

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА СТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Горбунов В.Н.¹, Борщев А.С.¹, Мурсалимова Н.Н.¹, Асяев И.Ю.¹

¹ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», Пенза, Россия (440028, Пенза, ул. Германа Титова, 28), e-mail: munail@rambler.ru

В статье рассмотрены особенности внедрения сбалансированной системы показателей на строительном предприятии. Показано, что сбалансированная система показателей может выступать как инструментом управления, так и являться подсистемой управления, которая помогает организации увязать стратегию с тактическими действиями и осуществлять контроль за выполнением стратегических целей. Выявлено, что результатами внедрения сбалансированной системы показателей, которые можно получить на раннем этапе работы, являются: проработка и формализация стратегии предприятия, которая производится в начале проекта, что часто помогает решить проблему непонимания стратегии; обсуждение сотрудниками предприятия стратегических показателей, которое может привести к определению эффективных показателей, удобных для оперативного управления; знания, полученные в результате разработки сбалансированной системы показателей могут стать основой других проектов по реорганизации предприятия; в процессе описания стратегии и формирования стратегических карт часто находятся решения многих других оперативных задач.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегия, управление, планирование.

FEATURES INTRODUCTION BALANCED SYSTEM OF INDICATORS FOR BUILDING ENTERPRISE

Gorbunov V.N.¹, Borschev A.S.¹, Mursalimova N.N.¹, Asyaev I.Y.¹

¹Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia (440028, Penza, street Germana Titova, 28), e-mail: munail@rambler.ru

The article describes the features of the implementation of the Balanced Scorecard in the construction business. It is shown that the Balanced Scorecard can serve as a management tool, and is a subsystem of management that helps organizations to link strategy with tactical actions and monitor the implementation of strategic goals. It was revealed that the results of the implementation of the Balanced Scorecard, which can be obtained at an early stage of the work are: elaboration and formalization of business strategy, which is produced at the beginning of the project, which often helps to solve the problem of lack of understanding of the strategy; discussion of the staff of the enterprise strategic indicators, which can lead to the definition of effective indicators, suitable for operational management; the knowledge gained from the development of the balanced scorecard can be the basis of other projects for the reorganization of the company; in the process of describing the strategy and the formation of strategic maps are often address many other operational tasks.

Keywords: balanced scorecard, strategy, management, planning.

В современных динамично меняющихся и нестабильных условиях внешней среды бизнеса актуальным становится внедрение сбалансированной системы показателей (ССП), которая является инструментом оперативного и стратегического управления компании. Она позволяет предприятию повысить эффективность путем быстрого реагирования на постоянно меняющуюся ситуацию на рынке, решать одновременно множество задач по направлению деятельности предприятия и увязать между собой элементы основных факторов успеха и развития предприятия.

Материал и методы исследования

Одним из важнейших факторов в конкурентной борьбе является управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия и оптимизация затрат с целью

снижения издержек. Наличие у предприятия системы планирования, отражающей и позволяющей контролировать тактические и стратегические цели, помогает успешно функционировать в современных условиях, вырабатывать эффективные меры по повышению результативности деятельности, конкурентоспособности на основе внедрения эффективных форм хозяйствования и управления.

Оптимизация бизнес-процессов позволяет улучшить финансовое состояние предприятия. Применение системы показателей происходит в условиях сложности определения характеристики процесса или явления. Само предприятие можно расценивать как сложное явление, в котором и заключается множество бизнес-процессов. Выявление влияния внешних и внутренних факторов, влияющих на параметры бизнес-процессов и регулирование их для достижения поставленных целей, является, по сути, эффективным управлением предприятием. Критерии, по которым оценивается эффект воздействия на бизнес-процессы, являются показателями деятельности предприятия. Определение параметров для эффективности деятельности конкретных участков, подразделений, участников бизнес-процессов и отдельных исполнителей предназначено для контроля и качества управления предприятием. Для достижения поставленных целей путем корректировки направления развития и эффективности деятельности предприятия используется процессы оценки в качестве механизма обратной связи.

Концепция сбалансированной системы показателей заключается в контроле результатов деятельности фирмы и других функций управления предприятием. Сбалансированная система показателей является эффективным инструментом оперативного и стратегического управления компании. Она позволяет преобразовывать стратегические цели компании в показатели бизнес-процессов и конкретных действий сотрудников на каждом уровне управления и последовательно контролировать процесс реализации стратегии.

Обоснование использования сбалансированной системы показателей на предприятиях отражено во многих работах ученых-экономистов, в частности А. Прайснера, В. Шмидта, Д. Нортон, М. Горского, М.Г. Брауна, Р. Каплана, Х.К. Рамперсада, Х.Фридага, Ю.С. Нефедьевой и других. Большая роль отводится системе сбалансированных показателей в вопросах стратегического управления, которые разрабатывали В.С. Ефремов, М.И. Круглов, Р.А. Фатхутдинов, Ф. Котлер, Э.Ф. Афилов и другие.

Несмотря на имеющиеся научно-методические разработки по данной теме, можно выделить еще множество нерешенных проблем, в частности, методических вопросов определения взаимосвязи показателей и их взаимодействия с использованием ресурсов

организации. Попытаемся рассмотреть данные вопросы на примере внедрения сбалансированной системы показателей строительного предприятия.

Перед внедрением сбалансированная система показателей необходимо решение об этом от руководства организации. Для выполнения данного этапа формируется рабочая группа в составе представителей консультанта и ключевых руководителей предприятия, которые на основе полного консенсуса принимают решений о стратегии и целях предприятия. Это значит, что каждый руководитель должен воспринять принятое стратегическое видение. Технология совместной работы состоит из несколько основных этапов.

На первом этапе проведение стратегических сессий, формируется согласованность использования терминов, проводятся стратегические анализы, обновляется видение, миссия и стратегия предприятия.

Второй этап заключается в проведении менеджерских сессий: определение стратегических целей и их декомпозиция в «дерево целей».



Рис. 1. Пример дерева целей строительного предприятия

Уточнение ключевых целей для всех структурных единиц и функциональных подразделений. При интеграции индивидуальных целей могут быть установлены причинно-следственные связи между ними таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию компании.

Причинно-следственная цепь – удобный инструмент для доведения ССП до нижестоящих организационных уровней. Для графического отображения взаимосвязи

стратегических целей и перспектив применяют стратегическую карту. Схематично основные этапы разработки сбалансированной системы показателей представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Пример этапов разработки сбалансированной системы показателей

Показатель представляет собой измеритель степени достижения стратегической цели. Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми. Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей. Выбор подходящих показателей – это второстепенный вопрос, поскольку даже наилучшие показатели не помогут компании достичь успеха, если неверно сформулированы цели. Рекомендуется использовать не более двух или трех показателей для каждой из стратегических целей.

Достижение стратегических целей предполагает реализацию соответствующих стратегических мероприятий. «Стратегические мероприятия» – это общее понятие для всех мероприятий, проектов, программ и инициатив, которые реализуются для достижения стратегических целей.

Благодаря распределению проектов компании по целям ССП создает наглядное понимание того, как влияет тот или иной показатель в достижение стратегических целей.

Если влияние проекта не значительное в достижение стратегических целей, то следует убедиться, влияют ли они на достижение базовых целей.

Третий этап заключается в моделировании системы управления и мониторинга бизнес-показателей на базе ССП. Для этого проверяется логика причинно-следственных связей — как через достижение показателей нижних уровней (перспектив) будут достигнуты показатели верхних уровней.

На четвертом этапе происходит интеграции системы ключевых показателей эффективности в систему премирования топ-менеджеров.

Пятый этап – апробация и тестирование новой системы управления, внесение необходимых корректировок. Внедрение ССП – процесс, требующий значительного времени, часть из которого уходит на отладку системы и ее поддержку. Для улучшения ССП высшее руководство и ответственные должны постоянно проводить анализ и оценку деятельности организации.

Шестой этап – запуск новой системы в полноценном режиме.

При дальнейшем использовании ССП разработка стратегии организации осуществляется с помощью построения стратегических карт, представляющих собой матрицы, в которых строки — это перспективы ССП (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала), а столбцы — стратегии организации. Предварительно выстраивается дерево показателей, потом устанавливается взаимосвязь и вносятся значения.



Рис. 3. Пример дерева показателей строительного предприятия

Каждой цели на карте соответствует один или несколько ключевых показателей эффективности, обеспечивающих измерение степени достижения цели стратегии. Цель разработки сбалансированной системы показателей и стратегической карты — выделение наиболее важных для реализации стратегии целей и соответствующих ключевых показателей, достижение которых должно быть заложено в систему планирования и контроля. Элементы системы показателей для строительного предприятия представлены на таблице 1.

Таблица 1

Пример элементов сбалансированной системы показателей строительного предприятия

Измерение	Причинно-следственная связь	Задачи	Измерители	Цели	Инициативы
Финансы	Рост чистой прибыли	Прибыльный рост бизнеса	Операционная прибыль	20 % рост	Зам. директора по финансам
	Увеличение доли на рынке		Прибыль от продаж	15 % рост	
	Сокращение расходов		Расходы по обычным видам деятельности	Сокращение на 20 %	
Клиенты	Увеличение количества заказчиков	Увеличить рыночную долю	Количество заказчиков	25	Маркетолог
	Повышение удовлетворенности заказчиков		Процент недовольных клиентов	2 %	
Внутренние бизнес-процессы	Своевременное выполнение проектных работ	Повысить качества проектных работ	Процент проектов, выполненных в срок	100 %	Зам. директора по проектированию
	Точное планирование проектов		Количество разработанных технологических решений выгодных для заказчика	100 %	
Обучение и рост	Повышение квалификации сотрудников	Обучить персонал	Процент развитых стратегических возможностей (навыков)	1 год- 50 % 3 год- 75 % 5 год- 90 %	Отдел кадров

Далее все цели и показатели сбалансированной системы переносятся на карту, вносятся по выбранным четырем направлениям и выставляются причинно-следственные связи. Затем добавляются задачи для каждой из целей. Цели могут быть связаны с помощью отношений причинно-следственных связей. Установление связей целей может осуществляться на диаграмме стратегической карты.

Ключевые показатели эффективности по проекту определяются на основании анализа значений за прошлый период. Расчеты проводятся по следующим направлениям: определение эффективности от реализации предложенных в проектной части мероприятий; расчет эффективности предложенных мероприятий результат от внедрения какого-либо мероприятия в конечном итоге может быть выражен либо в виде прироста прибыли, либо в виде снижения издержек производства.

Таким образом, создание сбалансированной системы показателей заключается в определении стратегических целей компании и критических факторов успеха в нескольких перспективах, внедрении этих целей в задачи работников и подразделений компании, назначении показателей и критериев, которыми измеряется эффективность и формировании ряда мероприятий для реализации стратегии. Методология сбалансированной системы показателей может применяться как простой и понятный информационный и управленческий инструмент, который, однако, требует комплексного подхода при внедрении и использовании.

Список литературы

1. Батукова Л.Р., Белякова Г.Я. Сбалансированная система показателей как система управления бизнесом: проблемы и перспективы развития // *Фундаментальные исследования*. – 2015. -№ 2–21. – С. 4705-4709.
2. Борщев А.С., Горбунов В.Н. Анализ конкурентной среды предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства Пензенской области//*Актуальные вопросы в научной работе и образовательной деятельности: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 31 января 2013 г.* – Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2013. – 163 с. – С. 26-29.
3. Борщев А.С., Горбунов В.Н. Разработка функциональной модели деятельности управляющей компании для повышения надежности воспроизводства объектов недвижимости // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. – 2014. - № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6584> (дата обращения: 09.12.2014).
4. Горбунов В.Н., Дмитриева Т.Н., Байнишев С.М., Башкина Е.В. Основные ситуации функционирования экономических систем в условиях неопределенности и риска // *Современные научные исследования и инновации*. – 2014. - № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/08/36767> (дата обращения: 19.04.2015).

5. Горбунов В.Н., Дмитриева Т.Н., Байнишев С.М., Холопова А.А. Особенности определения экономической эффективности реструктуризации предприятий инвестиционно-строительной сферы // Современные научные исследования и инновации. – 2014. - № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/08/36854> (дата обращения: 12.05.2015).
6. Горбунов В.Н., Дмитриева Т.Н., Кот М.В. Структуризация этапов и направлений функционирования и развития предприятий регионального отраслевого комплекса // Современные научные исследования и инновации. – 2014. - № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/08/36762> (дата обращения: 19.04.2015).
7. Имамутдинов А.И., Горбунов В.Н. Моделирование влияния риска на эффективность деятельности предприятия // Современные научные исследования и инновации. – 2015. - № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/03/49796> (дата обращения: 28.03.2015).
8. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
9. Панфилов Р.А., Горбунов В.Н., Драгункина Н.М., Ключникова Е.Н., Чепыжова В.В. К вопросу о классификации рисков инвестиционно-строительной компании // Современные проблемы науки и образования. – 2015. - № 1; URL: www.science-education.ru/121-17596 (дата обращения: 19.04.2015).
10. Шекалин А.Н., Горбунов В.Н., Сеницын М.А. Выявление факторов риска с учетом особенностей инвестиционно-строительной деятельности // Современные научные исследования и инновации. – 2015. - № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/45370> (дата обращения: 22.01.2015).

Рецензенты:

Тараканов О.В., д.т.н., профессор, декан факультета «Управление территориями», заведующий кафедрой «Кадастр недвижимости и право» ПГУАС, г. Пенза;

Хаметов Т.И., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Землеустройство и геодезия» ПГУАС, г. Пенза.