

подход определяет лишь начальную стадию в жизненном цикле объекта недвижимости, захватывая этапы планирования, получения проектной документации и финансирования, строительства и сдачу-приемку в эксплуатацию.

Управление недвижимостью с позиции property-менеджмента — это осуществление комплекса операций по эксплуатации зданий и сооружений: поддержание их в рабочем состоянии, ремонт, обеспечение сервиса, руководство обслуживающим персоналом, создание условий для пользователей (арендаторов), определение условий сдачи площадей в аренду, сбор арендной платы в целях наиболее эффективного использования недвижимости в интересах собственника.

Сегодня управление недвижимым имуществом становится все более актуальным вопросом в банках, имеющим существенное значение для улучшения показателей функционирования всей организации, так как большая часть недвижимого имущества получена в результате погашения задолженности клиентов, а значит, является непрофильными активами, входит в товарный портфель и оказывает значительное влияние на нормативный капитал, который в свою очередь является основным источником для предоставления услуг населению, юридическим организациям и государству по кредитованию и т.д. Основной целью управления недвижимостью в банковских организациях является поддержание оптимального количества площадей, необходимых для обеспечения операционной деятельности, и постоянной реализации имущества, относящихся к непрофильным активам.

Выбор рациональной формы управления недвижимым имуществом, позволяющей минимизировать операционные расходы, сократить долю непрофильных активов и максимизировать возможные доходы от недвижимого имущества, находящегося на праве собственности, является определяющим в управлении недвижимостью банковских структур.

<http://bseu.by/>

**И.Н. Шостак**, магистр экон. наук  
*irina.shostak.888@mail.ru*  
БГЭУ (Минск)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ГРУППИРОВКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления торговой организацией, выраженные смещением акцентов с контроля прошлого на анализ будущего, увеличением скорости реакции на изменения внешней среды, необходимостью в продуманной системе действий для выживания и избегания кризисных ситуаций. Вследствие этого возникает потребность создания системы управления бизнес-процессами, способной генерировать максимальный эффект от взаимодействия и функционирования его элементов, делая организацию устойчивой к внешним и внутренним факторам воздействия. Создание такой системы обуславливает появление контроллинга, обеспечивающего координирующую и интегрирующую деятельность всей системы управления в целом с помощью снабжения ее релевантной информацией о плановом и фактическом состоянии объектов управления. Большое значение при этом имеет определение схемы формирования информационных потоков в разрезе центров ответственности, позволяющих накапливать и анализировать информацию не только в целом по торговой организации, но и по отдельным ее сегментам, что существенно повышает экономическую эффективность.

Центры ответственности представляют собой подразделения внутри организации, осуществляющие определенный набор хозяйственных операций, возглавляемые конкретными лицами, принимающими управленческие решения и несущими за них от-

ветственность. При этом в результате выделения центров ответственности происходит децентрализация управления организацией, иными словами ответственность распределяется по уровням управления, т.е. высшее руководство организации передает часть своих полномочий руководителям среднего звена, получающим наряду с обязанностями по достижению поставленных целей право на управление ресурсами организации в рамках установленных им показателей. Вследствие этого чрезвычайно важной задачей является определение для каждого центра ответственности контролируемых ими показателей. Это связано с тем, что выделение центров ответственности продиктовано необходимостью регулирования затрат и конечных финансовых результатов на основе оценочных показателей, ответственность за которые несут руководители структурных подразделений. Разделяя ответственность между подразделениями, становится возможным определить, кто и за что отвечает в организации на каждом уровне бизнес-процесса, оценить результаты работы и оперативно скоординировать действия подразделений, создать грамотную систему мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач. Таким образом, проведенное исследование показало, что эффективное моделирование бизнес-процессов торговой организации обуславливает необходимость их группировки по центрам ответственности. При этом в рамках исследования выделение центров ответственности целесообразно производить по таким признакам, как тип центра, группа бизнес-процессов, наименование центра и его основные функции. Одновременно определено, что наиболее рациональным является декомпозиция центров ответственности по пяти типам, а именно: центр прибыли, центр управления, центр развития (инвестиций), центры доходов и центры затрат.

Внедрение в работу торговых организаций предложенной группировки как важнейшей части используемого процессно-ориентированного подхода позволит получать достоверную информации о течении каждого бизнес-процесса и в полной мере проводить контроль и управление затратами как на уровне организации, так и на уровне ее центров ответственности — бизнес-процессов и структурных подразделений. В целом разработанные методические основы организации управления по центрам ответственности позволяют повысить эффективность функционирования и реализовать механизм инновационного развития торговой организации.

<http://bseu.by/>

*Н.В. Шутилина, канд. экон. наук, доцент  
shutilina@bseu.by  
БГЭУ (Минск)*

## **НОВЫЕ ПОДХОДЫ В КЛИЕНТСКОМ СЕРВИСЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА\***

Современные потребители туристских услуг характеризуются многомерной и постоянно меняющейся идентичностью, высокими требованиями к аутентичности и персонализации получаемого опыта, все увеличивающейся скоростью принятия решений на основе мобильных приложений. В связи с этим все более востребованы новые принципы в обслуживании клиентов. Определяющую роль в потребительском выборе играет клиентский сервис — система обслуживания клиентов на полном цикле продаж: до, во время и после покупки и потребления товаров или услуг.

Ведущим трендом развития клиентского сервиса в ближайшей перспективе эксперты определяют персонализированный подход к клиенту и обслуживанию. Возможности соз-

---

\* Материал подготовлен при финансовой поддержке БРФФИ в рамках НИР № Г18-144 на тему «Проблемы внедрения инновационных технологий в сектор туристической индустрии Республики Беларусь и пути их решения».