.

2. Парменгер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст]: пер. с англ. / Д. Парменгер. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 288 с.

3. Система КРІ (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i. – Дата доступа: 17.05.2020.

УДК 339.13.025.4:339.5:339.923(4/5)

Коздой С. П.

Научный руководитель: к. э. н., доцент Костенко Н. В.

ТАМОЖЕННО-ТАРИФНЫЕ И НЕТАРИФНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ДЕРЕВООБРАБОТКИ НА РЫНКЕ СТРАН ЕАЭС

Таможенно-тарифное регулирование в РБ осуществляется в соответствии с правом Евразийского экономического союза (ЕАЭС) [1]. В Евразийском экономическом союзе на таможенной территории государств-членов ЕАЭС применяются единые меры таможенно-тарифного регулирования. К товарам, ввозимым в Республику Беларусь из третьих стран, применяются ставки ввозных таможенных пошлин Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза, утвержденного Решением Совета ЕЭК от 16 июля 2012 г. № 54.

Ставки таможенных пошлин при импорте необработанного лесоматериала в ЕАЭС в 2020 отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Ставки таможенных пошлин при импорте необработанного лесоматериала в ЕАЭС в 2020 г., %

Код ТН ВЭД	Описание	Ед. изм.	Ставка
4403	Лесоматериалы необработанные, с удаленной или не-удаленной корой или заболонью, или грубо окантованные или неокантованные: – обработанные краской, травителями, креозотом или другими консервантами:		
4403 11 000	– – хвойных пород:	м ³	8
4403 11 000 1	– – – бревна из древесины хвойных пород, любой степени пропитки, не менее 6 м, но не более 18 м в длину и с окружностью комеля более 45 см, но не более 90 см		
4403 11 000 9	– – – прочие	м ³	10
4403 12 000	– – лиственных пород:		
4403 12 000 1	– – – из дуба	м ³	8
4403 12 000 2	– – – из бука	м ³	10
4403 25 910 0	– – – бревна	м ³	8
4403 95 000 1	– – – бревна диаметром наименьшего поперечного сечения не менее 15 см, длиной не менее 1 м	м ³	10
4403 96 000	– – из березы (<i>Betula spp.</i>), прочие:		
4403 96 000 1	– – – лесоматериалы необработанные, с удаленной или не удаленной корой или заболонью, неокантованные, диаметром наименьшего поперечного сечения менее 15 см	м ³	10