сбалансированная система показателей для строительных предприятий

разработка и применение сбалансированной системы показателей на строительных предприятиях

Аннотация

Статья посвящена проблематике построения системы показателей, позволяющей эффективно управлять ходом реализации инвестиционных проектов в строительстве, исходя из требования неразрывной взаимосвязи натуральных и финансовых показателей. Рассматривается возможность применения разработанной сбалансированной системы показателей в процессе реализации строительной программы для оценки ее текущего состояния, мотивации персонала и принятия решений по оптимизации производственных затрат.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, строительство, управление проектами, анализ эффективности реализации проектов

Киселев Андрей Викторович
соискатель факультета «Высшая школа финансов и менеджмента», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, начальник отдела стратегического планирования и анализа, ООО «Генеральное подрядное строительно-монтажное управление № 2», г. Москва
kisal@mail.ru

Растянутость строительства во времени не позволяет оперативно сопоставлять размер понесенных затрат со степенью готовности возводимых объектов. В этой связи в качестве ориентира для анализа результатов деятельности строительной организации необходима неразрывная связь натуральных и финансовых показателей, включая основные системы финансовых показателей, базирующиеся на временной ценности денег.

Сбалансированная система показателей реализации строительной программы

В наиболее простом случае показатели могут указывать на увеличение стоимости проекта или на

задержку по срокам. Однако часто отклонения во времени и в стоимостных показателях оказывают также влияние на содержание предстоящих работ и качество результатов. Перенос сроков реализации проекта может сказаться на увеличении его стоимости.

Для избегания противоречий между стоимостью и временем, а так же для оценки и контроля эффективности реализации строительных проектов на каждом этапе их развития предлагается использовать сбалансированную систему показателей реализации строительной программы предприятия.

Все показатели делятся на четыре корзины (перспективы): финансы, отношения с заказчиком, ход строительства, персонал. Набор показателей в каждой корзине является отражением определенного аспекта деятельности строительной организации.

Автором разработана следующая система показателей для оценки эффективности реализации строительной программы предприятия (*см. табл. на с. 83-85*).

Возможности, которые дает сбалансированная система показателей менеджменту

Сбалансированность предлагаемой системы показателей, заключается в том, что их применение позволит достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными целями реализации строительной программы, между планируемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными показателями и более мягкими субъективными критериями. Балансировка системы осуществляется путем присвоения весовых коэффициентов, как отдельным показателям, так и перспективам согласно из важности в достижении целей развития организации.

В качестве обобщающего показателя для системы контроля реализации строительной программы предприятия используется индекс реализации строительной программы. С математической точки зрения он представляет собой многомерную функцию полезности, обобщающую значения некоторых показателей. Данная функция может строиться для произвольных подмножеств показателей ССП, включая в редких случаях полный набор показателей ССП.

все показатели делятся на четыре корзины (перспективы): финансы, отношения с заказчиком, ход строительства, персонал

Таблица

Описание применяемых показателей

Показатель	Описание порядка вычисления	Исходные данные	Ответственные
Финансы			
Показатель ценности: отклонение от ценности реализации строительной программы (ΔPVt(строителей)), млн. руб. [1]	$\Delta PV_t(\text{строителей}) = (\sum_{t=0}^{\tau} COF_\tau \times (1+r)^{\tau-t} - \sum_{t=0}^{\tau} COF_t^S \times (1+r)^{\tau-t}) + (\sum_{t=\tau}^{T\text{ож}} \frac{COF_t^k}{(1+r)^{t-t0}} - \sum_{t=\tau}^{T\text{пл}} \frac{COF_t}{(1+r)^{t-t0}} - \sum_{t=\tau}^{T\text{пл}} \frac{CIF_t}{(1+r)^{t-\tau}} \times (\frac{1}{(1+r)^{\Delta T}} - 1))$	Отчет о реализации строительной программы, управленческая отчетность	Генеральный директор, руководители структурных подразделений
Показатель прибыли: маржинальный доход (МД), руб.	Маржинальный доход = выручка минус прямые затраты (зарплата, материалы, механизмы, субподряд, НР)	ССР (сметные расчеты стоимости), отчет о движении денежных средств (ДДС)	Ген. директор, руководители структурных подразделений
Показатель движения денежных средств: коэффициент использования денежных средств (Кдс)	Кдс = (Поступило денежных средств (ДС) – Закрыто по актам выполненных работ (АВР) – Аванс за оборудование и материалы – АВР на рассмотрении) /Поступило ДС	Отчет о ДДС, отчет о реализации строительной программы	Зам. ген. директора, руководители структурных подразделений
Показатель методики EaredValueAnalysis: отклонение от стоимости реализации строительной программы (CV), %	CV = (BCWP – ACWP) / ACWP , где BCWP – плановая стоимость фактически выполненных работ на текущую дату, ACWP – фактическая стоимость выполненных работ на текущую дату	Сводный бюджет, отчет о ДДС, отчет о реализации строительной программы	Зам. ген. директора, исполнители работ, отдел комплектации
Показатель методики EaredValueAnalysis: прогнозируемое отклонение по срокам реализации строительной программы (SV), %	SV = (BCWP – BCWS)/ BCWS, где BCWS – плановая стоимость запланированных работ на текущую дату	Сводный бюджет, отчет о движении денежных средств, отчет о реализации строительной программы	Зам. ген. директора, исполнители работ, отдел комплектации

Таблица (окончание)

Описание применяемых показателей

Показатель	Описание порядка вычисления	Исходные данные	Ответственные
Отношения с заказчиком			
Своевременность выполнения договорных обязательств (СД), дн.	Определяется путем нахождения средней арифметической взвешенной (по площади объектов) разности между фактическими сроками завершения строительных проектов, сроками по утвержденным графикам строительства и задержками финансирования от заказчика	График производства работ, контракты на генеральный подряд, план финансирования строительной программы	Генеральный директор, зам. генерального директора по производству, начальники строительства объектов, руководители структурных подразделений
Коэффициент устранения предписаний выданных службой технического надзора заказчика (КПт),%.	Определяется как отношение количества устраненных предписаний к фактическому их количеству	Записи в журнале авторского надзора и в журнале производства работ	Зам. ген. директора по производству, начальники строительства, исполнители работ
Выполнение плана освоения капитальных вложений(Окв), %	Окв= объем освоения СМР за период(сумма принятых и предъявленных АВР заказчику строительства) / плановый объем освоения СМР	Сводный бюджет, отчет о реализации строительной программы	Ген. директор, руководители структурных подразделений
Ход строительства			
Простои работников строительной площадки из-за нехватки материальных ресурсов, час.и %	Абсолютный показатель определяется согласно фактическому времени простоя работников строительной площадки из-за нехватки материальных ресурсов. Относительный – как отношение времени простоя к общему времени производства работ за отчетный период	Табели учета рабочего времени с пометками о продолжительности периода не вынужденного простоя	Руководители структурных подразделений

Среднее отклонение от утвержденных графиков производства работ, дн.	Определяется путем нахождения средней арифметической взвешенной (по площади объектов) разности между фактическими сроками завершения строительных проектов, сроками по утвержденным графикам строительства и задержками финансирования от заказчика	График производства работ, план финансирования строительной программы.	Генеральный директор, зам. генерального директора по производству, начальники строительства объектов, руководители структурных подразделений
Коэффициент выполнения плана по производству работ(Кпд)	Определяется как отношение фактического объема выполненных работ производственными подразделениями к плановому выполнению согласно фактической численности персонала	Строительные нормы и правила (СНиПЫ), данные о фактическом количестве и квалификации персонала, АВР	Зам.ген.директора по производству, руководители структурных подразделений
Обеспечение проектной документацией строительство объектов, %	Определяется как отношение количества проектов со штампом «в производство работ» к общему количество необходимых для производства работ в настоящее время проектов со штампом «в производство работ», согласно утвержденному графику выдачи проектной документации и графику производства работ	Отчет о наличии проектной документации	Зам. генерального директора по производству, начальник отдела проектирования
Персонал			
Текучесть кадров по категориям персонала и причинам увольнения, %	Определяется как отношение уволенных и уволившихся работников к общему числу работников предприятия	Отчет о численности персонала	Руководитель HR, руководители структурных подразделений
Уровень мотивации сотрудников на результат, %	Определяется как отношение мотивированных сотрудников к общему числу работников	Отчет о численности персонала, отчет о денежном вознаграждении работников	Топ-менеджеры предприятия, руководители структурных подразделений
Доля сотрудников ИТР с требуемой квалификацией, %.	Данный показатель определяется как отношение численности сотрудников ИТР с требуемой квалификацией к общему количеству ИТР	Отчетная информация из отдела кадров	Руководители структурных подразделений

Литература

1. Киселев А., Мицкевич А.А. Оценка хода реализации строительной программы на основе временной ценности денег // Экономика и жизнь. Приложение «Корпоративные стратегии». – 2011. – № 10.

В зависимости от полученного значения индекса реализации строительной программы, оценивается ее состояние и предлагаются варианты управленческих решений направленные на повышение эффективности ее реализации.

Используя предлагаемую сбалансированную систему показателей реализации строительной программы, менеджмент предприятия может:

– ежеквартально оценивать вклад каждого показателя в достижение целей, тем самым, оценивая степень достижения выбранной стратегии развития;

– планировать реализацию строительной программы путем изменения отдельных параметров и распределения ключевых ресурсов: выбор материалов, поставщиков, подрядчиков, техники, схем поставки и оплаты, ускорение и задержку выполнения отдельных видов работ.

Получаемая информация позволит строительному предприятию своевременно проводить мероприятия по увеличению эффективности бизнес-процессов, оптимизации производственных затрат и контролировать ход реализации стратегии долгосрочного развития.

pn

Andrey V. Kiselyov

Applicant, Higher School of Finance and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Head of Strategic Planning and Analysis Department, General Construction and Mounting Contractor No. 2 LLC, Moscow

Development and Application of Balanced Scorecard for Construction Companies

Abstract

The article is devoted to the problem of making up a scorecard, which would ensure effective control over the course of investment project implementation in construction, based on the interrelation of natural and financial indicators. The possibility of applying the designed balanced scorecard in the course of realization of the construction program is considered for assessing its current condition, motivation of the personnel, and decision-making towards optimization of production expenses.

Keywords: balanced scorecard, construction, project management, project implementation efficiency analysis