

УДК 005.21:69

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Пирець Н.М., к.е.н.
Васютіна Н.Г.

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Розкрито поняття збалансованої системи показників згідно з світовими та українськими науковими дослідженнями. Представлені основні положення та історія створення першої збалансованої системи. Виявлено методiku складання збалансованої системи показників для будівельної компанії.

Ключові слова: збалансована система показників, стратегія, мета, напрямки діяльності, показники.

The idea of balanced system activities according to the world and Ukrainian scientific researches was disclosed. The basic terms and history of the first balanced system were presented. The method of composition of a balanced scorecard for a construction company was revealed.

Keywords: balanced Scorecard, strategy, objectives, activities, indicators.

Актуальність проблеми. Перед кожною компанією на шляху досягнення мети стає ряд питань: чим саме займатися, де, які ресурси для цього потрібні та інші. Щоб на них відповісти компанія має мати план заходів із зазначенням термінів, відповідальних осіб і показників які має досягти. Усе це і є стратегія. Найкраща сучасна методика складання стратегії та подальшого управління нею є – збалансована система показників (ЗСП).

Будівельна галузь одна з ключових галузей у сьому світі. На ринку представлено чи мало компаній різних за розміром, характером діяльності, спектром послуг, одержуваного прибутку. Особливістю будівельних компаній є великий набір внутрішніх функцій, великі фінансові вкладення, технічні особливості виробленої продукції, великий обсяг учасників будівельного процесу, велике різноманіття операцій та інші. Враховуючи особливості організації діяльності будівельних

компаній, у ЗСП буди мати свої особливості. Тому виникає необхідність розробки ЗСП з урахуванням специфіки діяльності будівельної компанії.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Серед наукових праць, які стали основою дослідження, є труди таких вітчизняних та зарубіжних науковців як Бенко К., Воропаєв В.І., Гордон Дж., Мазур І.І., Нортон Д., Каплан П., Пармендер Д., Портер М., Колліс Д., Міхненко О.В. та інші. Проте, в роботах цих вчених недостатньо освітлено можливості застосування збалансованої системи показників у будівельній галузі. Тим більше, що залежно від регіону, економічної ситуації в країні, конкуренції на ринку побудова збалансованої системи показників матиме свої особливості.

Мета роботи – розробка методичних положень з управління проектом розвитку та впровадження ЗСП будівельної компанії.

Викладення основного матеріалу дослідження. Перша ЗСП була розроблена у 1987 р., незалежним консультантом з планування, організації діяльності та контролю Артом Шнайдерманом (Art Schneiderman), для невеликої компанії з виробництва напівпровідників «Analog Devices». Пізніше американські вчені Нортон Д. та Каплан П., які спільно з Шнайдерманом А. брали участь у дослідницькому проекті у сфері менеджменту, описали ЗСП у своїй статі, опублікованій у 1992 р.. А у 1996 р. Каплан і Нортон опублікували книгу «Збалансована система показників». [2]

ЗСП – система стратегічного планування, що основана на розробці та впровадженні стратегії, яка розглядає основну мету компанії як сукупність цілей за чотирма основними напрямками діяльності компанії: фінанси, бізнес-процеси, клієнти, розвиток. Ця концепція відрізняється від інших тим що розглядає не тільки фінансові показники, отримані з бухгалтерського обліку, а й не фінансові складові. Тим самим це дає більш повну картину стану підприємства, більш ефективні способи глобальної оцінки.

Отже, основна структурна ідея ЗСП полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп: фінанси, бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток(персонал).

Розглянемо особливості розробки ЗСП для будівельної компанії, враховуючи галузеві особливості (табл. 1). [5]

Таблиця 1. Особливості ЗСП для компаній будівельної галузі

Напрямки	Особливості в компаніях будівельної галузі
Фінанси	<p>Фінанси мають яскраво виражену інвестиційну складову. Значні інвестиції на початку, зсунута в часі окупність зроблених вкладень (часто сконцентровані в одному часовому періоді), а також необхідність приділяти особливу увагу фінансовим розділам бізнес-планів, оцінці ефективності інвестиційних проектів та їх виконанню.</p> <p>Згідно з МСФЗ 11 «Договори підряду» з точки зору відображення в фінансових звітах будівельна галузь має такі особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • довгостроковий та перехідний характер; • багатоетапність; • використання розрахункових (кошторисних) показників; • застосування авансових, проміжних та преміальних платежів; • відхилення планованих термінів робіт від фактичних; • відхилення кошторисної вартості робіт від факту. <p>Єдиний надійний критерій визначення фінансового результату – ступень фактичного завершення робіт.</p>
Клієнти	<p>Особливості цієї складової залежать від набору основних видів діяльності компанії (групи компаній). Більшою мірою особливості складової «клієнти» відносяться до сфери взаємодії всіх учасників будівельного процесу. Це стосується довгострокового характеру проектів, і задіяних в них чисельних осіб з різними функціями, та застосування регламентованого предпроектного моделювання.</p>
Бізнес-процеси	<p>Показники для оцінки ефективності роботи девелопмента будівництва мають визначатися з урахуванням реальних умов ведення бізнесу, таких як:</p> <ul style="list-style-type: none"> • умови публічності; • структура компанії; • участь будівельної компанії в формуванні додаткової вартості; • форми та методи планування та управлінського обліку; • інформаційні технології та інші. <p>Структура бізнес-процесів залежить від ринкової частки компанії. Прикладом бізнес-процесів в будівництві можуть бути: інвестиційні, процеси будівництва, здача в оренду, логістика, транспорт, постачання, реконструкції.</p>
Навчання та розвиток	<p>Головною проблемою – є конфлікт лінійно-функціональною схемою керування та новою проектною організацією.</p>

Розробка ЗСП включає в себе 8 етапів, які в свою чергу також поділяються на підрозділи. Ці етапи не є регламентовані, та кожна компанія при розробці ЗСП може доповнювати їх чи виключати. Кожна стадія проекту повинна принести конкретні результати, не завершивши

одну стадію, не можна переходити на наступну. Етапи розробки ЗСП представлені на рис. 1. [3, 4]

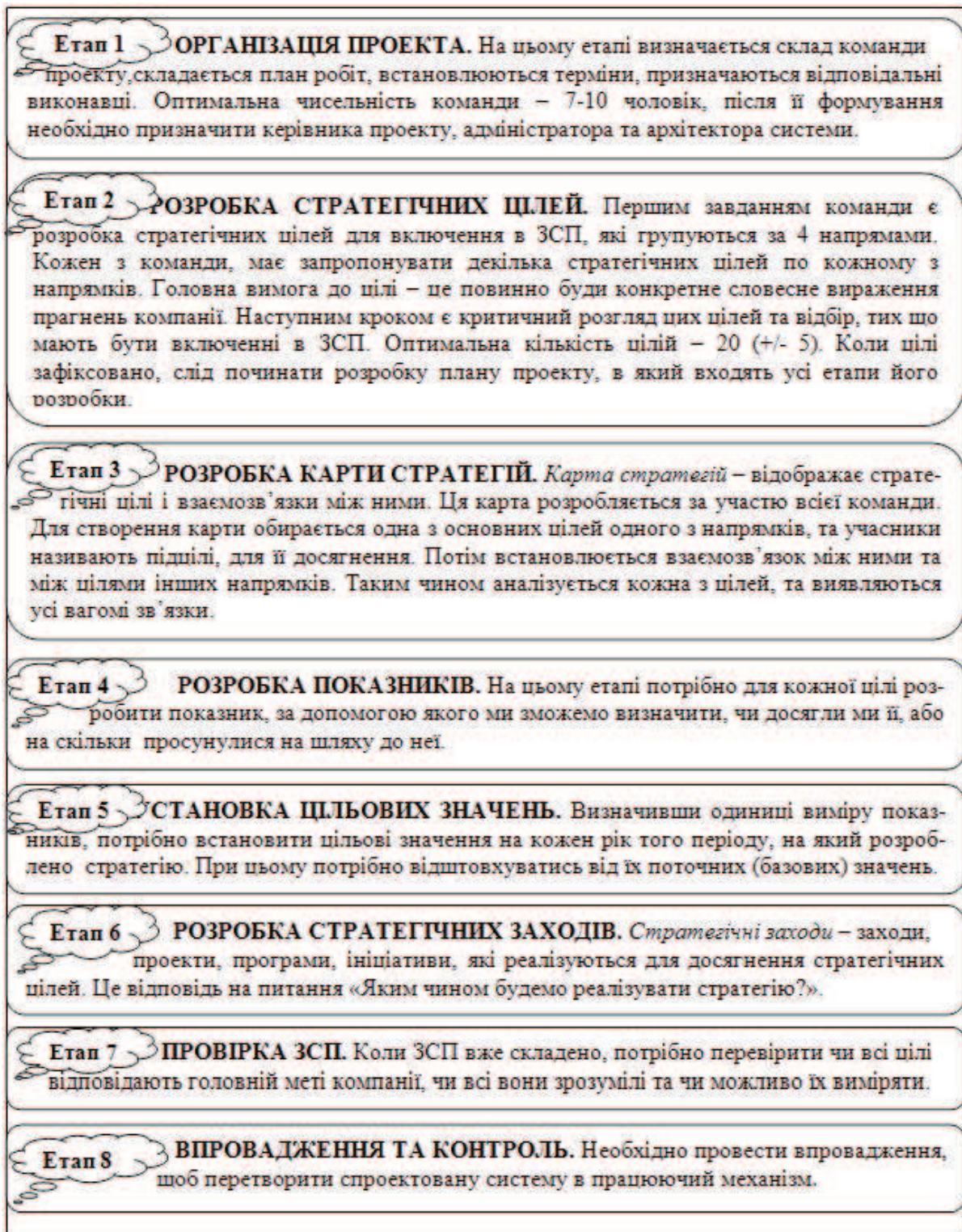


Рис. 1. Етапи розробки ЗСП

Одним з найважливіших етапів ЗСП є розробка карти стратегій, тому що вона дає змогу наочно побачити усі цілі поставлені компанією та їх взаємозв'язки. Прикладом карти стратегії для будівельної компанії приведено на рис. 2.

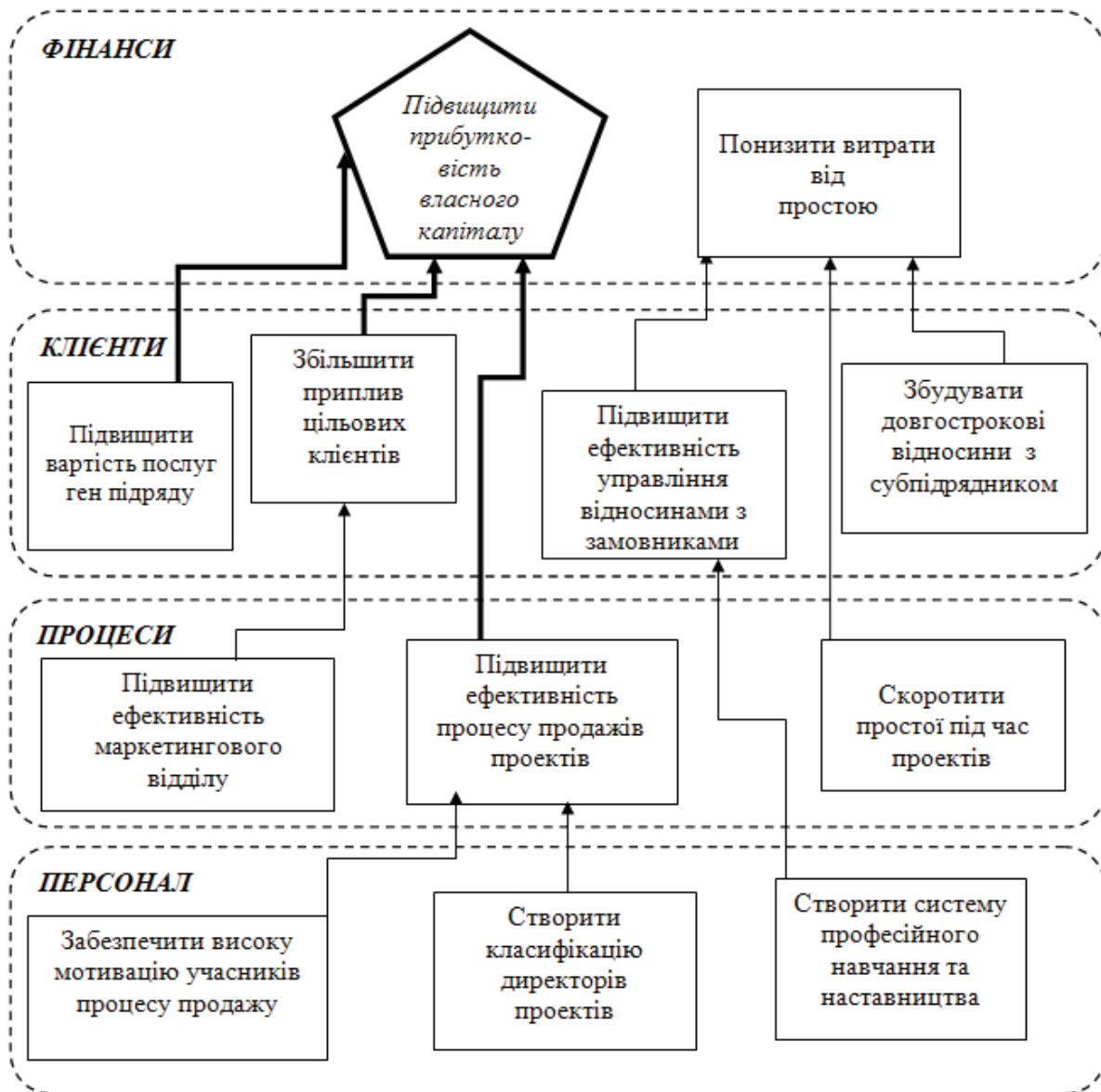


Рис. 2. Карта стратегій

Не менш важливим етапом – є етап розробки показників, без яких не можливо визначити чого досягнула компанія. Будь яка ціль вимірна, але інколи виникає ряд питань яким саме має буди одиниця виміру цілі (табл. 2)

Дуже важливо, під час розробки ЗСП, розуміти що стратегія має бути керованою.

Таблиця 2. Набір обов'язкових елементів ЗСП для будівельної компанії

Напрямок	Причино-наслідковий зв'язок	Завдання	Показники	Цілі
ФІНАНСИ		Підвищити прибутковість власного капіталу	Рентабельність власного капіталу	→max
		Понизити витрати від простою	Витрати в наслідок простою	→min
		Підвищити вартість послуг генпідряду	Контрактна вартість послуг генпідряду (за рік)	Зростання на 5-10%
КЛІЄНТИ		Збільшити приплив цільових клієнтів	Кількість цільових клієнтів за рік	5
		Підвищити ефективність управління відносинами з замовниками	Період від завершення проекту до підписання акту виконаних робіт	4-7 днів
		Збудувати довгострокові відносини з субпідрядником	Відсоток постійних клієнтів	30-35%
		Підвищити ефективність маркетингову відділу	Кількість претензій після здачі об'єкту замовнику	0
ПРОЦЕСИ		Кількість постійних субпідрядником	Кількість постійних клієнтів	70-80%
		Кількість відвідань сайту компанії за день	Кількість нових клієнтів за рік	50-100
		Обсяг продажів в рік	Зростання на 5-10%	
		Період простою	Зростання на 5-10%	
РОЗВИТОК		Скоротити простою під час проектів	Період простою	→min
		Створити систему професійного навчання та наставництва	Щорічна сума, яка витрачається на навчання	10000 грн.
	Забезпечити високу мотивацію учасників процесу продажу	Розмір преміальних виплат, % від обсягу отриманих грошових коштів після виконання робіт	1-2%	

Висновки. Хоча застосування ЗСП не є популярним серед вітчизняних компаній, слід розуміти, що цей процес набиратиме обертів на українському ринку, так саме, як в світовій практиці. В сучасному світі стратегія є необхідністю для компанії, а ЗСП найбільш зручний метод втілення стратегії. Використовуючи ЗСП компанія отримує наступні вигоди:

- ЗСП надає керівництву компанії повну картину бізнесу;
- ЗСП дає змогу попередити виникнення критичних ситуацій;
- ЗСП полегшує взаємозв'язок усіх організаційних рівнів та дає розуміння стратегії та стратегічних цілей усім працівникам;
- ЗСП забезпечує зворотній зв'язок та навчання;
- ЗСП допомагає перевтілити велику кількість даних в інформацію доступну для розуміння кожного.

Отже, переваги втілення ЗСП дійсно є і вони незаперечні для більшості компаній. Тому подальший науковий розвиток цієї теми буде здійснюватися в адаптуванні ЗСП для її використання в умовах вітчизняної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кочнев А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (часть 1) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3958/
2. Корчнев А.Ф., Фастов И.С. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (часть 2) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3959/
3. Нили Анди, Адамс Крис, Кенерли Майк. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. Д. / Нили А., Адамс К., Кенерли М. // Балан Клуб, 2003. – 400 с.
4. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Нортон Д., Каплан Р., перевод Павлова М. // Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
5. Солодов В.В., Пасерба А.В. Проекция сбалансированной системы показателей для девелопмента недвижимости // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc&realty_development.shtml
6. Хервиг Р. Сбалансированная система показателей / Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт, перевод Власова В. // Финансы и статистика, 2007. – 160 с.