

Материал поступил в редакцию 13.05.08

#### MISHKOVA M.P. FINANCE PLANNING PROCEDURES MODELING IN THE COMPLEX SYSTEM OF THE FINANCE MANAGEMENT

The results of the research of theoretical aspects referring to finance procedures modeling problem in the complex system of the enterprise management are shown. The algorithm of the sale planning volumes developed on the base of additive planning model are shown. The complex model of minimization taxing weight has been developed on account of the peculiar features of acting legal system in purpose of the optimization of taxing management has been suggested.

УДК 338.242.2:331.221.1

Носко Н.В., Лялюк Т.В.

## ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ОБУЧЕНИЯ И РОСТА СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

**Введение.** На современном этапе развития концепций управления предприятием система сбалансированных показателей (ССП) является одной из самых известных и проработанных систем управления по ключевым показателям результативности (КПР) в мире. Однако большинство отечественных предприятий не используют данный инструмент управления, а нередко и не знают о его существовании. Поэтому возникает необходимость в изучении проблемы применения СПП в системе управления отечественных предприятий.

Как показывает зарубежный опыт, стратегические карты наиболее широко применяются в англоязычных странах и в Скандинавии. Проводившийся в скандинавских странах опрос компаний [1] зафиксировал устойчивый интерес к модели стратегических карт; 63 компании или подразделения (27% из принимавших участие в опросе) уже внедрили какой-либо вариант стратегических карт, а 145 компаний (61%) предполагали внедрить их в течение ближайших двух лет. В настоящее время СПП функционирует в таких крупных компаниях, как British Airways, Coca-Cola Beverages Sweden, Electrolux, ABB и других.

Основными причинами использования СПП являются планирование инвестиций в интеллектуальный капитал компании, установление системных отношений с потребителями и создание современных информационных систем. Возникла реальная опасность того, что стремление к получению прибыли сейчас и немедленно помещает компании принять правильные решения на долгосрочную перспективу. Необходимо совершенствование системы традиционных финансовых показателей для приведения их в соответствие с более важными для развития компании целями. Кроме того, для большинства сотрудников компании цели их деятельности, описанные с помощью нефинансовых показателей, будут более ясными и убедительными [2].

При разработке системы сбалансированных показателей возникает вопрос, касающийся того, что помимо основы стратегического управления, методика СПП включает важный поддерживающий блок: систему вознаграждения, связанную с достижением стратегических результатов.

Решение этой проблемы можно осуществить при анализе одной из перспектив СПП – составляющей обучения и роста, так как эффективное функционирование предприятия зависит от его персонала, роль которого и раскрывается в составляющей обучения и роста.

В настоящей статье рассматривается один из возможных вариантов разработки составляющей обучения и роста и взаимосвязи между мотивированностью персонала и программами стимулирования и поощрения в рамках СПП на примере ООО «Первая шоколадная компания».

**Составляющая обучения и роста для ООО «Первая шоколадная компания».** В составляющей обучения и роста стратегической целью выступает мотивированный и подготовленный персонал. Роль побуждающих факторов, с помощью которых создается удовлетворенность работника, отводится стратегическим направлени-

ям. В стратегической карте ООО «Первая шоколадная компания» определены следующие стратегические направления:

- 1) Стратегические компетенции;
- 2) Стратегические технологии;
- 3) Атмосфера активности.

Удовлетворенность работника в области компетенций складывается из точного определения круга его полномочий и оказания ему помощи в переобучении, если он не владеет необходимыми стратегическими навыками. Особенно важно стремиться к полному покрытию стратегических компетенций, поскольку даже некоторая нехватка стратегических компетенций снижает творческую активность сотрудников.

В области стратегических технологий главным является доступность стратегической информации. Работник не будет удовлетворен, если у него нет доступа к корпоративным базам данных по СПП, если он не получает информации о важнейших решениях руководства по стратегии. Его удовлетворенность возрастает в случае применения компанией качественных программных продуктов по СПП, благодаря которым работник получает личное рабочее место в этой системе.

Значительную роль играет атмосфера активности и компетентности. Основные усилия по формированию этого фактора удовлетворенности персонала необходимо направить на разъяснение стратегии. Это связано с проведением большой работы в этом направлении. Десятки совещаний руководителей, сотни рабочих встреч и обсуждений с персоналом — только такая настойчивость даст шанс сотрудникам понять и принять стратегию компании. На основе ясного понимания сотрудниками стратегии удастся достичь соответствия личных целей корпоративным, вызвать готовность персонала к большому объему полномочий и ответственности. Чем более радикальные цели содержит СПП, тем более серьезно приходится работать над программой делегирования полномочий. Большое количество поступающих предложений и высокий процент их успешного использования наиболее полно охарактеризуют атмосферу активности в компании. Этот показатель указывает на довольно высокую степень удовлетворенности персонала. Ведь СПП всегда ставит цель освободить творческую энергию людей и сфокусировать ее на стратегических целях компании. Там, где это удастся, успехи не заставят себя ждать. Поэтому творческая активность сотрудников постоянно подтверждается высокими результатами по компании в целом и создает стабильный, источник удовлетворенности персонала [3].

Таким образом, исходя из вышесказанного, для характеристики стратегических направлений составляющей обучения и развития были выбраны следующие ключевые показатели результативности (таблица 1).

Предполагается, что удовлетворенность работника приводит к росту его эффективности и сохранению кадрового состава компании. Эффективность работников и стабильность кадрового состава дают необходимые результаты в области создания и поддержания

*Лялюк Татьяна Васильевна, студентка третьего курса экономического факультета группы ЭУ-7 Брестского государственного технического университета.*

*Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*

Таблица 1. Ключевые показатели результативности составляющей обучения и развития стратегической карты СООО «Первая шоколадная компания»

Перспектива	Стратегическая цель	Стратегическое направление	Показатели		
			Показатели достижения цели	Единица измерения	Целевое значение
Обучение и развитие	Мотивированный и подготовленный персонал	Стратегические компетенции	Процент сотрудников, сфера компетенции которых определена	%	90
		Стратегические технологии	Доступность стратегической информации	%	80
		Атмосфера активности	Понимание стратегии	%	85
			Соответствие личных целей корпоративным	%	60

Таблица 2. Балльная система оценки достижения целевых значений ключевых показателей

Показатель	Вес, %	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
1	2	3	4	5	6
<b>Финансы</b>					
Увеличение объема реализации продукции, млн. руб.	10	6/0	6 – 14/ /1 – 2	14–22/ /3–6	22–27,9/ /7–10
Повышение цен за счет повышения качества продукции, млн. руб.	6	8/0	8–18/1–2	18–26/ /3 – 6	26–35,4/ /7– 10
Снижение себестоимости продукции, млн. руб.	10	16/0	16–34/1–2	34–52/3–6	52–64,7/ /7–10
Издержки на запасы(% от общих издержек)	5	5/0	5–10/1–2	10–15/ /3–6	15–20/ /7–10
RoI, %	3	0,6/0	0,6–1,2/ /1–2	1,2–1,8/ /3–6	1,8–2,46/ /7–10
<b>ИТОГО</b>	<b>34</b>				
<b>Клиенты</b>					
Вкус шоколада, балл	3	0,9/0	0,9–1,8/ /1–2	1,8–2,8/ /3–6	2,8–3,99/ /7–10
Натуральность шоколада, балл	3	0,9/0	0,9–1,8/ /1–2	1,8–2,8/ /3–6	2,8–3,95/ /7–10
Дизайн упаковки, балл	3	1/0	1–2/1–2	2–3/ /3–6	3–4,13/ /7–10
Степень элитарности шоколада, балл	4	0,9/0	0,9–1,8/ /1–2	1,8–2,8/ /3–6	2,8–3,98/ /7–10
Покупательские предпочтения, %	5	4/0	4–8/ /1–2	8–12/ /3–6	12–15,5/ /7–10
<b>ИТОГО</b>	<b>18</b>				
<b>Внутренние процессы</b>					
Процент продаж нового товара от общего объема реализации, %	8	5/0	5–10/1–2	10–15/3–6	15–20/ /7–10
Темп роста производства, %	10	100/0	100–105/ /1–2	105–110/ /3–6	110–115/ /7–10
Выполнение условий контракта, %	10	50/0	50–75/ /1–2	75–90/3–6	90–100/ /7–10
Число судебных исков к компании, ед.	5	4/0	4–2/ /1–2	2–1/3–6	1–0/ /7–10
Сумма нанесенного ущерба окружающей среде, млн. руб.	3	15/0	15–10/ /1–2	10–5/3–6	5–0/ /7–10
<b>ИТОГО</b>	<b>36</b>				
<b>Обучение и рост</b>					
Процент сотрудников, сфера компетенции которых определена, %	2	60/0	60–70/ /1 – 2	70–80/ /3–6	80–90/ /7–10
Доступность стратегической информации, %	3	50/0	50–60/ /1–2	60–70/ /3–6	70–80/ /7–10
Понимание стратегии, %	3	55/0	55–65/ /1–2	65–75/ /3–6	75–85/ /7–10
Соответствие личных целей корпоративным%	4	40/0	40–45/ /1–2	45–55/ /3–6	55–60/ /7–10
<b>ИТОГО</b>	<b>12</b>				

Таблица 3. Степень достижения целевых значений ключевых показателей

Показатель	Вес, %	Фактическое значение	Начислено баллов
Увеличение объема реализации продукции, млн. руб.	10	14 млн. руб.	3
Повышение цен за счет повышения качества продукции, млн. руб.	6	26 млн. руб.	6
Снижение себестоимости продукции, млн. руб.	10	43 млн. руб.	5
Издержки на запасы (% от общих издержек)	5	12%	4
RoI, %	3	1,8%	6
Вкус шоколада, балл	3	2,8 балл	7
Натуральность шоколада, балл	3	2,7 балл	6
Дизайн упаковки, балл	3	3 балл	8
Степень элитарности шоколада, балл	4	4 балл	9
Покупательские предпочтения, %	5	12%	6
Процент продаж нового товара от общего объема реализации, %	8	10%	2
Темп роста производства, %	10	110%	6
Выполнение условий контракта, %	10	100%	10
Число судебных исков к компании, ед.	5	1 ед.	7
Сумма нанесенного ущерба окружающей среде, млн. руб.	3	0 млн. руб.	10
Процент сотрудников, сфера компетенции которых определена, %	2	60%	1
Доступность стратегической информации, %	3	60%	3
Понимание стратегии, %	3	68%	4
Соответствие личных целей корпоративным, %	4	42%	1

стратегических бизнес-процессов. Однако необходимо помнить, что удовлетворенность работника также напрямую связана с мотивированностью персонала, программами стимулирования и поощрения сотрудников. Поэтому необходимо учитывать связь между системами оплаты труда и сбалансированной системой показателей.

**Сбалансированная система оплаты труда.** Какой-либо единой практикой построения сбалансированных систем оплаты труда не существует. Компании разрабатывают собственные поощрительные и стимулирующие программы исходя из особенностей бизнеса и корпоративной культуры [4]. Однако для СООО «Первая шоколадная компания» возможно предложить оценку выполнения задач (достижения целевых значений ключевых показателей результативности) с помощью балльной системы. Если «цена» одного балла рассчитана, то можно вычислить как весь фонд поощрения компании, так и доли в этом фонде отдельных подразделений и сотрудников.

Рассмотрим данную систему. Для оценки стратегической деятельности СООО «Первая шоколадная компания» были выбраны 19 ключевых показателей достижения цели. Из них 5 показателей принадлежат финансовой составляющей, 5 – клиентской, 5 – внутренним процессам и 4 – обучения и роста. Все показатели взвешены, т.е. определена их относительная важность (вес) в процентах. Сумма весов равна 100% (таблица 2).

Компания поставила перед собой задачи. В финансовой составляющей максимальное целевое значение увеличение объема реализации продукции составляет 27,9 млн. руб. Учитывая, что достичь такого результата будет весьма трудно, обозначим четыре диапазона возможных фактических значений показателя. Каждый диапазон имеет свою оценку по 10-балльной шкале.

Первый диапазон - «плохо» - характеризует неприемлемую для компании ситуацию. По показателю увеличение объема реализации это уровни ниже 6 млн. руб. за год. Никаких поощрительных баллов в диапазоне «плохо» не начисляется. Если данный показатель все же превысит порог 6 млн. руб., но не достигнет уровня 14 млн. руб., то такую ситуацию компания уже будет рассматривать как удовлетворительную. При этом в диапазоне «удовлетворительно» будут начислены скромные 1—2 балла для выплат из фонда поощрения.

Превышение увеличения объема реализации порога в 14 млн. руб. приведет к попаданию этого показателя в диапазон «хорошо». Поощрительные баллы здесь возрастут существенно, вплоть до 6 баллов при достижении отметки 22 млн. руб. Наконец, при росте объема реализации свыше 22 млн. руб. ситуация по данному показателю будет рассматриваться в диапазоне «отлично», а число поощрительных баллов может достигнуть максимума, то есть 10. Порядок оценки выполнения плана по остальным показателям с помощью системы балльных оценок аналогичен приведенному.

Поскольку все показатели имеют вес, можно рассчитать и корпоративный средневзвешенный балл. Если по всем показателям получен результат 10 баллов, то и общекорпоративный балл будет также равен 10 баллам. Теперь надо определить максимальную величину поощрительного фонда и «цену» 1 балла. Потолок поощрительного фонда может быть установлен нормативом, например 10% от выручки за реализованную продукцию. Тогда максимальный размер поощрительного фонда составит 1 898 400 000 (18 984 000 000 руб. × 0,1). В свою очередь цена 1 балла будет равна 189 840 000 руб. (1 898 400 000 руб. / 10 баллов).

Данная цена 1 балла фиксируется и в дальнейшем используется для расчета фактического поощрительного фонда. Предположим, что по отчету за год степень достижения целевых значений ключевых показателей результативности характеризовалась данными, приведенными в таблице 3.

Корпоративный средневзвешенный балл составит:  
 $(0,1 \times 3) + (0,06 \times 6) + (0,1 \times 5) + (0,05 \times 4) + (0,03 \times 6) + (0,03 \times 7) + (0,03 \times 6) + (0,03 \times 8) + (0,04 \times 9) + (0,05 \times 6) + (0,08 \times 2) + (0,1 \times 6) + (0,1 \times 10) + (0,05 \times 7) + (0,03 \times 10) + (0,02 \times 1) + (0,03 \times 3) + (0,03 \times 4) + (0,04 \times 1) = 5,51$

Умножая полученный корпоративный балл на цену балла, определяем размер фактического фонда поощрения:

$189\,840\,000 \text{ руб.} \times 5,51 = 1\,046\,018\,400 \text{ руб.}$

Реальные результаты компании оказались в диапазоне «хорошо», что и нашло отражение в величине фонда поощрения.

Таким образом, последним связующим звеном между корпоративной стратегией и повседневной работой каждого сотрудника является взаимозависимость между мотивированностью персонала и

программами стимулирования и поощрения, которые играют важную роль, так как влияют на достижение стратегических результатов.

**Заключение.** Эффективное функционирование предприятия в значительной степени зависит от работы его сотрудников. Их роль раскрывается в составляющей обучения и роста ССП. Для СООО «Первая шоколадная компания» стратегическая цель здесь — мотивированный и подготовленный персонал.

Мотивированность и подготовленность персонала — нематериальный актив, который базируется на трех стратегических направлениях:

- 1) Стратегические компетенции, под которыми понимаются стратегические умения и навыки, необходимые персоналу для осуществления стратегии;
- 2) Стратегические технологии. К ним относятся информационные системы, базы данных, методики и сети, необходимые для поддержки стратегии.

3) Атмосфера активности. Корпоративная культура должна изменяться и приводить к большей мотивированности персонала. Мотивированность персонала зависит от систем поощрения и стимулирования труда. Одну из таких систем — балльную систему — возможно использовать на СООО «Первая шоколадная компания».

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 304 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 158с.
3. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей — Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. — 234с.
4. Кандалицев В.Г. Сбалансированное управление предприятием - М.: Новое знание, 2006. — 236с.

Материал поступил в редакцию 25.05.08

#### NOSKO N.V., LIALIUK T.V. THE FORMATION OF THE PROSPECT OF TRAINING AND GROWTH OF THE BALANCED SCORE CARDS AND THE BALANCED WAGES SYSTEM

The article defines the strategic purpose, strategic directions and the key performance indicators of the component of training and growth of balanced score cards for "the First chocolate company Ltd.", and also the ball system of encouragement and stimulation of a company's staff has been offered, the interdependence between the balanced score cards, on the one hand, and motivation of the personnel - with another has been revealed.

УДК 65:338.242

Степанюк В.Л.

## РАСПРОДАЖА НА ВООРУЖЕНИИ БЕЛОРУССКИХ РИТЕЙЛОРОВ

Abducet oraedam, qui accurrit prior  
Унесет добычу тот, кто прибежит первым  
Латинская пословица

**Введение.** Тот, кому еще в советские времена улыбалась удача выбраться за рубеж, какой бы ни была цель поездки, всегда имел возможность, а часто она была основной, на выдаваемую валюту купить максимум нужных вещей. Эти люди советовали неопытным гражданам, отъезжающим за границу, искать глазами вывеску «SALE» (перевод с англ. - распродажа) и покупать только там, где ее увидят. Самые опытные покупатели предупреждали, что надо быть осторожными, так как SALE бывают и притворными, когда на самом деле распродажи никакой не устраивается, просто на ценниках специально пишется завышенная цена, которая перечеркивается и указывается более низкая.

На самом деле все оказывалось гораздо сложнее. И все секреты настоящих распродаж открывались только тем, кто долго жил в западном мире и научился ориентироваться в окрестных распродажах не хуже местных жителей.

Первые распродажи в Европе проводились в конце XVIII века и преследовали они единственную цель: реализовать залежалый товар.

С тех пор прошло немало времени. Рынок производителей сменился на рынок покупателей, со своими нуждами, потребностями и запросами. Настали времена, когда каждое предприятие, каждый предприниматель старается привлечь в свою торговую точку покупателя, используя те или иные маркетинговые мероприятия, которые теперь принято называть мероприятиями мерчендайзинга. Одним из них и является **распродажа**.

**Распродажа как инструмент мерчендайзинга.** Определенный термина «распродажа» много. Приведем некоторые из них:

- **Распродажа** – организованная продажа всех остатков, всего имущества. [1]
- **Распродажа** – розничная торговля, при которой сезонные или неходовые товары реализуются по сниженным ценам. [2]

1. **Цели проведения распродаж.** Исходя из существующих формулировок понятия «распродажа», следует, что целями современных распродаж могут быть:

- 1) смена ассортимента товаров торгового предприятия;
- 2) реализация нераспроданных товарных остатков или излишков сезонных товаров, которые не могут полностью разойтись по данной цене. Как известно, ни одна технология не позволяет надежно спрогнозировать нужное количество товара, в результате появляются товарные остатки, которые необходимо ликвидировать;
- 3) реализация нераспроданных товарных остатков, когда с поставщиком прекращены отношения по причине сокращения производства или перехода в другой сегмент;
- 4) получение возможности обновлять ассортимент за счет освобождения места на складах и полках торговых точек, а также сокращения издержек, связанных с хранением невостребованных товаров;
- 5) увеличение количества посетителей и превращение их в покупателей;
- 6) увеличение объемов продаж товаров, на которые введены скидки;
- 7) попутно увеличение объемов продаж товаров, не подвергшихся уценке, хотя бы из экономии покупателем времени;
- 8) повышение процента совершения покупателем незапланированных покупок. Психологически выполнение программы минимум и освобождение части средств позволяет покупателю подумать о том, что на сэкономленные деньги можно купить то, что может пригодиться в дальнейшем. Срабатывает психологический момент: «Я удачно сэкономил и могу сделать подарок себе или другу»;
- 9) увеличение товарооборота торговой точки;
- 10) перераспределение потока покупателей в течение определенного промежутка времени;
- 11) привлечение внимания покупателя к новинке при выводе ее на рынок;
- 12) информирование потенциальных покупателей о новой торговой точке. Если им понравится товар и обслуживание, то они придут в этот магазин и потом, когда будет продаваться новая коллекция.

**Степанюк Валентина Леонтьевна**, старший преподаватель кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.