

Разработка системы сбалансированных показателей для организации, оказывающей ремонтно-строительные услуги

*Для того, чтобы предприятия ремонтно-строительного сервиса могли повысить свою конкурентоспособность на рынке требуются методы управления стратегией предприятия. Внедрение системы сбалансированных показателей позволяет создать оптимальные условия достижения ключевых целей предприятий. В статье дается пример анализа доходов и расходов организации, оказывающей услуги электромонтажа. На основании приводимых данных предлагается стратегия, формируется матрица *Balanced Scorecard*, а также карта инициатив развития организации.*

Главной проблемой современного рынка ремонтно-строительных услуг является финансово-экономический кризис. Недостаток денежной массы в экономике страны, падение цен на экспортируемые природные ресурсы привели к тому, что несырьевая промышленность оказалась неконкурентоспособной в современных условиях. Сектор строительства наравне с автомобильной промышленностью сократился на 30-50%. А это значит, что многие организации, оказывающие деловые услуги, в том числе и ремонтно-строительные, оказались на грани выживания или вообще под угрозой банкротства.

Этому есть научное объяснение – в последние 10 лет экономика развивалась только благодаря тому, что росли цены на сырье, банки активно выдавали кредиты, уровень инфляции в стране позволял предпринимателям не обращать внимания на внутренние проблемы бизнеса, а просто периодически поднимать цены. При этом зачастую в структуре затрат предприятий расходы, которые никак не связаны с экономической деятельностью, и они достаточно высоки. При повышении закупочных цен на продукцию или материалы достаточно было повысить отпускные цены на производимую продукцию или услуги, поскольку спрос не снижался.

В современных условиях предприятия так действовать больше не могут, потому что спрос продолжает снижаться дальше или отсутствует вовсе. Сегодня важно проводить оптимизацию структуры затрат, реинжиниринг бизнес-процессов, организовывать мероприятия по развитию человеческих ресурсов, а также проводить диверсификацию портфеля услуг для того, чтобы организации, оказывающие ремонтно-строительные услуги, могли продолжить свою активную экономическую деятельность, повышая свою конкурентоспособность.

Можно на практическом примере рассмотреть, каким образом происходят ошибки в управлении бизнесом, наиболее полно представив структуру доходов и расходов в марте 2008 года и марте 2009 года организации, оказы-

вающей ремонтно-строительные услуги в области электромонтажа (таблица 1, таблица 2).

*Таблица 1 – Характеристика доходов и расходов
организации, оказывающей услуги электромонтажа, в 2008 году*

№ п/п	Статья доходов	Кол-во заказов	Средняя стоимость 1 заказа (руб.)	Сумма выруч- ки за месяц (руб.)
1	2	3	4	5
1	Электромонтаж 1-комнатной квартиры (бетонные стены)	4	28 000,00	112 000,00
2	Электромонтаж 3-комнатной квартиры (бетонные стены)	3	45 000,00	135 000,00
3	Электромонтаж коттеджа площадью в 200 м ² (кирпич- ные стены)	2	55 000,00	110 000,00
4	Электромонтаж торгового па- вильона (кирпичные стены)	4	85 000,00	340 000,00
5	Электромонтаж складского помещения (кирпичные стены)	5	115 000,00	575 000,00
6	Электромонтаж производст- венного помещения (бетонные стены)	2	130 000,00	260 000,00
Итого выручки за месяц				1 532 000,00
№ п/п	Статья расходов	Кол-во единиц	Стоимость (руб.)	Сумма расхо- дов за месяц (руб.)
1	2	3	4	5
1	Аренда производственных по- мещений (площадь – м ²)	90м ²	350,00	31 500,00
2	Оплата телефонов, доступа в Интернет (количество линий)	2 линии	2 860,00	5 720,00
3	Реклама в средствах массовой информации (кол-во выходов)	30 моду- лей	250,00	7 500,00
4	Транспортные и представи- ТЕЛЬСКИЕ расходы	-	41 200,00	41 200,00
5	Банковское обслуживание	-	2 960,00	2 960,00
6	Закупка хозяйственных това- ров	-	11 340,00	11 340,00
7	Средняя заработная плата (по- стоянная часть)	31 чел	16 000,00	496 000,00
8	Средняя заработная плата (пе- ременная часть)	31 чел	5 322,00	164 982,00
9	Единый социальный налог	31 чел	5 543,72	171 855,32

10	Прочие расходы	-	95 000,00	95 000,00
11	НДС	-	275 760,00	275 760,00
12	Налог на прибыль	-	10 866,00	10 866,00
Итого расходов				1 314 683,32
Чистая прибыль				217 316,68р.
Рентабельность бизнеса				16,5%

*Таблица 2 – Характеристика доходов и расходов
организации, оказывающей РСУ, в 1 квартале 2009 г.*

№ п/п	Статья доходов	Кол- во за- казов	Средняя стоимость 1 заказа (руб.)	Сумма вы- ручки за ме- сяц (руб.)	% изме- нений (к 2008 г.)
1	2	3	4	5	6
1	Электромонтаж 1-комнатной квартиры (бетонные стены)	9	22 000,00	198 000,00	176,79%
2	Электромонтаж 3-комнатной квартиры (бетонные стены)	5	35 000,00	175 000,00	129,63%
3	Электромонтаж коттеджа площадью в 200 м2 (кирпичные стены)	2	45 000,00	90 000,00	81,82%
4	Электромонтаж торгового павильона (кирпичные стены)	2	74 000,00	148 000,00	43,53%
5	Электромонтаж складского помещения (кирпичные стены)	2	100 000,00	200 000,00	34,78%
6	Электромонтаж производственного помещения (бетонные стены)	1	112 000,00	112 000,00	43,08%
Итого доходов				923 000,00	60,25%
№ п/п	Статья расходов	Кол- во еди- ниц	Стоимость (руб.)	Сумма рас- ходов за ме- сяц (руб.)	% изм. (к 2008 г.)
1	2	3	4	5	6
1	Аренда производственных помещений (площадь – м ²)	70 м ²	380,00	26 600,00	84,44%
2	Оплата телефонов, доступа в Интернет (количество линий)	2 ли- нии	2 430,00	4 860,00	84,97%
3	Реклама в средствах массовой информации (кол-	60 мо- дулей	230,00	13 800,00	184,00%

	во расходов)				
4	Транспортные и представительские расходы	1	34 500,00	34 500,00	83,74%
5	Банковское обслуживание	1	2 960,00	2 960,00	100,00%
6	Закупка хозяйственных товаров	1	7 400,00	7 400,00	65,26%
7	Средняя заработная плата (постоянная часть)	31	16 000,00	496 000,00	100,00%
8	Средняя заработная плата (переменная часть)	31	0,00	0,00	0,00%
9	Единый социальный налог	31	4 160,00	128 960,00	75,04%
10	Прочие расходы	1	64 500,00р.	64 500,00	67,89%
11	НДС	1	166 140,00р.	166 140,00	60,25%
12	Налог на прибыль		0,00р.	0,00	0,00%
Итого расходов				945 720,00	71,94%
Убыток				-22 720,00	

На основании данных представленных в таблицах 1 и 2 становится понятным, что падение спроса на услуги электромонтажа составило порядка 40%. При этом потребность в деловых услугах промышленного электромонтажа снизилась более чем на 60%. Это связано с тем, что строительная отрасль в стране оказалась в глубоком кризисе, поскольку большинство инвестиционных проектов прекратили свое финансирование. Помимо того, что упал спрос на услуги организаций, оказывающих РСУ, многие компании данной сферы строительного сервиса вынуждены были демпинговать, т.е. необоснованно снижать стоимость своих услуг. В результате чего, средняя стоимость работ уменьшилась на 17%. Простое следование за рынком привело к тому, что некогда ранее успешная компания, работающая с рентабельностью в 16,5%, закончила 1 квартал 2009 года с серьезными убытками.

Мы полагаем, что для того чтобы сектор услуг ремонтно-строительного делового сервиса мог развиваться, быть более конкурентоспособным, гибким к постоянно меняющимся условиям внешней среды необходимо пересмотреть устаревшие подходы к управлению, сформировать новые принципы управления сервисной организацией в условиях трансформационной экономики. Для этого в управлении российскими предприятиями необходимо реально выделить особый блок научного знания – стратегический менеджмент. В своей основе он базируется на формировании предприятием своих миссии и ценностей, новой организационной концепции для того, чтобы достичь требуемых целей. При этом важно понимать, что как таковое написание миссии и целей в соответствии со SMART-критериями не означает стратегиче-

ского управления организацией. Более того, чаще всего документ, отражающий корпоративную стратегическую политику, остается формальным, отражающим позицию только руководителей, но не разделяемую большинством корпоративных работников. Одним из инструментов позволяющим отойти от формального подхода к стратегическому управлению стала Сбалансированная система показателей (ССП). Ее практическая ценность заключается в том, что организация, оказывающая деловые РСУ, способна не только сформулировать собственную стратегию, но и приступить к ее формализации с помощью СПП, а также создать механизмы контроля исполнения стратегии.

Все основные аспекты стратегии организации можно изложить в четырех пунктах:

1. *Стратегические ориентиры (видение, миссия, ценности)* – почему организация этим занимается, к чему стремится;

2. *Стратегическое позиционирование (рыночная концепция)* – что нужно предпринять на рынке, чтобы достичь устойчивой конкурентоспособности;

3. *Организационная концепция* – что нужно изменить в компании, чтобы достичь эффективности;

4. *Базовая стратегическая направленность* – какими ключевыми факторами организация будет добиваться намеченного результата. [1]

Стратегические ориентиры должны формулироваться исходя из конкретной ситуации в компании, людей работающих в ней, их культуры, взглядов, убеждений. Данный процесс не столько линейный, сколько творческий. К нему не стоит применять только количественный подход. А значит, наша задача заключается в том, чтобы определить условия для формирования результативности каждого элемента. Убеждены, чтобы мы не предприняли в области стратегического позиционирования и организационного управления, главное в экономической системе – это результативность каждого элемента. Для того, чтобы сформировать базовую стратегическую направленность организации, оказывающей РСУ, стоит провести SCORE-анализ, подразумевающий определение проблем, причин вызвавших эти проблемы, желаемый результат (цель), имеющиеся для этого ресурсы, эффект полученный от достижения желаемого результата (таблица 3).

Таблица 3 – SCORE-анализ организации, оказывающей РСУ

Проблемы	Основные причины проблем
1. В секторе ремонтно-строительных услуг преимущественно преобладает ценовая конкуренция, поэтому стоимость формируется под давлением демпинга.	1. Отсутствие управления затратами, слишком значительная степень постоянных затрат.
2. Значительная прибыль возможна только при выполнении крупных	2. Негибкость финансовой системы предприятия, невозможность с маленькой торговой наценкой осуществлять эффективное управление

корпоративных заказов. 3. При проведении ремонтных работ заказчики чаще приглашают физических лиц, нежели обращаются к юридическим лицам, поскольку считают, что так можно сэкономить. 4. При реализации проектов доля незапланированных затрат высока, часто связанная с проблемами качества. 5. Услуги в области электромонтажа компании не имеют особых отличий от услуг конкурентов, отсутствие позиционирования не отличает ее от множества других фирм оказывающих РСУ. 6. Методы продаж и продвижения несистемные, а также зачастую не соответствуют специфике бизнеса профессиональных услуг.	предприятием. 3. Отсутствует работа по организации связей с общественностью. 4. Производственные процессы зачастую не отстроены, нуждаются в значительной корректировке. 5. Отсутствует маркетинговая и рекламная политика, ориентированная на стратегию предприятия. 6. Отсутствует системность в управлении бизнесом.
Ресурсы	Желаемый результат
1. Возможность снижения постоянных затрат. 2. Возможность диверсификация портфеля предоставляемых услуг. 3. Возможность расширения рынков сбыта. 4. Возможность совершенствования производственных процессов. 5. Использование современных технологий управления, организации продаж. 6. Имеется доступ к финансовым ресурсам.	1. Оптимальное ценообразование (минимальная стоимость / максимальное качество услуг); 2. Растущий спрос на услуги компании в условиях сокращающегося рынка РСУ за счет расширения ассортиментного портфеля. 3. Увеличения спроса на услуги компании за счет выхода на новые рынки. 4. Сокращение производственных и непредвиденных затрат за счет совершенствования бизнес-процессов компании. 5. Позиционирование услуг компании, позволяющее выделяться на рынке. 6. Внедрение передовых методов продаж и продвижения услуг компании.

Исходя из параметров, описанных в таблице 3, становится понятным каким образом необходимо достигать желаемого результата. Дело в том, что «Желаемый результат = Ресурсы + Деятельность по изменению проблем > Проблемы». Опираясь на данный подход, мы должны взять за основу проблему, сформулировать для нее цель согласно SMART-критерию, главное чтобы цель была измерима, затем приложить имеющиеся ресурсы и осуществить деятельность по их преобразованию для устранения и уменьшения проблем, определить значение планируемого результата. Благодаря чему, возможно достижение ключевых эффектов: сокращения затрат, роста доходов, повышения прибыльности компании (рисунок 1).

Описывая базовую стратегическую направленность предприятия, оказывающего РСУ, ориентированную на Систему сбалансированных показателей мы приходим к необходимости формирования матрицы Balanced Scorecard, позволяющей нам увидеть целостную стратегию компании, через измеримые показатели. Совокупное достижение обозначенных целей будет способствовать значительному повышению прибыльности (таблица 4). [2]

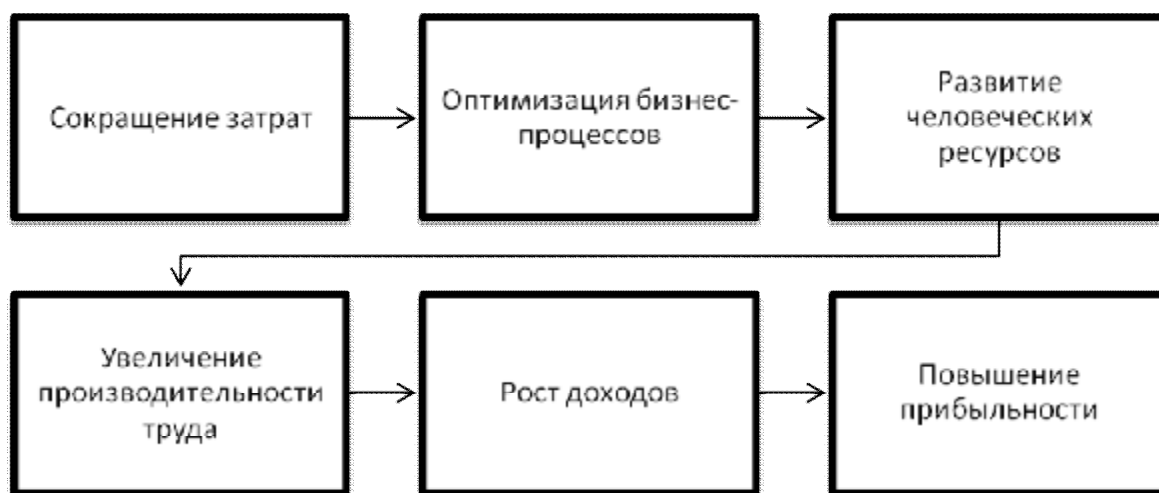


Рисунок 1 – Связь желаемых результатов и эффектов

Таблица 4 – Матрица Balanced Scorecard

Перспективы	Стремления	Показатели	Цели	Инициативы
Финансы	Сокращение затрат	Затраты	20% снижения	Программа по снижению постоянных издержек
Объем продаж	15% роста	Доход	20% роста	Внедрение модели активных продаж
Клиенты	Выведение на	Новые клиенты	40% рост	Диверсифи-

	рынок дополнительных услуг	Рост клиентов по рекомендации	15% рост	кация портфеля услуг, внедрение CRM
		Активность клиентов	60%	
		Стоимость среднего счета	Рост на 20%	
Внутренние процессы	Улучшение качества оказываемых услуг	Количество гарантийных ремонтов	Снижать на 50% в год	Программа развития производства, внедрение новых технологий
		Сокращение времени простоя рабочих	Сокращение до 15%	
Обучение и рост персонала	Тренинг и обучение служащих	Повышение производительности труда	На 30%	План обучения персонала

На основании представленной матрицы инициативы можно раскрыть в виде ментальной карты, описывающей шаги достижения целей. В нашем случае – это будет 15-шаговая модель развития электромонтажной организации (рисунок 2).

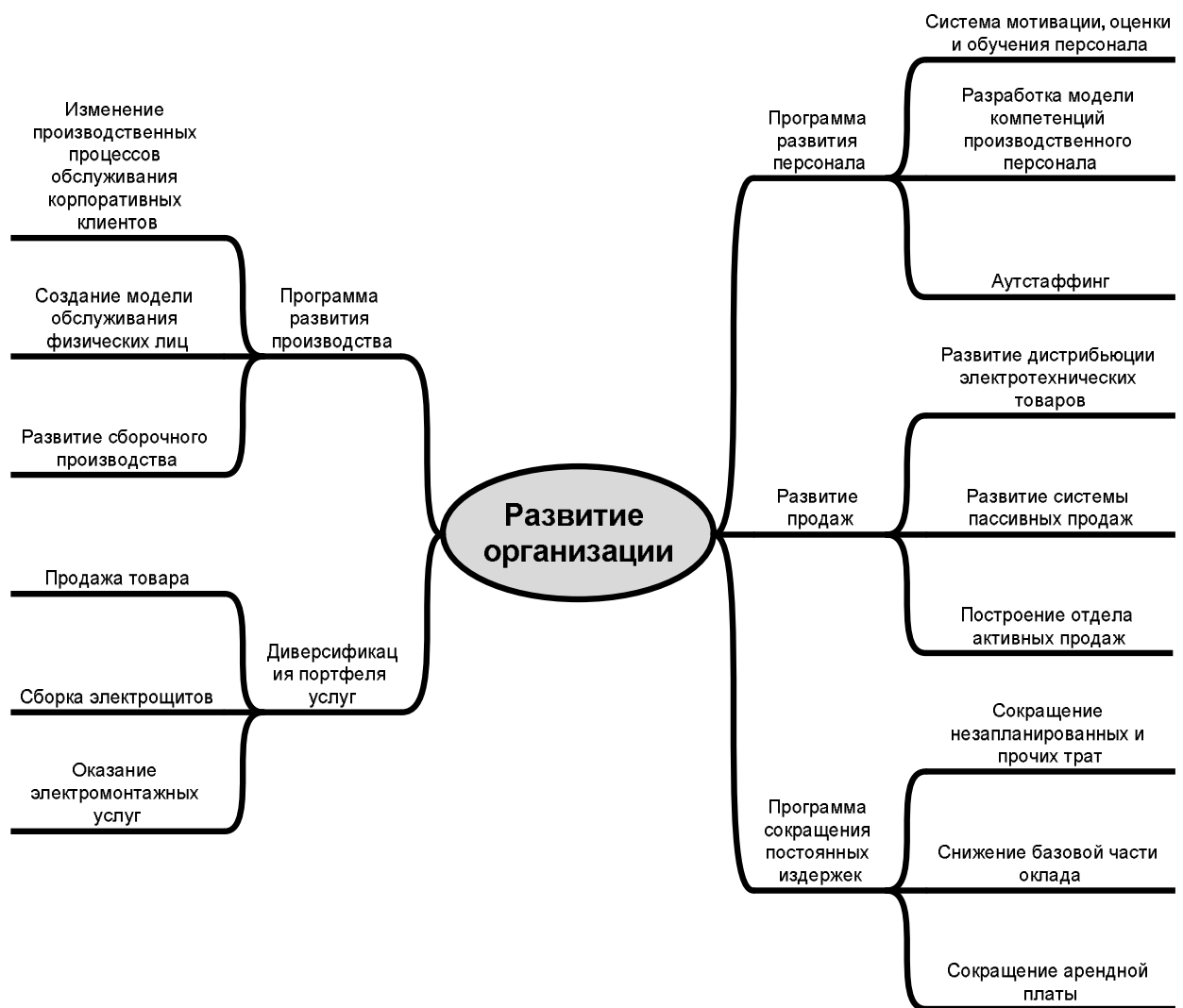


Рисунок 2 – Карта инициатив развития организации

В результате проведенной работы, на основании полученных результатов можно говорить о том, что рынок ремонтно-строительных услуг получит свое развитие в том случае, если большая часть организаций сосредоточится на формировании новой стратегии, позволяющей ориентироваться на систему сбалансированных показателей, и в своих действиях менеджмент станет ориентироваться на достижение поставленных целей.

Библиографический список:

1. Кочнев, А. Ф. Разработка сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] / Кочнев Александр Феликсович, Фастов Илья Сергеевич. – По материалам сайта <http://www.iteam.ru/>
2. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – М: Олимп-Бизнес, 2005 г. – ISBN 5-901028-68-6 . – 416 с.