

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 657.47

ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ

© 2014 г.

И.Е. Мизиковский

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

mossad1313@rambler.ru

Поступила в редакцию 18.01.2013

Достижение устойчивого успеха предприятия предполагает систематическое совершенствование процессов его корпоративного управления. Важным направлением этой деятельности является оптимизация состава показателей бюджетов (смет) и отчетности. Выбор в качестве модели совершенствования сбалансированной системы показателей позволит в значительной степени повысить продуктивность менеджмента и результативность организации в целом.

Ключевые слова: устойчивый успех, сбалансированная система показателей, динамическая модель Фридага и Шмидта, отчетность в области устойчивого развития, планирование и мониторинг бизнес-процессов, относительные показатели, алгоритмизация процесса управления.

Усложнение условий ведения бизнеса предприятий строительной индустрии предполагает необходимость постоянного совершенствования процессов корпоративного управления. Методологические инновации являются безусловной прерогативой лиц, ответственных за подготовку и принятие управленческих решений. Вместе с тем нам представляется, что этот процесс в разумных пределах должен быть упорядочен и систематизирован, что, безусловно, обеспечит заметный рост его продуктивности.

Необходимость в рекомендательном регулировании методологических инноваций также обусловлена накопленным богатым профессиональным опытом отечественных и зарубежных менеджеров, легитимное использование которого позволит, в том числе, избежать значительных потерь от «изобретения велосипеда» в управленческой сфере. Мы полагаем, что действенным инструментом такого регулирования является ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации», в основе которого лежит подход к менеджменту качества [1]. Данный стандарт определяет устойчивый успех организации как процесс «последовательного удовлетворения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон сбалансированным образом на долгосрочной основе».

Достижение устойчивого успеха предполагает разработку и реализацию перспективных и

текущих планов хозяйственной деятельности, постоянный мониторинг и регулярный анализ их выполнения, результаты которых служат информационной основой для выработки корректирующих, упреждающих и иных форм управленческих воздействий. Долгосрочное, средне- и краткосрочное планирование для достижения устойчивого успеха предполагает выявление сопутствующих рисков и формирование стратегий их снижения. В работе с контрагентами данная система требует регулярного исследования возможностей установления взаимовыгодных отношений с контрагентами, оценку их потенциального воздействия на бизнес-процессы организации. Особую роль в рассматриваемой системе играет возможность организации разрабатывать и поддерживать в работоспособном состоянии процессы обеспечения нововведений и постоянного совершенствования.

Не требует доказательств, что достижение устойчивого успеха является информационно-емким процессом, требующим обработки значительного числа сложно структурированных информационных массивов, предполагающим интенсивные информационные обмены, как во внутренней среде, так и с внешней средой. Ключевыми документированными формами представления информации, обеспечивающей реализацию функций планирования и мониторинга бизнес-процессов, являются бюджеты

(сметы), фиксирующие в директивном виде финансовые результаты выработки управленческих решений, и внутренняя отчетность, отражающая факты исполнения бюджетных показателей. В общей схеме управления бюджет является инструментом информационного поддержания прямой связи субъекта и объекта управления, отчетность – обратной.

Качество и продуктивность использования рассматриваемого инструментария управленческих коммуникаций зависит прежде всего от ее семантической составляющей, т.е. включения в состав управленческих документов именно тех показателей состояния бизнес-процессов, которые способствуют достижению устойчивого успеха организации. Исследования, проведенные на ряде предприятий строительной индустрии Нижнего Новгорода и области, показали, что решение указанной задачи входит в число приоритетных направлений методологического совершенствования корпоративного управления.

В качестве методологической основы формирования оптимального состава показателей предприятий стройиндустрии мы предлагаем использовать модель динамичного управления Фридага и Шмидта [2], а также «Руководство по отчетности в области устойчивого развития» [3]. Особенностью модели Фридага и Шмидта является построение сбалансированной системы показателей, разделенных на группы оперативных и стратегических, что позволяет укрепить двуединую структуру планирования предприятия – текущую и перспективную. Ключевые показатели деятельности должны соответствовать характеру и масштабам организации, ее политике, процессам и деятельности, отражать измеримую, точную и достоверную информацию, которую можно оперативно использовать для выработки корректирующих действий.

Структурирование сбалансированной системы показателей предполагает их дифференцирование по предметно-целевому критерию. Для предприятий стройиндустрии нам представляется целесообразным формирование разделов: «Поставщики», «Потребители», «Бизнес-процессы», «Финансы», «Персонал», «Инновации». Исходя из принципа сопоставимости, каждый раздел включает в себя плановые и фактические значения показателей, а также их отклонения. Традиционно в управленческой документации показатели представляются в абсолютных и относительных значениях. В [3] относительные показатели разделяются на три типа: «производительности/эффективности, интенсивности и процентных соотношений». Использование каждого из них ориентировано на достижение

различных финансово-хозяйственных целей и классов управленческих задач.

Показатели производительности/эффективности соотносят создаваемые ценности с объемом ресурсов, реализуемых в производственных процессах. Рост показателя этого типа означает увеличение ценности, получаемой на единицу ресурса. Так, для предприятий отрасли по производству железобетонных изделий (ЖБИ) в разделе «Бизнес-процессы» к таким показателям можно отнести: объем производства изделий (в квадратных метрах) к затратам труда производственных рабочих (в человеко-днях), съем продукции с одного квадратного метра производственной площади; объем продаж на единицу потребляемой энергии или на один квадратный метр производственных площадей; в разделе «Финансы» – прибыль от продаж на единицу потребляемой энергии или на один квадратный метр производственных площадей; в разделе «Персонал» – «Сумма начисленной заработной платы производственным рабочим к их среднесписочному составу» и т.д.

Согласно [3], показатели интенсивности отражают воздействие на единицу деятельности или ценности. Уменьшение такого показателя означает улучшение результативности. Продолжая пример, отметим, что в состав раздела «Бизнес-процессы» можно включить такие показатели интенсивности, как: затраты труда производственных рабочих (в человеко-днях) на один квадратный метр производимой продукции, установленная мощность (кВт) токоприемников на 1000 квадратных метров производимых изделий, расход цемента на кубометр производимой бетонной смеси, удельная металлоемкость, фондоотдача; в раздел «Финансы»: полная себестоимость одного квадратного метра производимой продукции; себестоимость электроэнергии на производство одного кубометра бетонной смеси, удельные нормированные затраты на производство; непроизводительные расходы на 1000 метров производимых изделий, фондоемкость, фондовооруженность и т.д.

Процентные показатели представляют собой отношение между двумя величинами, представленными в одних и тех же единицах измерения. Например, в число показателей раздела «Бизнес-процессы» можно включить коэффициенты загрузки, обновления, выбытия и износа производственного оборудования, отношение отходов, используемых во вторичной переработке к общему количеству отходов, удельный вес электроэнергии, используемой для технологических нужд, к общему объему потребляемой энергии; в разделе «Финансы» – показатели рентабельности и т.д.

Сбалансированная система показателей предприятия стройиндустрии отличается существенной динамичностью, связанной с изменениями требований и приоритетов бизнеса, появлением новых видов деятельности, рисков и процессов, снижением эффективности применяемых методов управления и их заменой инновационными. Ее использование позволяет в значительной степени алгоритмизировать процесс управления, заметно снизить уровень использования интуитивных и эмпирических моделей управления.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации». М.: Стандартинформ, 2011. 40 с.
2. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей. М: Омега-Л, 2011. 144 с.
3. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. М.: Эколайн, 2003. 106 с.

4. Мизиковский Е.А., Мизиковский И.Е. Производственный учет. М.: Магистр: Инфра-М, 2010. 272 с.

5. Мизиковский И.Е. Процессно-ориентированное моделирование трансформации затрат промышленного предприятия // Аудит и финансовый анализ, 2011. № 3. С. 348–350.

6. Мизиковский И.Е. Формирование системы ключевых показателей основной деятельности предприятий по ремонту локомотивов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. № 2. Ч. 1. Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2012. С. 244–248.

7. Мизиковский И.Е., Штефан М.А. Внутренняя отчетность в управленческом учете железных дорог // Экономика железных дорог. М., 2008. № 4. С. 48–56.

8. Мизиковский И.Е. Гармонизация показателей внутреннего контроля // Аудиторские ведомости. Ежемесячный журнал. 2011. № 12. С. 62–66.

9. Ротачев А.Г. Система менеджмента качества, порядок создания и внедрения // Экономика железных дорог. Журнал для руководителей и финансово-экономических работников. 2010. № 10. С. 34–47.

FORMING A BALANCED SCORECARD FOR CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES

I.E. Mizikovskiy

To achieve sustainable success, companies need to systematically improve the processes of their corporate governance. An important part of this activity is to optimize the list of performance indicators for budgets (estimates) and reporting. Balanced scorecard, when used as a model for corporate governance improvement, will significantly increase the productivity of management and the organization's performance as a whole.

Keywords: sustainable success, balanced scorecard, dynamic model of Friedag and Schmidt, reporting in sustainable development field, planning and monitoring of business processes, relative performance indicators, algorithmization of management process.

References

1. GOST R ISO 9004-2010 «Menedzhment dlja dostizhenija ustojchivogo uspeha organizacii». M.: Standartinform, 2011. 40 s.
2. Fridag H.R., Shmidt V. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. M: Omega-L, 2011. 144 s.
3. Rukovodstvo po otchetnosti v oblasti ustojchivogo razvitija. M.: Jekolajn, 2003. 106 s.
4. Mizikovskij E.A., Mizikovskij I.E. Proizvodstvennyj uchet. M.: Magistr: Infra-M, 2010. 272 s.
5. Mizikovskij I.E. Processno-orientirovannoe modelirovanie transformacii zatrat promyshlennogo predpriyatija // Audit i finansovyj analiz, 2011. № 3. S. 348–350.
6. Mizikovskij I.E. Formirovanie sistemy ključevyh pokazatelej osnovnoj dejatel'nosti predpriyatij

po remontu lokomotivov // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevsko-go. № 2. Ch. 1. N. Novgorod: Izd-vo NNGU im. N.I. Lobachevskogo, 2012. S. 244–248.

7. Mizikovskij I.E., Shtefan M.A. Vnutrennjaja otchetnost' v upravlencheskom uchte zheleznyh dorog // Jekonomika zheleznyh dorog. M., 2008. № 4. S. 48–56.

8. Mizikovskij I.E. Garmonizacija pokazatelej vnutrennego kontrolja // Auditorskie vedomosti. Ezhemesjanyj zhurnal. 2011. № 12. S. 62–66.

9. Rotachev A.G. Sistema menedzhmenta kachestva, porjadok sozdanija i vnedrenija // Jekonomika zheleznyh dorog. Zhurnal dlja rukovoditelej i finansovo-jekonomicheskikh rabotnikov. 2010. № 10. S. 34–47.