

Y. A. Alexsentseva, S. V. Pridvizhkin

Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin

SITUATION ANALYSIS OF RESIDENTIAL PROPERTIES IN THE SOUTH-EAST PART OF THE YEKATERINBURG AGGLOMERATION (MARKET AND URBAN PLANNING PROSPECTS)

The article briefly characterizes cities that are included in the Yekaterinburg agglomeration, such as Aramil, Sysert, Zarechny and Beloyarsky. Their targets and development trends are also addressed, considering future and present state programs. The demographic situation for the selected satellite towns of Yekaterinburg (population dynamics and working population dynamics), as well as real estate market in the segment of apartment buildings (height of buildings and walling material), are analyzed. In addition to it, the analysis of urban planning prospects (commissioned high-rise apartment buildings) is provided. As a result, conclusions are drawn about the current situation in the real estate market of the southeastern part of the Yekaterinburg agglomeration specifying the reasons.

Agglomeration, real estate market, Yekaterinburg agglomeration, analysis, demographic situation, amount of housing commissioned, population, residential buildings

УДК 334

О. Г. Леонова

Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Обоснована необходимость применения метода сбалансированной системы показателей (BSC) в деятельности предприятий и организаций с целью своевременной диагностики кризисных явлений. Раскрываются методические аспекты формирования ключевых показателей эффективности системы (KPI) и этапы формирования BSC. Акцентируется внимание на преимуществах внедрения системы сбалансированных показателей как системы управленческого учета, обеспечивающей взаимосвязь стратегического и оперативного управления. В рамках антикризисного управления особую значимость приобретают методы управления факторами оперативной деятельности в краткосрочной перспективе, позволяющие своевременно отвечать по своим обязательствам организации и избегать риска наступления несостоятельности (банкротства). Стратегические методы управления направлены на обеспечение финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов в долгосрочной перспективе и рост собственных источников финансирования деятельности, обеспечивают общее видение развития деятельности организации. Система сбалансированных показателей позволяет связать данные группы методов и их результаты.

Эффективность деятельности, система управления, сбалансированная система показателей (BSC), ключевые показатели эффективности (KPI), стратегическая карта, кризис, антикризисное управление

В кризисных условиях экономики особую важность приобретают антикризисные методы управления, направленные на диагностику кризисных явлений в деятельности организации. Это обусловлено, прежде всего, разнообразием существующих рисков и их постоянным ростом. Темпы изменений в мире настолько высоки, что предприятия и органи-

зации вынуждены следить за этим и своевременно реагировать или им придется уйти с рынка. Конкурентоспособность коммерческих организаций и предприятий напрямую связана с реакцией на изменения рыночной конъюнктуры.

В настоящее время существует тенденция разворота в научном сообществе от исследования процессов управления материальными активами к нематериальным. Это связано с переходом к новой формации общества, где ценность компаний составляют нематериальные активы. Вопросы создания стоимости нематериальными активами в науке недостаточно раскрыты, предложенные авторами методики имеют множество ограничений и недостатков. Тем не менее очевидно, что нематериальные активы обеспечивают организациям следующие конкурентные преимущества:

- обеспечивают внедрение инноваций, имеющих спрос у самой организации и покупателей;
- создают имидж организации, формируют лояльность потребителей к продукции, работам, услугам;
- мотивируют сотрудников, обеспечивают приобретение компетенций;
- позволяют использовать достижения информационных технологий в деятельности организаций (программные продукты, базы данных, системы управления).

А в условиях усиливающихся интеграционных процессов, обеспечение конкурентных преимуществ становится залогом существования компании, создает возможность противостоять рискам.

Система антикризисного управления строится на идентификации риска, которая влечет за собой необходимость выявления возможных событий, связанных с риском, определения вероятности его наступления, а также оценки положительных или отрицательных последствий. Успешность управления рисками в организации зависит от способности построения стратегической управленческой учетной системы, выступающей информативным индикатором различных угроз, с одной стороны, и описывающей план защитных мероприятий от риска, с другой стороны.

Сбалансированная система показателей (метод BSC) – это один из методов стратегического планирования с учетом текущей ситуации организации, которая, в свою очередь, зависит от факторов внешней и внутренней среды. Данный метод был предложен американскими учеными Робертом Капланом и Дейвидом Нортон с целью управления эффективностью деятельности организации.

Суть методики сводится к построению стратегических карт, которые обеспечивают связь между формулированием стратегии и ее воплощением, являясь великолепным средством для описания, оценки и приведения в стратегическое соответствие нематериальных активов с целью их максимального использования для реализации долгосрочных планов [1]. Предпосылкой создания метода BSC и стратегических карт стал вопрос оценки предложенной стратегии компанией. Проблема состояла в отсутствии конкретного метода, позволяющего оценить используемую стратегию со всех сторон.

К основным преимуществам сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон относятся:

- обеспечение всех функций управления на предприятии (планирование: установка целевых индикаторов; организация: управление бизнес-процессами, разработка мер для достижения поставленных целей; мотивация: вознаграждение сотрудникам за достижение

цели; контроль: возможность сравнения факта с планом, внесение корректировок; координации: разработка стратегической карты);

- обеспечение взаимосвязи стратегии с оперативными действиями;
- стратегическое управление связывает несколько подсистем организации;
- установка целевых индикаторов оценки выполнения стратегии;
- расширение возможностей использования и анализа финансовых и нефинансовых показателей, используются количественные и качественные оценки;
- создание системы мотивации сотрудников;
- определение вклада каждого исполнителя в достижение стратегической цели;
- обеспечение анализа причинно-следственных связей между бизнес-процессами на предприятии;
- учет факторов внешней и внутренней среды, является методом риск-менеджмента;
- обеспечение возможность использования программных продуктов BSC как системы управленческого учета на предприятии.

Предложенная авторами «сбалансированная система показателей» строится на основе четырех составляющих: финансовой, клиентской, внутренней, а также составляющей обучения и развития [2]. В названии системы слово «баланс» отображает равновесие, которое сохранено между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными составляющими, а также внешними и внутренними факторами деятельности предприятия.

Структуру взаимосвязи подсистем метода BSC можно изобразить на рис. 1.

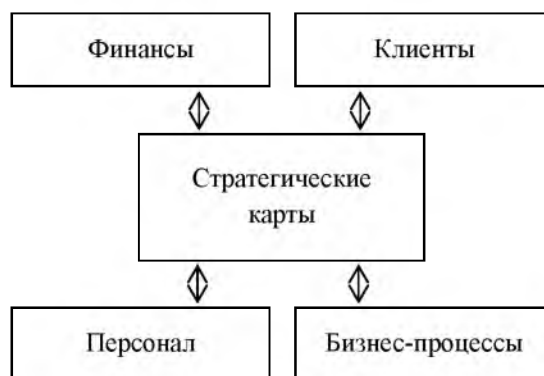


Рис. 1

Причинно-следственные связи сбалансированной системы показателей должны раскрывать траекторию стратегии компании, каким образом инвестиции в переобучение персонала, информационные технологии и инновации будут способствовать улучшению финансовых результатов компании [2]. Т. е. перечисленные составляющие BSC на рис. 1 имеют уровни от низшего к высшему с точки зрения стратегии по подсистемам организации: персонал, бизнес-процессы, клиенты и финансы (рис. 2). Конечной целью для любой компании будет выступать достижение запланированных финансовых показателей, поэтому подсистема финансы занимает верхний уровень в методе BSC.

Стратегическая карта описывает логику стратегии, показывая важнейшие внутренние процессы, которые создают стоимость, и определяя нематериальные активы, необходимые для их поддержки. Сбалансированная система показателей переводит цели стратегической карты в показатели и конкретные задачи [1].

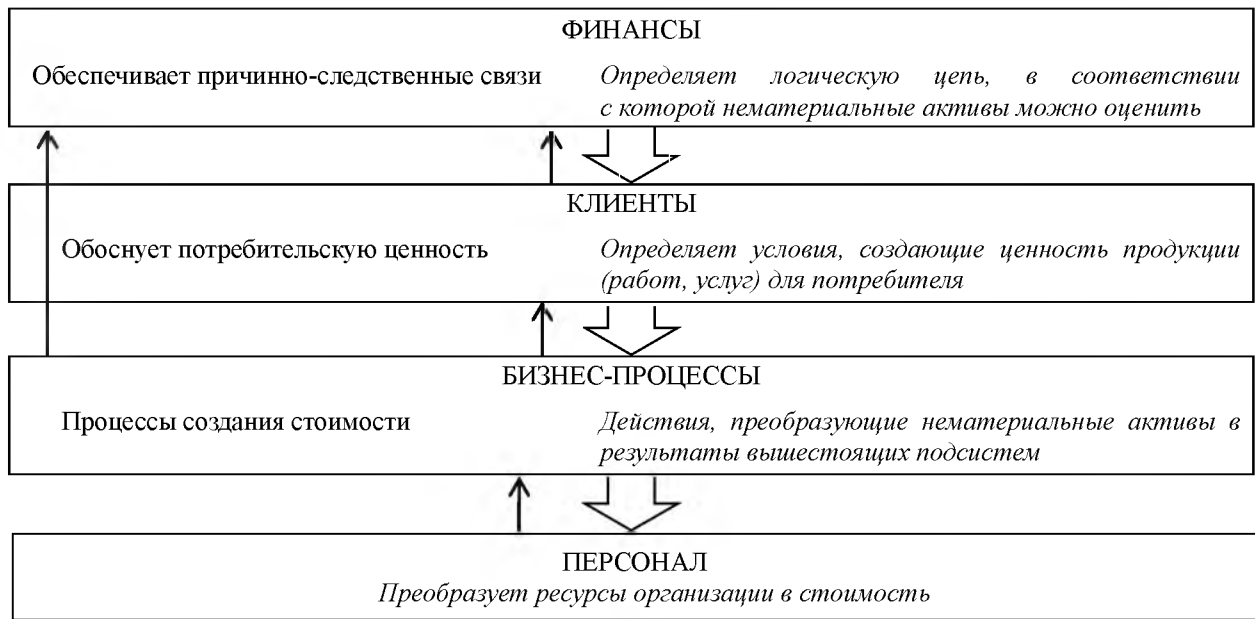


Рис. 2

В общем виде система сбалансированных показателей на предприятии представлена на рис. 3.

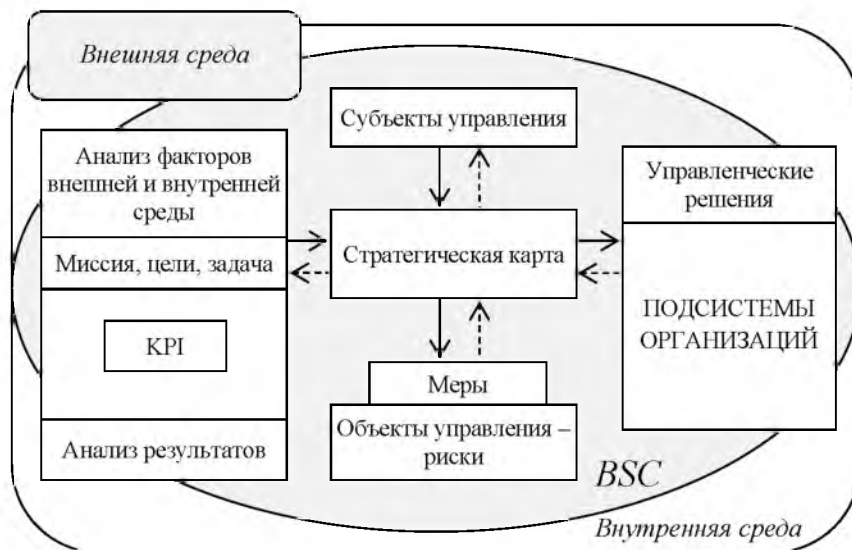


Рис. 3

Субъектами управления выступают пользователи и исполнители BSC: собственники, топ-менеджмент, бизнес-аналитики, руководители структурных подразделений и сотрудники организации.

Объектами управления являются риски, которым подвержена организация (анализ факторов внешней и внутренней среды). Для того чтобы противостоять рискам, организация постоянно разрабатывает мероприятия по их предотвращению и снижению.

Связующим звеном всей системы является стратегическая карта, обеспечивающая причинно-следственные связи BSC организации, связь всех подсистем организации (их может быть не четыре, как предлагает Р. Каплан и Д. Нортон, а больше). Работу подсистемы координируют управленческие решения, которые принимаются на основе анализа ре-

зультатов BSC. Информационный блок BSC состоит из анализа факторов внешней и внутренней среды (выявление рисков организации), формулировки стратегии и задач, разработки ключевых показателей эффективности (KPI), оценки результатов.

Стратегические карты содержат как связанные, так и не связанные друг с другом показатели, что позволяет оценивать правильность логики построения BSC и контролировать развитие организации, основываясь на нескольких информационных источниках, а не только на финансовой отчетности.

Эффективность метода BSC зависит от проработки всех этапов формирования сбалансированной системы показателей на предприятии:

1. Подготовка к построению BSC.
2. Построение BSC.
3. Каскадирование BSC.
4. Контроль выполнения стратегии.

Этапы подготовки и построения носят стратегический характер, а каскадирования и контроля выполнения стратегии – оперативный.

Подготовка к построению BSC включает: разработку стратегии, поиск и принятие решений, определение для каких структурных подразделений организации разрабатывается BSC.

Построение системы состоит из следующих действий: формулирование стратегических целей, построение стратегической карты, которая связывает стратегические цели подсистем, выбор KPI и определение их целевых значений, разработка мер.

Процесс каскадирования обеспечивает трансляцию целей высшим уровнем нижнему на основе разработки целей и задач для конкретного подразделения организации, который также вносит вклад в достижение стратегии. Таким образом, в организации возникает не одна система, а целая совокупность взаимосвязанных систем показателей на различных уровнях иерархии, возникающая в ходе каскадирования [3].

Контроль выполнения стратегии осуществляется посредством анализа фактических значений установленных KPI с запланированными целевыми индикаторами во всех задействованных подразделениях организации.

Важное значение в формировании эффективной BSC имеют KPI. Они служат инструментом измерения достижения поставленных целей с учетом миссии организации и всех заинтересованных сторон [4].

KPI устанавливаются экспертным методом по определенным критериям. Полученные результаты согласуются между экспертами с целью получения общего видения без искажения и проверки соответствия связи между показателями и стратегией.

Выбор показателей должен быть основан на решении вопроса о целесообразности наличия каждого конкретного показателя, содержащего оценку его соответствия цели и периодичности оценки, выбранной подсистеме, стратегической карте, а также установленным организацией критериям, например: измеримость, информативность, возможность использования в системе мотивации персонала.

Алгоритм выбора и оценки показателей включает следующие этапы: оценка его соответствия установленным критериям, определение планируемых результатов и методов определения (целевые индикаторы), выбор способов формирования отчетности, фактическое определение и оценка показателей, корректировка показателей, разработка мер по достижению поставленных целей.

При внедрении KPI становится прозрачной система мотивации, так как устанавливаются целевые индикаторы для структурных подразделений и конкретных сотрудников. Мотивация по KPI предполагает постановку перед сотрудниками точно измеримых целей и привязку вознаграждения к степени их выполнения.

Контроль за KPI позволяет своевременно диагностировать риски и выявлять потенциально возможные кризисные явления в деятельности организации, что, в свою очередь, позволяет разрабатывать эффективные меры по их устранению и предотвращению.

О популярности метода BSC свидетельствует появление специализированных программных продуктов, позволяющих автоматизировать процедуры создания и работы сбалансированной системы показателей: ARIS 7.0, Microsoft Office Business ScoreCard Manager 2005, Business Studio 2.0. [5].

Сложность построения BSC заключается в определении и согласовании целей бизнеса, рисков и обеспечение причинно-следственной связи между ключевыми показателями эффективности (KPI).

Сбалансированная система показателей (BSC) рассматривает стратегию и цели компании посредством комплексной оценки ее деятельности, обеспеченной методикой. Упор делается на достижение стратегии, но при этом оцениваются KPI, показывающие вклад отдельных структурных подразделений и сотрудников в достижения стратегии.

Эффективность метода BSC доказана уже опытом развитых стран, в Российской Федерации она еще не так популярна, но стоит отметить возрастающий интерес к данной системе учета. Соответственно и методологии разработки BSC с учетом особенностей работы российских компаний будет уделяться с каждым годом больше внимания.

Эффективность управленческих решений в области антикризисного управления определяется не только компетенциями управленческого персонала, но и качеством информации, на основе которой они принимаются. Представленная сбалансированная система показателей для управленческого учета предприятий и организаций объединяет эти два условия в единое целое.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
3. Крылов С. И. Каскадирование сбалансированной системы показателей // Междунар. бухгалтерский учет. 2013. № 44 (290). С. 2–13.
4. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М.: Инфра-М, 2019.
5. Проектирование BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/ (дата обращения: 22.01.2019).

O. G. Leonova
Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI»

PRODUCING A BALANCED SCORECARD OF THE ORGANIZATION IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT

The article demonstrates the need for using the balanced scorecard (BSC) in enterprise and organizational performance for the purpose of early diagnostics of crisis events. Methodological aspects of producing system key performance indicators

(KPI) and steps of designing a BSC are revealed. There is a particular focus on the benefits of balanced scorecard implementation as a management accounting system that ensures the connection between strategic and operational management. As part of crisis management, the short-term methods of managing operational factors are of particular importance, allowing organizations to meet their obligations by the due date and avoid the risk of insolvency (bankruptcy). Strategic management methods are aimed at ensuring the financial sustainability of business entities in the long term and the growth of their own sources of financing of activities, provide a common vision for the development of the organization. Balanced Scorecard allows linking these groups of methods with their results.

Performance efficiency, management system, balanced scorecard (BSC), key performance indicator (KPI), strategic map, crisis, anti-crisis management

УДК 658.5

Д. А. Белянин

Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

ПРИЛОЖЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП) В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЩЕСТВА

Посвящена проблеме подготовки кадров для реализации государственной стратегии построения информационного общества в России. Рассмотрены концепция сбалансированной системы показателей (ССП) как эффективный инструмент в системе подготовки и переподготовки кадров цифрового предприятия, а также вопросы (и этапы) формирования 4-й проекции СПП «Обучение и развитие». Определены стратегические кадровые цели, проведен анализ основных кадровых показателей. Описаны процессы определения целевых значений кадровых показателей и разработки стратегических кадровых мероприятий. Сделан вывод об использовании СПП в системе переподготовки кадров и повышении эффективности работы цифрового предприятия.

Информационное общество, цифровое предприятие, сбалансированная система показателей (ССП), стратегическая кадровая цель, кадровые показатели

Двадцать первый век будет характеризоваться переходом человечества в информационное общество. Для большинства мировых экономик это является политической, экономической и культурной целью, главный ресурс достижения которой – информация. Во многих странах для стимулирования развития информационного общества принимаются национальные стратегические программы. В Российской Федерации таким документом является «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг.», утвержденная указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. [1]. Данная стратегия определяет внутреннюю и внешнюю политику РФ в сфере применения информационных и коммуникационных технологий, направленных на развитие национальной цифровой экономики. Цель стратегии – создание условий для формирования в РФ общества знаний – общества, в котором решающее значение для развития экономики, государства, а также каждого гражданина имеет получение, сохранение, производство и распространение достоверной информации с учетом национальных интересов Российской Федерации. Основу цифровой экономики и всего информационного общества составляют цифровые предприятия. Цифровое предприятие –