Шишманян В.М.
ведущий специалист ООО «Компромстрой»,
соискатель кафедры экономики строительства Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета

Не только деньги…

оценка эффективности внедрения системы бюджетирования для управления прибылью строительной организации при помощи системы сбалансированных показателей

В современных экономических условиях деятельность российских строительных организаций, как правило, связана с повышенным уровнем нестабильности внешней среды, существенным уровнем рисков, жесткой конкуренцией. В этих обстоятельствах организациям необходимо искать новые эффективные методы работы одним из таких методов является комплексная система бюджетирования и системы сбалансированных показателей деятельности организации.

Для эффективной работы строительной организации в системе бюджетирования необходимо увязать цели и стратегии организации, переводя избранную стратегию в перечень конкретных мероприятий. Эту задачу при бюджетировании позволяет решать система сбалансированных показателей (ССП, Balance Scorecard, BSC).

Исходным положением для BSC является то, что при оценке результативности работы организации следует учитывать не только финансовые показатели, но и различные аспекты ведения бизнеса, такие как отношения с клиентами, технология производства, обучение и развитие персонала и т.д.

Система сбалансированных показателей разъясняет базовую стратегию ориентации организации и представляет ее в количественном виде. Она способствует улучшению системы мотивации, так как сформированные для сотрудников цели влияют на их поведение, вовлекая в достижение стратегических целей организации.

В центре внимания системы сбалансированных показателей оказываются *стратегические цели организации и их видение.* Необходимо корректно сформировать стратегическую цель организации в зависимости от существующих рыночных условий и привязать ее к целям, которые будут способствовать реализации

именно этой стратегии в будущих условиях, возможно отличных от тех, что наблюдались в момент ее формирования.

Разграничение целей принципиально важно и с позиций согласования интересов собственников, и с позиции постановки задачи перед сотрудниками. Стратегические цели организации можно разделить: по показателям, по уровням и по временному горизонту.

Разрабатываемые показатели, по которым определяются целевые и фактические данные могут быть финансовыми и нефинансовыми.

Внутри системы сбалансированных показателей можно выделить два уровня:

- уровень собственников
- уровень сотрудников (при системе бюджетирования число уровней соответствует иерархии центров финансовой отчетности)

По временным горизонтам стратегические цели делятся на:

- *долгосрочные* (формируются собственниками). Это либо увеличение стоимости организации для дальнейшей продажи или собственного потребления, предполагающего максимизацию отдачи на вложенный капитал. Причем в интересах собственника поставить сотрудников организации в такие условия, чтобы долгосрочные цели согласовывались с их целями. Это достигается путем совершенствования системы оплаты и бонусов.

разграничение целей принципиально важно и с позиций согласования интересов собственников, и с позиции постановки задачи перед сотрудниками

- *краткосрочные* (формируются сотрудниками организации). Так как это цели качественно и количественно отражают локальный максимум, которого организация может достичь на текущем этапе развития сотрудники на местах могут более объективно оценить ситуацию, но цели должны быть таковыми, чтобы вести к достижению долгосрочных целей поставленных собственниками.

Существующая на сегодняшний день система измерения эффективности деятельности строительной организации сосредоточена только на финансовых показателях, полученных из системы бухгалтерского учета, которая не дает полной картины состояния строительной организации, не

при оценке результативности работы организации следует учитывать не только финансовые показатели, но и различные аспекты ведения бизнеса

позволяет построить точный прогноз его развития. С этой целью Роберт Каплан и Дэвид Нортон определили четыре перспективы, являющиеся основными группами стратегических целей, достижение которых оценивается ключевыми показателями:

1) *Финансы:* Какие цели мы должны перед собой поставить исходя из финансовых ожиданий наших собственников и инвесторов?

2) *Клиенты:* Какие цели относительно структуры и требований наших клиентов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение наших финансовых целей?

3) *Внутренние процессы:* Какие цели относительно наших процессов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение целей в процессах «Финансы» и «Клиенты»?

4) *Обучения и развития:* Какие цели относительно нашего потенциала мы должны поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и будущим требованиям?

Система сбалансированных показателей объединяет систему стратегического планирования и бюджетирования. В ходе построения системы сбалансированных показателей на основе ключевой информации о внешней и внутренней среде формируются ключевые цели организации. После этого определяются значения ключевых показателей на текущий год. Эти показатели используются в системе бюджетирования.

Информация о стратегических целях является основой для бюджетирования. Процесс бюджетирования концентрируется на выполнении краткосрочных целей. В рамках бюджетирования при обработке значений прошлых периодов, анализа данных конкурентов и т.д. определяется размер средств, необходимый для выполнения текущей деятельности. Мероприятия, разрабатываемые при построении системы сбалансированных показателей, обеспечивают связь системы стратегического планирования с бюджетами отдельных центров ответственности и организации в целом.

Бюджетирование и система сбалансированных показателей – взаимодополняющие инструменты управления строительной организацией по следующим причинам:

1) *Критерии детализации* – критерии детализации являются взаимодополняющими и позволяют углублять как бюджетирование, так и систему сбалансированных показателей, разворачивая, стратегию по центрам финансовой ответственности.

2) *Показатели* – показатели носят взаимодополняющий характер: бюджет может быть дополнен сроками не только отчетных периодов, но и произвольными, система сбалансированных показателей получает из бюджета показа-

система сбалансированных показателей объединяет систему стратегического планирования и бюджетирования

тели, по которым может оценивать достижение или выполнение нужных проектов

3) *Контроль исполнения* – система сбалансированных показателей использует систему контроля, созданную в ходе бюджетирования, но значительно улучшает ее, так как дополняет учетную систему не бюджетными показателями.

4) Анализ и принятие управленческих решений – анализ по методологии бюджета служит основой корректировок, производимых внутри системы сбалансированных показателей, т.е. сигналом для корректировки стратегии могут стать изменения, выявленные в бюджетировании.

Несмотря на то, что вышеприведенное сравнение не является исчерпывающим, его достаточно, чтобы осознать, что бюджетирование и система сбалансированных показателей являются взаимодополняющими инструментами. Применение строительной организацией одновременно бюджетного управления и системы сбалансированных показателей приводит к развитию уже существующих инструментов.

Все мероприятия в рамках системы сбалансированных показателей воплощают в жизнь конкретные подразделения, которые являются центром финансовой ответственности, и значит, будут обязательно иметь свой бюджет, т.е. вся деятельность по системе сбалансированных показателей в целом будет отражена в бюджете строительной организации.

Можно сделать вывод о том, что система сбалансированных показателей – это стратегия развития организации, а бюджетное управление является инструментом оперативного управления в достижении поставленных перед организацией целей.

информация о стратегических целях является основой для бюджетирования

Литература

1. Нортон Д., Каплан Р.. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. – М., Олимп-Бизнес, Библиотека IBS, 2003.

2. Бочаров В.В. Внутрифирменное финансовое планирование и контроль: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.

3. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс: В 2-х томах / пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 1997.

4. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath&Partners; пер. с нем. – 2 изд. – М.:Альпина Бизнес Букс, 2006