

Таким образом, внедрение рециклинга в национальную экономику окажет положительное влияние как на экономические, так и на экологические показатели. А создание системы переработки отходов на основе логистических принципов с использованием современных технологических достижений позволит нашей стране приблизиться к европейским стандартам ведения бизнеса.

Список цитированных источников

1. Мельников, В.П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. – М.: Юрайт, 2014. – 288 с.

2 Анализ состояния современной логистики: Г.В. Савицкая. - Минск: Новое знание, 2012. – 704 с.

УДК 33.338.2

Марчук А. В.

Научный руководитель: ст. преподаватель Будурян Т. А.

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В настоящее время экономическое развитие, характеризующееся ведущим значением технико-технологических факторов, борьбой за потребителя и усилением конкуренции, является определяющим фактором и вынуждает хозяйствующие субъекты рассматривать вопросы, связанные с формированием и развитием стратегий их деятельности, в качестве приоритетных. В общем виде, стратегия в сфере бизнеса представляет собой детальный всесторонний комплексный план намерений организации, направленных на достижение заранее выбранных целей путем распределения ограниченных внутренних ресурсов с учетом ее позиции и изменений внешней среды [1].

Главная цель предприятия – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке.

В связи с этим, актуальным становится формирование такого исследовательского инструментария, который бы дал возможность комплексно охватить проблематику, учитывал наработки наиболее продвинутых методов разработки конкурентной стратегии и имел разработанную методическую базу.

Очень трудно оценить сам процесс внедрения сбалансированной системы показателей (ССП) в организации, так как для получения объективных результатов нужны годы. За это время многое в деятельности компании меняется. Внедрение на первом этапе, то есть разработка стратегических целей для менеджмента, проходит достаточно быстро и четко, а вот продвижение дальше обрастает проблемами, так как требует большого объема подготовительной и разъяснительной работы. Причем в данном случае обязательно участие руководителя соответствующего подразделения.

Серьезной проблемой может стать непонимание целей внедрения сбалансированной системы показателей в условиях рыночной ситуации.

Выбор ключевых показателей – достаточно ответственный и неоднозначный процесс. Особенно это становится очевидным, когда происходит определение нефинансовых показателей. Финансовые показатели в компаниях отслеживаются постоянно, а вот определение нефинансовых показателей, тем

более на первом этапе, достаточно сложно, так как все неоднозначно. При оценке показателей важный момент заключается в том, чтобы расположить их по степени значимости в каждой из четырех перспектив и оставить не более пяти ключевых и наиболее важных из них по каждой перспективе.

Так, для целей управления качеством логистических услуг предлагается усовершенствовать классическую сбалансированную систему показателей и использовать следующие группы показателей: качество финансового обеспечения логистического сервиса, качество внутренних бизнес-процессов (научно-технический уровень производства и обслуживания), качество работы с контрагентами, качество персонала предприятия. В таблице 1 обобщены ССП качества логистических услуг.

Таблица 1- Сбалансированная система показателей качества логистических услуг

№ п.п	Показатель
Качество финансового обеспечения логистического сервиса	
1	Расходы на качество, тыс. руб
2	Затраты на инновации, тыс. руб.
3	Чистая прибыль от реализации логистических услуг, тыс. руб
4	Расходы на рекламу, тыс. руб.
5	Расходы на сбыт, тыс. руб.
6	Расходы на обслуживание оборудования, тыс. руб.
7	Расходы на информатизацию, тыс. руб.
8	Транспортные расходы, тыс. руб.
Качество внутренних бизнес-процессов	
9	Уровень зрелости логистических бизнес-процессов, %
10	Количество ремонтов оборудования за год, ед.
11	Уровень износа основных производственных фондов, %
12	Количество технологических инноваций, ед.
13	Количество процессных инноваций, ед.
14	Длительность производственного цикла, ч.
15	Продолжительность логистического цикла, ч.
16	Коэффициент непрерывности технологического процесса, %
17	Коэффициент механизации и автоматизации производства, %
18	Срок выполнения заказов, %
19	Уровень материалопотока, %
20	Запасы сырья и материалов, тыс. руб.
21	Запасы готовой продукции, тыс. руб.
Качество работы с контрагентами	
22	Надежность поставки сырья, %
23	Доля рынка, %
24	Объем продаж, тыс. руб.
25	Количество новых клиентов, лиц
26	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, %
27	Коэффициент ритмичности материально-технического снабжения, %
28	Количество рекламаций, ед.
Качество персонала	
29	Расходы на обучение персонала, тыс. руб
30	Количество тренингов, проводимых ед.
31	Коэффициент текучести кадров, %
32	Удельный вес вспомогательных рабочих в общей численности персонала предприятия, %
33	Коэффициент трудовой дисциплины, %

Эффективность сбалансированной системы показателей качества логистических услуг зависит от качества ее внедрения. Внедрение сбалансированной системы показателей осуществляется в четыре этапа (табл.2)

Таблица 2 - Этапы внедрения ССП в деятельность логистических компаний

Этапы	Характеристика этапов
1. Подготовка к разработке сбалансированной системы показателей	Одним из важных мероприятий является выбор перспектив. Рассмотрение различных перспектив при формировании и реализации стратегии является характерной чертой концепции сбалансированной системы показателей, а так же ее ключевым элементом. Формулировка стратегических целей, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по нескольким перспективам призваны обеспечить всестороннее рассмотрение деятельности компании. Некоторые организации могут быть чрезмерно ориентированы на свои бизнес-процессы и не обращают внимания на рыночные аспекты. Равноправное рассмотрение нескольких перспектив позволяет избежать такой несбалансированности.
2. Разработка сбалансированной системы показателей	Стратегические цели имеют статус ключевых и решающих целей компании. Чтобы обеспечить и спланировать процесс реализации данных целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие показатели, по которым определяются целевые, плановые и фактические значения. Достижение разработанных целей необходимо, чтобы обеспечить реализацию стратегических мероприятий. Результат данного этапа обеспечивает единое понимание стратегии и является исходным пунктом для постоянного мониторинга внедрения стратегии. Только после информирования о ССП в организации, передачи целей на нижние уровни, создание адекватной системы планирования и отчетности и адаптации систем управления и мотивации сотрудников ССП становится концепцией менеджмента.
3. Каскадирование сбалансированной системы показателей	Каскадирования ведет к повышению качества стратегического управления во всех привлеченных организационных единицах, так как цели и стратегические меры на вышестоящих подразделениях могут быть последовательно переданы в ССП нижестоящих организационных единиц – это вертикальная интеграция целей. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели всего предприятия или крупных подразделений будут достигнуты. Степень подробности декомпозиции сбалансированных систем показателей «сверху вниз» зависит от размера компании и ее организационной структуры. Каждое подразделение включает в свою систему показателей только те задачи и показатели результативности корпоративной ССП, на которые оно может влиять.
4. Контроль выполнения стратегии	Если бы внедрение ССП заканчивалось разработкой стратегических целей, причинно-следственных цепочек, показателей, целевых значений и стратегических мероприятий для одной организационной единицы, это означало бы только однократное сильное фокусирование на стратегию. Чтобы обеспечить долгосрочную реализацию стратегии, сформулированной в ССП, необходимо интегрировать ССП в систему управления [2].

Основная проблема, с которой сталкиваются предприятия, решившие внедрить у себя эту методологию реализации стратегии, заключается в том, как в автоматическом режиме постоянно обеспечивать ССП свежими данными и поддерживать ее в рабочем состоянии. Существуют программы, предназначенные для решения проблем, связанных с автоматизацией внедрения ССП.

Только с завершением этапа внедрения сбалансированная система показателей действует не только как система показателей, но и как концепция менеджмента.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения современного предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является формирование конкурентной стратегии на основе повышенного внимания осуществлению постоянного анализа внешней и внутренней среды.

Список цитированных источников

1. Шмидт, В. Сбалансированная система показателей / В. Шмидт, Р. Хервиг, Т.Фридаг. – М.: Омега-Л, 2010. – 70 с.

2. Ключевые показатели эффективности и сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://balancedscorecard.ru>. – Дата доступа: 25.03.2019.

УДК 3.394.76

Марчук А. В.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Куган С. Ф.

КЛАСТЕРЫ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА

Вследствие современных тенденций развития международных экономических отношений возникает необходимость структурных изменений в функционировании транспортной системы страны, которая должна быть ориентирована на усиление координации и взаимодействия различных видов сфер, удовлетворение потребностей потребителя относительно качества обслуживания, внедрение логистических принципов управления в деятельности транспортных предприятий.

Актуальной проблемой, которая встает перед транспортно-логистическим комплексом на сегодня, является завоевание прочных конкурентных позиций на мировом рынке. Существование проблемы усиливается вследствие роста конкуренции логистических корпоративных структур и интенсификации международного кооперирования.

Ориентация развития экономики Беларуси в направлении широкомасштабного внедрения рыночных отношений, стремление скорейшей интеграции в мировом пространстве, прежде всего в европейское экономическое сообщество, требует радикальных структурных изменений экономического потенциала страны и интегрированной политики повышения эффективности его использование. Интегрированная политика экономического развития предусматривает, кроме согласованного пропорционального развития отдельных отраслей и предприятий, их интеграцию в мировую геоэкономическую систему производства, распределения, торговли и потребления продукции и услуг, которые будут отвечать растущим потребностям и требованиям общества.

К основным приоритетам трансграничного сотрудничества стоит отнести взаимодополнение экономических потенциалов отдельных регионов, преодоление исторически сложившихся территориальных стереотипов и предубеждений; повышение эффективности региональных и локальных органов государственного управления; преодоление последствий периферийного положения и изоляции приграничных регионов; интенсификация экономического развития и повышение уровня жизни населения и, наконец, ускоренное включение