

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ: СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СТРОИТЕЛЬНЫМ БИЗНЕСОМ

*Ю.Ю. Кухто, кандидат экономических наук, доцент Белорусский государственный экономический университет*

*Д.А. Варкентин,*

*магистрант Белорусский государственный экономический университет*

**Аннотация.** В статье рассмотрена современная концепция управления строительным бизнесом на основе сбалансированной системы показателей, проанализированы ключевые характеристики предлагаемого подхода, основные этапы внедрения, разработан перечень индикаторов, способных комплексно оценить состояние бизнеса, в соответствии с предлагаемой методикой.

*Julia Kuhto, Daniil Varkentin*

**Summary.** The provided article represents the modern concept of management in construction companies based on balanced scorecard. It shows the key characteristics of the proposed approach, basic steps of implementation of this system and the core indicators which help us to make a complex business assessment according to this method.

**Введение.** Возрастающая конкуренция на отечественных и мировых рынках, всеобъемлющие процессы глобализации и интеграции, а также неукоснительный рост потребностей общества в отношении качества производимых благ, служат ключевыми факторами для поиска бизнесом новых решений и подходов к управлению, которые в максимальной степени способны отвечать вызовам нашего времени.

Необходимо понимать, что в современных условиях ведения бизнеса одним из основных факторов успеха на рынке является своевременность и качество принятия управленческих решений, что, в свою очередь, немислимо без адекватно выстроенной системы планирования, учета, анализа и контроля деятельности фирмы. Предлагаемая концепция сбалансированных показателей деятельности предприятия позволяет наиболее эффективно задействовать все вышеперечисленные компоненты, составляющие функциональную основу менеджмента.

Рассматриваемая методика находит все большее распространение среди преуспевающих компаний по всему миру, поскольку позволяет комплексно и всесторонне оценивать состояние бизнеса, в соответствии с выбранной стратегией, а с учетом развития информационных технологий, появляются все новые возможности для успешного практического применения данного инструмента.

**Сбалансированная система показателей** – это современный и многогранный инструмент стратегического и оперативного управления, комплексно отражающий состояние организации с разных «углов обзора».

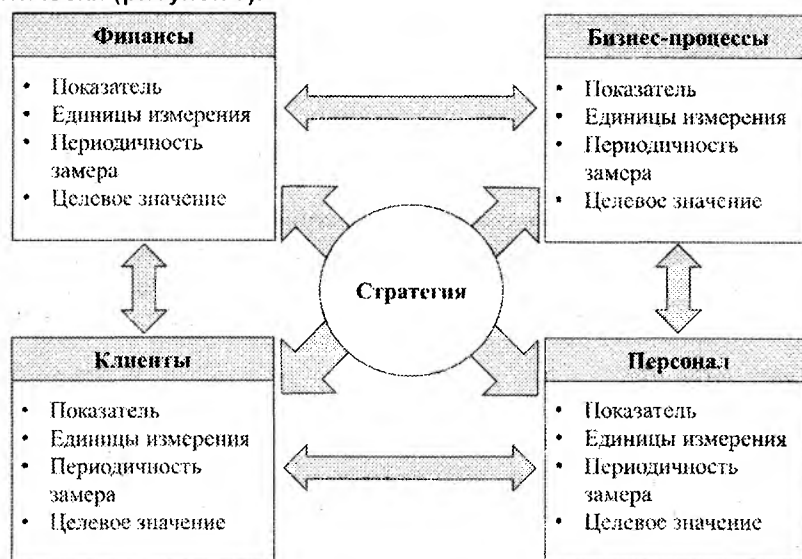
В процессе изучения и анализа предлагаемого метода, нами были определены его конкурентные преимущества, в сравнении с традиционными системами управления бизнесом:

- 1) комплексная реализация ключевых функций управления;
- 2) взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей между собой, а также со стратегией компании, в целом;
- 3) количественная измеримость всех целевых индикаторов;
- 4) управление показателями, а не только их измерение;
- 5) моделирование будущего состояния компании на основе прогнозных значений, а также контроль их исполнения.

Важно отметить, что комплексность и многогранность предлагаемого метода подтверждается тем, что сбалансированная система показателей имеет целью управление предприятием с четырех основных перспектив:

- 1) финансы (ключевые финансовые показатели деятельности);
- 2) клиенты (оценка удовлетворенности клиентов, качества предоставляемых благ, отслеживание новых потребностей);
- 3) персонал (уровень квалификации, мотивация, производительность труда)
- 4) бизнес-процессы (внутренние процессы, обеспечивающие компании конкурентные преимущества) [2].

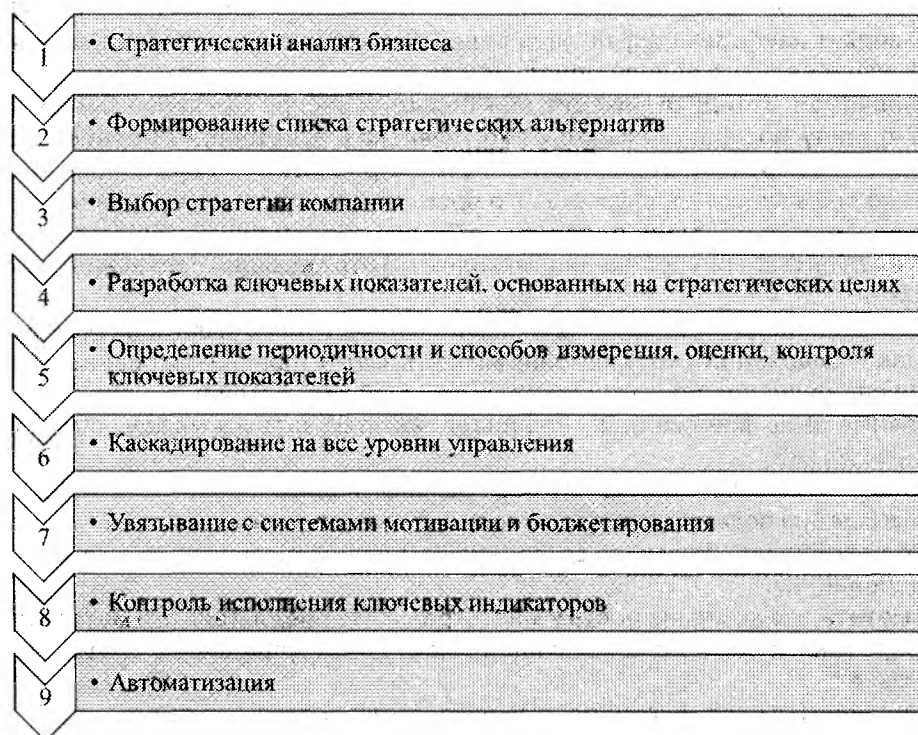
Следовательно, в наиболее общем виде, сбалансированную систему показателей можно представить схематически (рисунок 1):



**Рисунок 1 - Общая модель сбалансированной системы показателей**  
 Источник: собственная разработка на основе [1]

Внедрение сбалансированной системы показателей – это последовательный и трудоемкий процесс, требующий четкого понимания целей организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе, активного участия различных звеньев управленческой цепочки, постоянного совершенствования и развития системы. Однако, как показывает практика, результат от внедрения данной системы превосходит все возникающие в процессе внедрения трудности и издержки [5].

В результате анализа, нами был выработан последовательный механизм реализации предлагаемого метода, включающий в себя основные этапы, представленные на рисунке 2.



**Рисунок 2 - Основные этапы внедрения сбалансированной системы показателей**  
 Источник: собственная разработка на основе [1]

В процессе исследования нами была разработана сбалансированная система показателей

для организаций строительного комплекса, которая, по нашему мнению, способна в максимальной степени отвечать существующим потребностям бизнеса в качественной, комплексной информации о всех ключевых аспектах деятельности организации, оперативно отслеживать текущее состояние дел, выстраивать прогнозы, в соответствии со стратегическими и оперативными целями, а также осуществлять контроль исполнения целевых индикаторов и эффективное управление ими. Для каждого показателя определены единицы измерения, периодичность замера и методика расчета.

Таким образом, в состав финансовых показателей сбалансированной системы для организаций строительной отрасли вошли 11 ключевых индикаторов, отражающих финансовую составляющую бизнеса (таблица 1). Необходимо отметить, что расчет финансовых показателей осуществляется на основе данных бухгалтерского и управленческого учета.

**Таблица 1 – «Финансы» в сбалансированной системе показателей строительного бизнеса**

Финансы				
№ п/п	Показатель	Единицы измерения	Периодичность замера	Методика расчета
1	Выручка от реализации	руб.	Ежеквартально	На основе данных бухгалтерского и управленческого учета
2	Объем СМР (прямые расходы)	руб.	Ежеквартально	
3	Накладные расходы	руб.	Ежеквартально	
4	Ebitda (Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации)	руб.	Ежеквартально	
5	Чистая прибыль	руб.	Ежеквартально	
6	Остаток денежных средств на конец периода	руб.	Ежеквартально	
7	Доля накладных расходов	%	Ежеквартально	Накладные расходы/ Всего расходы
8	Доля сомнительной дебиторской задолженности	%	Ежеквартально	Сомнительная дебиторская задолженность/ Всего дебиторская задолженность
9	Ср. цена реализации 1 м2	долл/м2	Ежеквартально	Выручка от реализации/ Продаваемая площадь
10	Ср. себестоимость 1 м2	долл/м2	Ежеквартально	Всего расходы/ Продаваемая площадь
11	Рентабельность продаж	%	Ежеквартально	Чистая прибыль/ Выручка от реализации

Источник: собственная разработка на основе [4, 6]

Для анализа строительного бизнеса с позиции клиентов, предлагается использовать набор показателей (таблица 2), который отражает положение компании на рынке, отношение клиентов к компании, а также своевременность реагирования компании на замечания со стороны клиентов.

Для достижения целевых финансовых индикаторов, необходимо мотивировать сотрудников, отслеживать их потребности, уровень удовлетворенности выполняемой работой, соответствие занимаемым должностям, анализировать причины снижения производительности труда и роста текучести кадров. Следовательно, необходимо осуществлять планирование и своевременный замер вышеперечисленных параметров. Для этой цели нами предлагается набор важных составляющих элементов сбалансированной системы показателей с позиции «Персонал», представленный в таблице 3.

Немаловажную роль в предлагаемой методике играют показатели внутренних бизнес-процессов: насколько своевременно осуществляется закуп ТМЦ, в соответствии с нуждами стройки, эффективно ли используются эти материалы, отвечают ли осуществляемые строительные работы требованиям существующих стандартов качества, соблюдаются ли сроки строительства. Для своевременного анализа и управления данными процессами нами был разработан набор показателей, представленных в таблице 4.

Таблица 2 - «Клиенты» в сбалансированной системе показателей строительного бизнеса

Клиенты				
№ п/п	Показатель	Единицы измерения	Периодичность замера	Методика расчета
1	Доля рынка	%	Ежеквартально	Выручка от реализации данной компании/ Общий объем продаж всех участников рынка по городу (региону, стране)
2	Индекс удовлетворенности клиентов	балл	Ежеквартально	По 10-ти бальной шкале (на основе анкет, опросов и т.д.)
3	Количество замечаний от клиентов	ед.	Ежеквартально	Общее количество замечаний от клиентов с классификацией в отдельном отчете по видам работ (внутренняя отделка, фасад, инженерные сети и т.д.)
4	Количество устраненных замечаний	ед.	Ежеквартально	Общее количество устраненных замечаний с классификацией в отдельном отчете по видам работ (внутренняя отделка, фасад, инженерные сети и т.д.)
5	Количество расторгнутых договоров по инициативе клиентов	ед.	Ежеквартально	Общее количество расторгнутых договоров с указанием причины

Источник: собственная разработка на основе [4, 6]

Таблица 3 - «Персонал» в сбалансированной системе показателей

Персонал				
№ п/п	Показатель	Единицы измерения	Периодичность замера	Методика расчета
1	Индекс удовлетворенности сотрудников	балл	Ежеквартально	По 10-ти бальной шкале (на основе анкет, опросов и т.д.)
2	Текучесть кадров	%	Ежеквартально	Количество уволенных сотрудников/Среднесписочная численность
3	Индекс образования	%	Ежеквартально	Количество сотрудников с высшим образованием/Общее количество сотрудников
4	Производительность труда	руб.	Ежеквартально	Выручка от реализации/Среднесписочная численность
5	Средний стаж работы в компании	лет	Ежеквартально	Среднее арифметическое значение от стажа работы сотрудников в компании

Источник: собственная разработка на основе [4, 6]

Важно отметить, что все четыре функциональных блока предлагаемой концепции – «Финансы», «Клиенты», «Персонал», «Бизнес-процессы» - имеют четкую количественную измеримость, что отвечает одному из основных принципов построения сбалансированной системы показателей (управлять можно только тем, что можно измерить) [6]. В качестве периодичности замера и контроля ключевых показателей бизнеса нами был выбран период в один квартал. С этой частотой должны также пересматриваться и бюджеты организации, поскольку большая часть показателей сбаланси-

рованной системы неразрывно связана с процессом бюджетирования. Безусловно, при необходимости, периодичность замера может быть пересмотрена в сторону увеличения/уменьшения с наиболее эффективным, при этом, считается ежемесячный замер и контроль по всей группе покупателей, однако, на практике добиться подобного результата можно лишь при наличии должного уровня автоматизации.

Подводя итог, необходимо отметить, что построение эффективной сбалансированной системы показателей напрямую зависит от того, насколько менеджмент организации способен конкретизировать стратегические инициативы бизнеса [3], сделать их понятными для всех ключевых участников, обеспечив при этом должный уровень мотивации, осуществлять своевременный контроль исполнением целевых индикаторов.

Несмотря на сложность и многоступенчатость предлагаемого подхода к управлению бизнесом, в случае успешной реализации, очевидны следующие выгоды и преимущества для организации:

- глубокое понимание бизнеса во всех взаимосвязях внутренних и внешних процессов;
- стратегическая направленность бизнес-активности всех подразделений и сотрудников;
- повышение качества строительных работ и темпов строительства;
- своевременное отслеживание «настроения» клиентов и персонала;
- рост конкурентных преимуществ посредством эффективного управления бизнес-процессами;
- целенаправленное сосредоточенное распределение всех ресурсов;
- оценка эффективности управленческих решений в рамках стратегии компании;
- понимание сотрудниками стратегических целей компании и своих персональных задач по их достижению;
- улучшение взаимодействия сотрудников и подразделений;
- получение ключевой бизнес-информации в обобщенном систематизированном, доступном для понимания виде;
- персональная ответственность руководящего состава и рядовых сотрудников за исполнение закрепленных за ними показателей;
- повышение мотивации сотрудников за счет ясности персональных целей и задач.

Таким образом, применение на практике сбалансированной системы показателей может стать ключевым решением на пути повышения эффективности деятельности предприятия, достижения стратегических целей, долгосрочного роста и всестороннего развития.

**Заключение.** Данная статья раскрывает сущность подхода к управлению строительным бизнесом на основе сбалансированной системы показателей. Научная и практическая значимость предлагаемого подхода к управлению бизнесом заключается в следующем:

- 1) данная методика позволяет по-новому взглянуть на строительный бизнес, оценив его результаты не только через финансовые показатели, но и через показатели качества, сроков, удовлетворенности клиентов и персонала, соответствия принимаемых решений стратегической карте организации;
- 2) разработанная группа целевых показателей служит основой для принятия важных экономических решений, поиска резервов повышения эффективности деятельности предприятия, осуществления наиболее важных функций управления;
- 3) количественная измеримость всех целевых индикаторов является фундаментом для четкого понимания поставленных целей и задач, и, как следствие, их успешной реализации.

В целом, результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о высоком потенциале

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Balanced Scorecard Basics [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>. – Дата доступа : 11.11.2016.
2. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп Бизнес», 2003. - 214 с.
3. Лощилина, И. В. Сбалансированная система показателей / И. В. Лощилина // ВУТЕ/Россия – 2007. – №9. – С. 12 – 21.
4. Лукьянова, Е. Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент оценки конкурентного потенциала предприятия / Е. Ю. Лукьянова // Вестник Астраханского государственного технического университета – 2016. - №1. – С. 40 – 46.
5. Салимова, В. Р. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления / В. Р. Салимова, Управление экономическими системами – 2016. - №7. – С. 12 – 17.
6. Системы Качества. Система сбалансированных показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.qm-s.com/it\\_consulting/balanced\\_scorecard\\_bsc/](http://www.qm-s.com/it_consulting/balanced_scorecard_bsc/). – Дата доступа : 11.11.2016.

циале предлагаемого подхода к управлению бизнесом, а разработанная группа целевых индикаторов может служить основой для внедрения сбалансированной системы показателей в организациях строительного комплекса.

## ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ АГЛОМЕРАЦИОННЫХ ЭФФЕКТОВ

*А.А. Кашин, старший преподаватель кафедры физической и общественной географии ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», г.Ижевск, РФ. (автор раздела 1.4.)*

*А.Ф. Кудрявцев, доцент кафедры физической и общественной географии ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», кандидат географических наук, г.Ижевск, РФ. (автор раздела 1.2.)*

*Л.А. Лекомцев, старший преподаватель кафедры физической и общественной географии ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», г.Ижевск, РФ. (автор разделов 1.1., 1.3.)*

*В.П. Сидоров, заведующий кафедрой физической и общественной географии ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», кандидат географических наук, доцент, г.Ижевск, РФ. (автор раздела 1.6.)*

*П.Ю. Ситников, аспирант ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», г. Ижевск, РФ. (автор раздела 1.5.)*

**Аннотация.** В статье осуществляется геоэкономический анализ функционирования элементов Ижевской агломерации на основе использования положений современных научных концепций о развитии городских поселений.

*Ключевые слова:* Ижевская агломерация, геоэкономический анализ, границы.

## GEOECONOMIC ANALYSIS OF AGGLOMERATIVE EFFECTS

*A. A. Kashin, senior teacher of department of physical and public geography FGBOU VPO «The Udmurt state university», Izhevsk, Russian Federation. (author of section 1.4.)*

*A. F. Kudryavtsev, associate professor of physical and public geography FGBOU VPO «The Udmurt state university», candidate of geographical sciences, Izhevsk, Russian Federation. (author of section 1.2.)*

*A. L. Lekomtsev, senior teacher of department of physical and public geography FGBOU VPO «The Udmurt state university», Izhevsk, Russian Federation. (author of sections 1.1., 1.3.)*

*V. P. Sidorov, head of the department of physical and public geography FGBOU VPO «The Udmurt state university», candidate of geographical sciences, associate professor, Izhevsk, Russian Federation. (author of section 1.6.)*

*P. Y. Sitnikov, graduate student FGBOU VPO «The Udmurt state university», Izhevsk, Russian Federation. (author of section 1.5.)*

**Abstract.** In article the geoeconomic analysis of functioning of elements of the Izhevsk agglomeration on the basis of use of provisions of modern scientific concepts about development of city settlements is carried out.

*Keywords:* Izhevsk agglomeration, geoeconomic analysis, borders.

### 1.1. Теоретические основы

Среди современных тенденций расселения населения и пространственного развития городов особого внимания требуют процессы формирования и развития агломераций (агломеризации). В условиях роста доходов и мобильности населения вокруг городов усиливаются процессы субур-