

торых случаях показатели финансовой эффективности вероятно забываются как менеджерами, так и фондовыми аналитиками и инвесторами, так как они слишком увлекаются возможностью удовлетворить клиентов и увеличить нематериальные ресурсы [1].

Мы изучили теоретические основы системы сбалансированных показателей. Анализ данного материала поможет нам в организации и внедрении ССП.

СПИСОК ЦИТИРУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афанасьев, А.А. Внедрение BSC: опыт европейских компаний [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kpisolutions.ru/articles/>
2. Армстронг Майкл, Анджела Барон. Управление эффективностью работы. – М.: НРРО, 2007.
3. Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия // электронный вариант на CD. – 2002.
4. Рябых, Д.Н. Что такое система сбалансированных показателей [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/copyright.shtml>
5. Шнейдер, А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге / А. Шнейдер [и др.] [электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.business.polbu.ru/shneider_sciencewin/ch14_ii.html

УДК 336.717.6

Люкевич В.В.

Научный руководитель: ст. преподаватель Зазерская В. В.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

«Если вы пытаетесь чем-то управлять, вы должны уметь пользоваться своими показателями. Если вы это не сделаете, вашу работу как менеджера не смогут оценить» [3].

Как показывают исследования, большинство предприятий не просчитывают наперед и не ставят конкретные задачи, для достижения целей [7]. ССП – это система управления, которая позволяет организации четко сформулировать планы на будущее и воплотить их в реальные действия. [5]

Объектом организации ССП в нашей работе является ОАО «Брестский мясокомбинат».

Цель – повысить прибыльность предприятия и выйти на зарубежные рынки.

На первом этапе разработки ССП ОАО «Брестский мясокомбинат» был определен состав команды проекта, составлен план работы, установлены сроки, ответственные исполнители. Наша команда: 4 специалиста по маркетингу и сбыта, директор и специалист по внешнеэкономической деятельности. Также определили круг обязанностей:

1. *Руководитель* отвечает за результаты проекта. (*Директор организации*)
2. *Администратор* проекта выполняет технические управленческие функции – у нас *спец-т по внешнеэкономической деятельности*.
3. *Архитектором* системы выбран член команды, который лучше других знаком с методологией ССП, *начальник маркетинга и сбыта*.

Таблица 1- Начальный список целей

Проекция	Цели
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снизить управленческие расходы 2. Увеличить прибыльность компании 3. Снизить затраты на обучение, устранить брак и простои 4. Выйти на новые рынки сбыта
Рынок	<ol style="list-style-type: none"> 5. Расширить набор услуг, предлагаемых заказчикам 6. Создать уникальное рыночное позиционирование 7. Повысить эффективность управления отношениями с заказчиком

	8. Повысить лояльность клиентов 9. Проводить регулярные опросы с целью выявления степени удовлетворенности клиентов 10. Увеличить приток клиентов
Потенциал	11. Снизить текучесть кадров 12. Создать эффективное информационное обеспечение процессов управления отношениями с клиентами 13. Провести оценку профессионального уровня сотрудников 14. Снизить производственные затраты за счет привлечения работников из регионов 15. Повысить квалификацию директоров проектов в сферах продаж и коммуникаций 16. Создать систему профессионального обучения и наставничества 17. Повысить мотивацию персонала

Примечание – Выделены показатели, включённые в ССП.

Члены команды проекта компании «БрМК» поставили следующие цели:

- представить стратегию в виде, понятном всем сотрудникам компании;
- четко разделить ответственность за выполнение стратегии между участниками вплоть до исполнителей;
- создать механизм стратегического контроля, позволяющий отслеживать выполнение стратегии.

Первая задача, которую должна решить проектная команда, – это определение стратегических целей для включения в ССП (таблица 1).

Первоначальный список целей затем разделили на три части:

- Цели, предназначенные для включения в ССП. Они распределены на группы, соответствующие выбранным проекциям.
- Цели, не соответствующие стратегии компании. Они исключаются из дальнейшего рассмотрения.
- Цели низкого уровня – это задачи, которые следует отнести к мероприятиям, обеспечивающим достижение стратегических целей.

Это позволило отобрать показатели для составления стратегической карты (рис. 1). Карта стратегии отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними [2]. Затем каждому показателю были определены индикаторные значения.

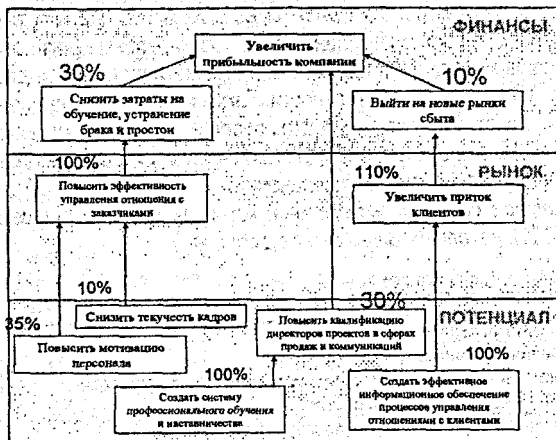


Рисунок 1 – Карта стратегии

Разработка показателей начинается с проекции «потенциал» [4]. Была выявлена проблема текучести кадров, что вызывает на предприятии снижение профессионализма и квалификации персонала в целом, и вторая проблема, связанная с мотивацией персонала.

СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Общая численность сотрудников компании: 1150 = 83 человек менеджеры + 101 специалист + 966 человек рядовых сотрудников

Эффект рассчитывается следующим образом:

$$\text{Ззам} = \text{Сзам} * \text{Ктек} * \text{Чзам} * \text{Кзтоб},$$

где **Ззам** – затраты на обучение принятого персонала; **Сзам** – средняя зарплата на предприятии; **Ктек** – коэффициент текучести кадров; **Чзам** – численность сотрудников соответствующего звена; **Кзтоб** – коэффициент затрат на обучение [6].

Для определения индикатора для показателя коэффициента текучести ($K_{\text{тек}}$) были проведены следующие мероприятия. Анализ кадрового потенциала показал, что для ОАО «БрМК» коэффициент текучести составил 17% за год. Анализ структуры увольняющихся показал, что эта проблема касается не только рядовых сотрудников, но и менеджеров и специалистов. Для определения влияния коэффициента текучести на результирующие показатели применены статистические методы. Мы установили индикаторное значение текучести кадров 14%. В соответствии с результатами исследования, затраты на замещение сотрудника менеджерского звена составляли 150% его средней зарплаты, затраты на замещение рядового сотрудника – 50%, на замещение специалиста – 100%. Эти деньги уходят на процедуру приема на работу, обучение и доведение производительности до требуемого уровня. Средняя заработная плата = 1,390,000 бел. руб.

Затраты на обучение принятого персонала = $1390000 * 0,17 * 83 * 1,5 + 1390000 * 101 * 0,17 * 1 + 1390000 * 966 * 0,17 * 0,5 = 167418550$ рублей (примерно 167,5 млн. бел. руб.).

Для того чтобы понять причины и снизить уровень текучести кадров, мы провели опрос со всеми сотрудниками, уходящими из отдела. В результате стало известно, что основной причиной ухода были неудовлетворительные условия работы: плохое техническое обеспечение (компьютеры), низкий уровень заработной платы, а также невысокая компетентность менеджеров. В компании были сделаны соответствующие изменения: модернизирован ряд компьютерных терминалов, повышены навыки менеджеров и улучшены условия труда в целом. В результате за январь-март 2010 г. наблюдается снижение текучести на 3%, что вызвало экономию денежных средств на 29,5 млн. бел. руб.

ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Без мотивации ССП станет просто очередным красивым и «модным», но бесполезным инструментом [1]. Мы предлагаем внедрить следующую систему премирования: премии для большинства сотрудников установить на уровне 10% от основной заработной платы, а для исполнительного звена – 25% и высшего звена – 40%. Половина всех компенсаций будет тесно привязана к ССП, а другая половина будет зависеть от общих финансовых показателей деятельности компании. Агентам за перевыполнение плана начисляется вознаграждение с коэффициентом от 0,8 до 0,95, при невыполнении плана с понижающим коэффициентом: 0,5-0,7. Новая система премирования агентов была создана в октябре 2009 года, результат – повышение мотивации и, как следствие, более эффективная работа предприятия.

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ

В результате внедрения наших предположений наблюдается повышение уровня выполнения плана (Таблица 2).

Таблица 2 – Процент выполнения планируемых показателей на предприятии.

год	2009			2010		
Показатель	% выполнения плана					
Месяц	янв	фев	март	янв	фев	март
Товарная в сопостав. ценах	101,6%	90,1%	105,6%	100,0%	90,5%	122,5%
Товарная в действит ценах	105,3%	92,2%	109,6%	100,0%	93,3%	127,7%
Экспорт, тыс дол. США	93,5%	89,8%	85,1%	95,5%	138,9%	155,3%
Импорт, тыс дол. США	108,4%	31,7%	15,6%	0,0%	106,5%	146,6%

В результате исследования получены уравнения, позволяющие рассчитать объём товарной продукции и экспорт в зависимости от уровня текучести кадров (рис 2 и 3).

Как видно из рисунков, связь очень тесная (R близко к 1), значит, можно говорить о достаточно тесной зависимости экспорта и производства товарной продукции от уровня текучести кадров.

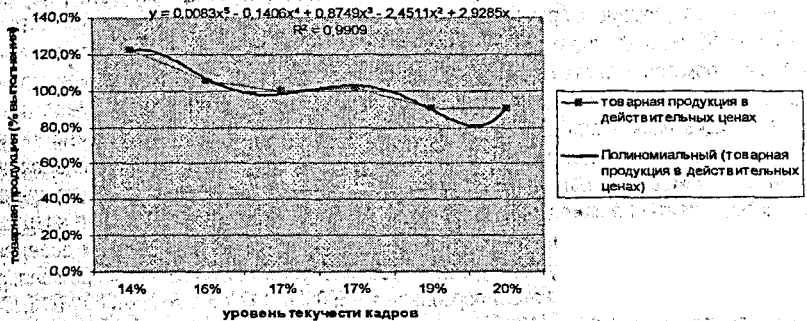


Рисунок 2 – Зависимость производства товарной продукции (% выполнения) от уровня текучести

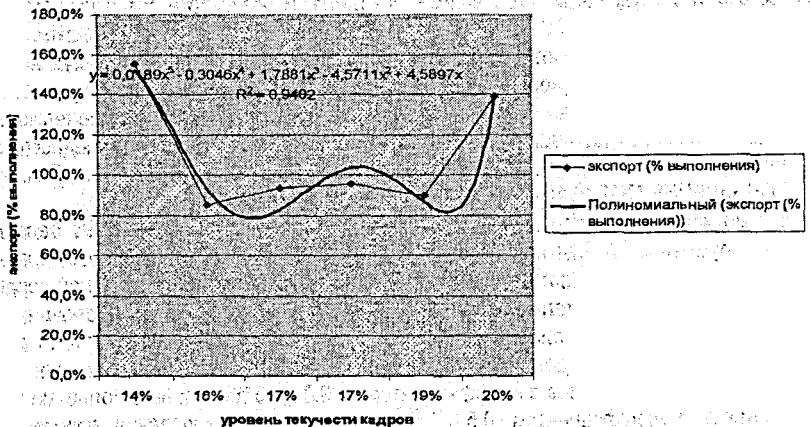


Рисунок 3 – Зависимость процента выполнения экспорта от уровня текучести

Далее решено достичь уровня текучести 10% и сэкономленные средства (а это примерно 69 млн. руб.) направить на достижение следующей цели, сформулированной ранее как повышение квалификации директоров.

Таким образом, внедрение ССП требует выявления главной цели для предприятия и систематизации задач по четырём перспективам. При разработке стратегической карты были определены индикаторные значения для показателей. В нашем случае, для достижения цели (увеличение доли на зарубежных рынках), были предложены мероприятия для проекции на потенциал, на примере задачи по снижению текучести кадров. Их выполнения позволят снизить затраты и перераспределять высвободившиеся средства для реализации других задач.

СПИСОК ЦИТИРУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афанасьев, А.А. Внедрение BSC: опыт европейских компаний [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kpisolutions.ru/articles/>
2. Армстронг Майкл, Анджела Бэрон. Управление эффективностью работы. – М.: HIPPO, 2007.
3. Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия // электронный вариант на CD. – 2002.
4. Кочнев, А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом [электронный ресурс] – Режим доступа: http://iteam/publications/strategy/section_27/article_3926
5. Рябых, Д.Н. Что такое система сбалансированных показателей [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/copyright.shtml>
6. Шишова, А. // Служба Кадров и Персонал [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hrexpert.ru/trainings/open/22/>
7. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге / А. Шнейдер [и др.] [электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.business.polbu.ru/shneider_sciencewin/ch14_ii.html

УДК 332.642

Люшинская Ю.Л.

Научный руководитель: ст. преподаватель Антонюк Я.С.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНОЧНЫХ АРЕНДНЫХ СТАВОК ОБЪЕКТОВ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ г. БРЕСТА МЕТОДОМ СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ОБЪЕКТОВ-АНАЛОГОВ НА НАЧАЛО МАРТА 2010 г.

Основная задача оценщика – определение рыночной стоимости объектов недвижимости. Понятие «рыночная стоимость» достаточно относительное. Оно включает в себя множество факторов, взаимосвязь между которыми должна быть установлена оценщиком в ходе проведения соответствующих исследований для получения оценки, наиболее близкой к реальной стоимости объекта. Поэтому во избежание влияния субъективного фактора на результат оценщику следует использовать адекватные методы.

Согласно нормативным документам [1], [2], рыночная стоимость объектов недвижимости определяется рыночным методом. Рыночный метод реализуется на основе использования одного или нескольких из следующих методов оценки: затратного, доходного, сравнительного. Доходный метод представляет собой совокупность методов расчета стоимости, основанных на расчете доходов, ожидаемых от использования объекта оценки, в данном случае арендной платы. Именно доходный метод сопряжен с трудностью определения рыночной арендной ставки при сдаче объекта недвижимости в аренду с целью получения прибыли.

Реализация поставленной задачи производилась путем сравнительного анализа информации о рыночных арендных ставках объектов-аналогов с последующей их корректировкой по элементам сравнения. Для этого был использован метод статистического анализа, основанный на расчете корректировок по элементам сравнения с использованием математического аппарата статистики, в том числе корреляционно-регрессионного