

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ

А.А. САВЕНКО

*Кубанский государственный технологический университет,
350072, г. Краснодар, Российская Федерация, ул. Московская, 2,
электронная почта: savich015@yandex.ru*

Рассмотрена система сбалансированных показателей применительно к управлению деятельностью строительными фирмами (организациями). Выделены ключевые индикаторы системы сбалансированных показателей, в составе которых предложены новые показатели, отражающие особенности деятельности строительных организаций. Предложено внедрение системы сбалансированных показателей в систему процессного управления организации с целью обеспечения мониторинга реализации стратегии и корректировки ее в соответствии с изменяющимися условиями развития бизнеса организации. Обоснована необходимость внедрения в отечественных организациях систем менеджмента организации на основе процессного подхода для последующей реализации проекта по разработке и внедрению системы сбалансированных показателей. Предложено применить на начальном этапе систему сбалансированных показателей в идентифицированных действующих бизнес-процессах при определении их эффективности.

Ключевые слова: строительная фирма, управление деятельностью, система сбалансированных показателей, стратегический менеджмент, оперативное управление.

Новая версия стандартизированной системы менеджмента качества ИСО 9001 требует обязательной интеграции деятельности высшего руководства в управление процессами. Таким образом, процесс управления все более относится к области стратегического менеджмента. Данная перспектива требует применения аналитических инструментов, например, таких, как ССП (система сбалансированных показателей), которые могли бы соответствовать современным требованиям. Система сбалансированных показателей была разработана Р. Капланом и Д. Нортоном в 90-х годах в области стратегического менеджмента для преодоления несоответствий при внедрении стратегических действий, охватывающих организацию. Этот инструмент позволяет отслеживать функционирование стратегии в четырех проекциях на всех временных этапах внедрения и, соответственно, своевременную разработку корректирующих программ. Показатели ССП могут стать хорошей основой для разработки стратегии организации в области управления процессами [1].

Система сбалансированных показателей является инструментом стратегического и оперативного управления, позволяющим "связать" стратегические цели организации с бизнес-процессами и повседневными действиями персонала на каждом уровне управления, необходимыми для реализации стратегии, а также осуществлять контроль за ее реализацией.

Система сбалансированных показателей представляет систему оценки, позволяющую отслеживать реализацию стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями развития бизнеса организации, в то же время, обеспечивая планирование и финансирование, основанное на показателях, характеризующих деятельность по реализации стратегии в четырех направлениях: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала, объединенных причинно-следственными связями. ССП позволяет трансформировать миссию компании в конкретные задачи и определить их показатели в четыре проекции [2].

Концепцию ССП часто понимают как средство группировки ключевых показателей деятельности в рамках четырех проекций, в которых показатели финансового состояния попросту дополнены нефинансовыми показателями. Показатели, конечно, являются важной частью концепции ССП, но они не отражают полностью ее сути. Концепция подразумевает фокус на стратегиях и их делении на стратегические цели. Эти цели содержат в себе детальное отображение различных аспектов стратегии. При интеграции индивидуальных целей между ними могут быть выявлены причинно-следственные взаимосвязи. Полный набор целей отображает стратегию. Р. Каплан и Д. Нортон рассматривают в стратегии следующие аспекты [4]:

- четкое формулирование стратегии и целей по процессам;
- передача стратегии целей по уровням управления;
- согласование стратегии компании с целями персонала;
- связь стратегии и целей с финансированием;
- идентификация стратегии, целей, этапов финансирования, необходимых корректировок стратегий и целей;

- выполнение регулярных проверок с помощью обратной связи и необходимых корректировок стратегии.

В рамках ССП необходимо различать показатели, которыми измеряют достигнутые результаты, и показатели, которыми измеряют процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) необходимо реализовать вторые - добиться выпуска качественной продукции. На практике внимание владельцев процессов обычно фокусируется на показателях первой группы.

Таким образом, ССП дает возможность высшему руководству связать стратегию организации с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой.

Основное назначение ССП заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных процессов и выявленных причинно-следственных связей.

После определения стратегии, например, производство новой продукции, команда определяет конкретные бизнес-процессы и показатели, которые наилучшим образом выражали бы стратегию и цели организации. Поскольку разработанная стратегия уникальна для данной организации, такими же должны быть бизнес-процессы и показатели. Однако, как показали исследования, есть несколько ключевых индикаторов, характерных для любой ССП, которые содержат следующие показатели [1]:

1. Финансовые индикаторы:
 - 1.1. совокупные активы;
 - 1.2. совокупные активы на сотрудника;
 - 1.3. доходы к совокупным активам;
 - 1.4. доходы на сотрудника;

- 1.5. доходы от новых продуктов;
- 1.6. прибыль к совокупным активам;
- 1.7. прибыль на сотрудника;
2. Индикаторы по клиентам:
 - 2.1. количество клиентов;
 - 2.2. доля рынка;
 - 2.3. средний оборот на клиента;
 - 2.4. среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом;
 - 2.5. индекс лояльности клиентов;
 - 2.6. индекс удовлетворенности клиентов;
3. Индикаторы процессов:
 - 3.1. качество процессов и продукции; *
 - 3.2. рост производительности;
 - 3.3. административные расходы;
 - 3.4. оборачиваемость складских запасов;
 - 3.5. время подготовки производства;
 - 3.6. расход ресурсов; *
4. Индикаторы обучения и роста:
 - 4.1. текучесть кадров;
 - 4.2. время на обучение;
 - 4.3. среднее время отсутствия;
 - 4.4. ежегодные затраты на обучение человека;
 - 4.5. индекс удовлетворенности сотрудников;
 - 4.6. сохранение кадровой базы; *
 - 4.7. эффективность работников. *

Хотя большинство сбалансированных систем будут строиться на основе этих ключевых показателей, искусство их определения зависит во многом от факторов достижения результатов, т. е. от тех стимулов, которые предоставит работникам высшее руководство.

* пункты добавлены автором.

Так называемый "баланс" показателей в концепции ССП имеет многоплановый характер, охватывая связи между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также внутренними и внешними аспектами деятельности организации.

Еще одним важным вопросом является количество финансовых и нефинансовых показателей, включаемых в систему стратегического измерения результативности бизнеса. Р. Каплан и Д. Нортон считают оптимальным общее количество 20-25 показателей, распределенных по четырем проекциям ССП (рис. 1) следующим образом [3]:

1. Финансы - пять показателей (22%).
2. Клиенты - пять показателей (22%).
3. Внутренние процессы - от восьми до десяти показателей (34%).
4. Обучение и развитие - пять показателей (22%).

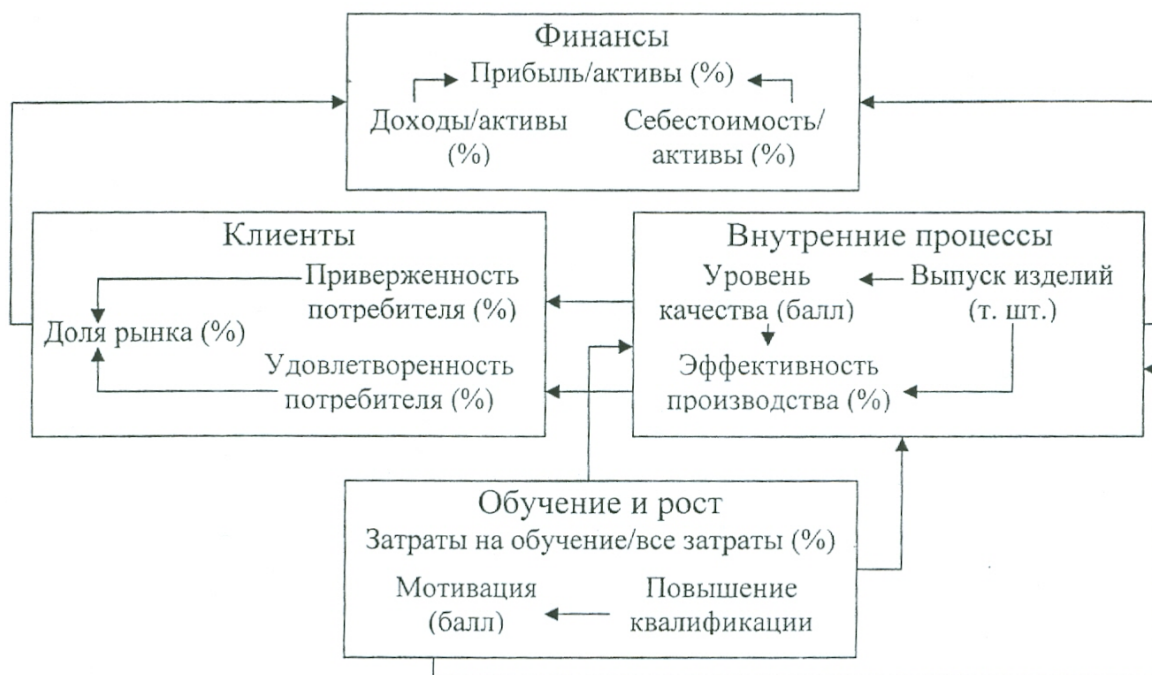


Рисунок 1 - Причинно-следственные связи между показателями ССП.

Причинно-следственные связи устанавливаются индивидуально. Р. Каплан и Д. Нортон указывают, что в модели существуют не только причинно-следственные связи между группами показателей, объединенных в проекции,

но и взаимосвязь между показателями компании и ее хозяйственными подразделениями, а также между показателями результативности и вознаграждения работников. Иначе говоря, внедрение стратегии с помощью ССП совершается в такой последовательности: корпорация - хозяйственные и/или структурные подразделения - индивидуальный уровень. Фактически ССП позволяет установить связь между стратегическим и операционным уровнями управления и между зонами коллективной и индивидуальной ответственности.

Стратегический процесс в любой компании, которая завершила разработку ССП, реализуется сверху вниз. На первом этапе на основе разработанной стратегии высшим руководством должны отражаться интересы акционеров, потребителей, а затем определяться финансовые цели и ориентиры. Далее необходимо наметить круг задач, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия потребителями продукции организации. После того как обозначена цель, определяются необходимые ресурсы для ее достижения. При этом проводятся мероприятия по совершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т. д.), которые необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и достижения желательных для организации финансовых результатов. Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов.

Как показало проведенное исследование, среди существующих систем оценки именно ССП приспособлена к адаптации в различных условиях открытых систем, но для ее внедрения нужны соответствующая корпоративная культура, эффективный менеджмент и, в первую очередь, процессный подход к управлению. Организация должна быть внутренне готова к принятию ССП, быть в состоянии сохранять эту готовность до окончательного "приживания" сбалансированных показателей.

По мнению автора, система сбалансированных показателей может быть первоначально применена в идентифицированных действующих бизнес-процессах при определении их эффективности. При этом неизбежно встает вопрос о внедрении в отечественных организациях систем менеджмента организации на основе процессного подхода к управлению с последующей реализацией проекта по разработке и внедрению ССП. Учитывая, что ССП, по определению, должна в полной мере учитывать измерение и оценку бизнес-процессов, ее применение для оценки бизнес-процессов в организации должно соответствовать стратегии бизнеса, снижению потенциального риска и повышению конкурентоспособности, как продукции, так и организации в целом. В то же время ССП может быть использована для стратегического измерения показателей, т. е. выполнять функцию мониторинга за выполнением стратегии основных показателей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action) - 2-е изд., испр. и доп. - ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. - 320 с.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston, May, 1996, p. 16.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. Why does business need a balanced scorecard? // Journal of Cost Management, May-June, 1997, p. 5-10.
4. Kaplan R. S., Norton D. P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review January-February 1996. Seite 75-85.

REFERENCES

1. Kaplan R.S., Norton D.P. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu. (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action) - 2-е изд., испр. i dop. - ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. - 320 s.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston, May, 1996, p. 16.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. Why does business need a balanced scorecard? // Journal of Cost Management, May-June, 1997, p. 5-10.
4. Kaplan R. S., Norton D. P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review January-February 1996. Seite 75-85.

*THE BALANCED SCORECARD IN THE MANAGEMENT OF THE
CONSTRUCTION COMPANY*

A.A. SAVENKO

*Kuban State Technological University,
2, Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation, 350072,
e-mail: savich015@yandex.ru*

Considered of the balanced scorecard in relation to the management of construction firms (organizations). Selected key indicators of the balanced scorecard, which proposed new indicators, reflecting specific features of activity of construction organizations. Offered to the introduction of the balanced scorecard in the system of process management of the organization to ensure monitoring of the implementation of the strategy and adjusting it in accordance with changing conditions of the business development organization. The necessity of introduction of the domestic organizations in systems of organization management on the basis of the process approach for further implementation of the project on the development and implementation of a balanced scorecard. Proposed at the initial stage to apply the balanced scorecard in identified existing business processes in determining their effectiveness.

Key words: construction firm, operations management, balanced scorecard, strategic management, operational management.