

УДК 331.2:658.3

О.Є.СОЛОВЙОВА, канд. екон. наук

Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова

СИСТЕМА КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано методичні підходи щодо визначення системи критеріїв ефективності (економічних індикаторів) діяльності директорів виконавчого органу за методологію визначення стратегічних цілей корпоративного управління акціонерними будівельними підприємствами. Визначено ключові фактори успіху будівельних акціонерних товариств, які функціонують на ринку первинного житла за чотирма перспективами будівельного бізнесу та відносну значущість критеріїв щодо ефективності діяльності директорів виконавчого органу.

Предложены методические подходы к определению системы критериев эффективности (экономических индикаторов) деятельности директоров исполнительного органа в контексте методологии определения стратегических целей корпоративного управления акционерными строительными предприятиями. Определены ключевые факторы успеха строительных акционерных обществ, функционирующих на рынке первичного жилья по четырем перспективами строительного бизнеса и относительная значимость критериев эффективности деятельности директоров исполнительного органа.

Methodical approaches to the definition of efficiency criteria system (economic indicators) activity of the executive board of directors by the methodology of determine the strategic objectives of corporate governance of construction joint-stock enterprises have been proposed. The key success factors of construction joint stock companies operating in the market of primary housing by four perspectives of construction business and relative importance of criteria for the performance of the executive board of directors have been determined.

Ключові слова: критерії ефективності, ключові фактори успіху, перспективи будівельного бізнесу, ієрархія критеріїв ефективності, корпоративне управління.

Процес побудови системи критеріїв ефективності (економічних індикаторів) для різних цілей та різних рівнів управління доволі складна й багатопланова задача. Однак і до теперішнього часу завершеної теорії побудови системи економічних індикаторів не розроблено. Труднощі реалізації даного завдання полягають в тому, що різні категорії працівників мають по суті свої «кінцеві результати». Так, для робітників це натурально-речовинні результати (m^3 цегельної кладки, m^2 оштукатуреної поверхні й т.д.), керівників – фінансові результати господарської діяльності підприємства. Ці обставини обумовлюють пошук процесу визначення критеріїв ефективності діяльності такої важливої ланки управління як директори виконавчого органу акціонерних товариств.

Відомі зарубіжні дослідники Р. Каплан [1], Х. Рамперсад [2] та ін., продовжуючи наукові підходи Гарвардської школи дослідження щодо процесу визначення економічних індикаторів (Гарвардського

«економічного» барометру), наприкінці 20-го століття запропонували систему економічних індикаторів, розроблених за методологією визначення стратегічних цілей корпоративного управління акціонерними товариствами. В науковій вітчизняній літературі вирішенню цієї проблеми присвячені наукові праці відомого спеціаліста з індексного методу дослідження економічних процесів Г.В. Ковалевського [3], в яких сформульовані методологічні засади розробки процесу побудови системи економічних індикаторів як для національної економіки, так і для окремих підприємств, об'єднань та ін. господарських одиниць різних галузей народного господарства, у тому числі й будівельної галузі.

Проведений аналіз теоретичних поглядів вітчизняних дослідників свідчить про те, що за основу побудови системи економічних індикаторів прийнято методологію визначення стратегічних цілей корпоративного управління акціонерними товариствами.

Метою роботи є розробка методичних підходів щодо визначення системи критеріїв ефективності (економічних індикаторів) діяльності директорів виконавчого органу саме за методологію визначення стратегічних цілей корпоративного управління акціонерними будівельними підприємствами.

Вирішення питання щодо визначення економічного критерію ефективності діяльності директорів повинно ґрунтуватися, на наш погляд, на постулатах:

по-перше – відповідності значення критерію кінцевому характеру діяльності окремих директорів (наскільки вони контролюють показник);

по-друге – наявності мотиваційного потенціалу критерію (концепція оплати праці директорів у залежності від результату – неважливо скільки ти сплачуєш, важливо за що);

по-третє – наявності причинно-наслідкового зв'язку зі стратегічними цілями акціонерного товариства.

Останній постулат передбачає створення системи збалансованих показників будівельного акціонерного товариства як інструменту стратегічного й оперативного управління, який поєднує стратегічні цілі будівельного акціонерного товариства з бізнес-процесами й діями співробітників на кожному рівні управління, контролює реалізацію стратегії. Сутність організаційної системи збалансованих показників полягає в інтегруванні фінансових показників (індикатори реального часу) ефективності господарської діяльності акціонерного товариства на фундаменті їх (показників) детермінізму (причинно-господарських зв'язків) зі стратегією в чотирьох перспективах: «фінансовій», «бізнес-процесів», «клієнтів», «розвитку» [2]. Розробка стратегії будівельного

акціонерного товариства полягає у визначенні колективом місії й бачення, а також пов'язаних з ними ключових факторів успіху та базових цінностей (рушійні сили, на яких робітники концентрують свою увагу).

Визначення ключових факторів успіху, які безпосередньо формують стратегічні цілі і є унікальними для кожного будівельного акціонерного товариства (задають організаційну стратегію, визначають конкурентні переваги щодо своїх конкурентів), проведено за: результатами SWOT-аналізу; джерелами формування прибутку; унікальністю будівництва житла (типів будинків та квартир), системою контролю бізнес-процесів, взаємодії з акціонерами і споживачами. Виходячи із цього, а також експертного дослідження серед компетентних фахівців будівельної галузі, визначені ключові фактори успіху будівельних акціонерних товариств, які функціонують на ринку первинного житла (за вимоги того, що вони повинні бути ієрархічно пов'язані та чисельно визначені показниками результативності) за чотирма перспективами будівельного бізнесу (табл. 1).

Погодження особистих і загальних цілей підприємства спрямовано, перш за все, на стимулювання задоволеності від роботи, активної участі й мотивації. Процес знаходження балансу пов'язано з досягненням тісного зв'язку між особистими й організаційними цілями і взаємним зростанням цінностей, що є найбільш важливим мотивом, завдяки якому співробітники активно діють до досягнення організаційних цілей. У процесі формування стратегічних цілей визначено причинно-наслідковий зв'язок (ланцюг), який являє собою інструмент доведення системи збалансованих показників до нижчих управлінських рівнів.

Збалансування особистих цілей і загальних цілей підприємства забезпечується інструментами: мотивацією (збалансовує внутрішні поведінські паттерни особистості та чинники існування підприємства); самостійністю в прийнятті рішень (збалансовує високу ступінь самопізнання та унікальність підприємства); задоволеністю (збалансовує особисті стремління, ідентичність, ідеали, цінності та організаційні наміри, цінності, інтереси); участю (збалансовує рушійні сили особистості (внутрішні потреби) та уявлення колективу щодо організаційного іміджу); енергією (збалансовує уявлення щодо власний образ та самопізнання та уявлення колективу щодо колективного знання).

Окрім зазначених інструментів щодо збалансування особистісних цілей та цілей акціонерного товариства такий інструмент, як: додана цінність; внутрішнє залучення; етична поведінка; зниження стресу та «вигорання» на роботі.

Таблиця 1 – Ключові фактори успіху ПАТ «Житлобуд» та пов'язані з ними стратегічні цілі

Фінансова перспектива		Клієнтська перспектива	
Ключові фактори успіху	Стратегічні цілі	Ключові фактори успіху	Стратегічні цілі
Високі фінансові результати та зростання прибутковості	Зростання акціонерної вартості Підвищення сукупного доходу Зростання грошового потоку	Лідерська позиція на ринку первинного житла в містах, регіоні, Україні Висока якість житла та надання послуг клієнтів Висока оцінка клієнтами діяльності підприємства	Підвищення долі ринку Проникнення на регіональний ринок житла Проникнення на всеукраїнський ринок житла Висока задоволеність клієнтів якістю житла та надання послуг Підтримка успіху підприємства в очах потенційних споживачів житла
Перспектива внутрішніх процесів		Перспектива знань та навчання	
Ключові фактори успіху	Стратегічні цілі	Ключові фактори успіху	Стратегічні цілі
Прогресивні технології будівництва Передові форми організації процесу будівництва Мотивація робочої сили Мотивування директорів виконавчого органу	Впровадження поточного каркасного монолітного будівництва Впровадження наскрізної форми організації праці будівельних бригад Впровадження наскрізної системи оплати праці робітників Впровадження системи винагороди за концепцією компетентності директора	Процесне мислення Конкурентні переваги на засадах професійних знань, навичок та здібностей	Створення на підприємстві кружків якості за принципами партисипативного управління Розвиток організаційної культури на інтереси споживачів житла Удосконалення процесу професійного навчання персоналу Створення корпоративної інформаційної системи управління

Пов'язування організаційної збалансованої системи показників акціонерного товариства із системою показників індивідуальних планів роботи директорів його виконавчого органу здійснюється за декомпозицією системи корпоративних показників (свого роду виконують точку відліку) до показників операційного рівня - системи показників окремого директора (табл.2).

Таблиця 2 – Декомпозиція організаційної збалансованої системи показників ПАТ «Житлобуд» в системі показників індивідуальних планів роботи директорів його виконавчого органу (на прикладі фінансової перспективи)

Організаційна система (посада)	Цілі	Показники результативності	Цільові значення (період 1 рік, гіпотетичні)
Фінансова перспектива			
ПАТ «Житлобуд»	Зростання акціонерної вартості	Акціонерна вартість	5%
Генеральний директор	Підвищення сукупного доходу	Сукупний дохід	6%
Технічний директор	Збільшення економічної доданої вартості (EVA) Зменшення витрат на виробництво	Економічна додана вартість Витрати на виробництво	8% 2.5%
Директор фінансовий	Зростання об'єму інвестицій Зростання грошового потоку	Економічна додана вартість Об'єм інвестицій Об'єм грошового потоку	4.7% 5.6% 12%
Директор комерційний	Збільшення об'єму продажу	Економічна додана вартість Об'єм продажу	4.5% 5.7%
Директор з економіки	Збільшення валового прибутку Збільшення чистого прибутку Зменшення витрат на виробництво	Економічна додана вартість Валовий прибуток Чистий прибуток Витрати на виробництво	3.5% 9.7% 11% 2.5%
Директор з виробництва	Збільшення економічної доданої вартості (EVA) Зменшення витрат на виробництво	Економічна додана вартість Витрати на виробництво	8% 2.5%

Слід підкреслити, що особистісна система збалансованих показників і індивідуальний план роботи мають суттєву відмінність. Так, у першому випадку, фокусування робиться на особистому житті людини, його психологічним установкам, навичкам та поведінкою в суспільстві, то в другому — мова йде про операційний рівень, де вся увага сфокусована на виконанні завдань на конкретному робочому місці (професійна кваліфікація). Індивідуальний план роботи пов'язаний із системою показників команди й містить елементи особистісної системи збалансованих показників. Наступний логічний крок – зв'язування індивідуального плану роботи із системою винагороди співробітників, яке (зв'язування) може бути багатовекторним: одна частина винагороди може бути пов'язана з фінансовою перспективою системи збалансованих показників підприємства, а друга – із виконанням і перевиконанням задач за перспективами клієнтською, внутрішніх процесів, знань та навчання. Такий підхід має дуже значний сенс тому, що система корпоративного управління ефективності роботи директорів виконавчого органу являє собою двосторонній процес: від стратегії до дій кожного співробітника, так й від кожного співробітника до стратегічних дій.

Таким чином, загальна стратегія акціонерного товариства перетворюється в конкретні плани роботи директорів виконавчого органу.

За результатами дослідження визначено значущість критеріїв ефективності діяльності директорів виконавчих органів акціонерних будівельних товариств (табл. 3).

Для генерального директора (директорів виконавчого органу) – сукупний дохід акціонерів (дивіденди плюс ринкова вартість акцій) за вартістю акціонерного товариства (зростання ціни акцій) при досягненні більш високих результатів щодо конкурентів (акціонери очікують від Наглядової ради директорів винагороди директорів виконавчого органу за досягнення високої доходності в порівнянні із ринковими індексами житлобудівельних акціонерних товариств).

Це надає можливість підтримки мотивації генеральних директорів не тільки на зростаючих ринках, а й на ринках із довготривалим ринковим занепадом. Таким чином, розробка критеріального інструментарію повинна враховувати не тільки обґрунтування самого критерію, а й його рівень. При використанні показника індексованої ринкової вартості принциповим є вирішення питання з визначення ринкової вартості акціонерного товариства за відповідними методами оцінювання, які ґрунтовно досліджено в наукових працях Т.В. Момот [4,5].

Таблиця 3 – Визначення значущості критеріїв щодо ефективності діяльності директорів виконавчого органу, (%)

Критерій ефективності	Виконавча особа					
	Генеральний директор	Технічний директор	Директор фінансовий	Директор комерційний	Директор з економіки	Директор з виробництва
1	2	3	4	5	6	7
Сукупний дохід акціонерів	63,0	1,0	15,0	8,5	1,0	1,5
Економічна додана вартість	17,0	75,5	60,0	52,5	54,5	81,0
Обсяг інвестицій	12,0	5,0	10,5	1,5	2,5	2,0
Обсяг продажу	3,0	0,0	5,0	27,0	0,5	0,0
Валовий прибуток	3,0	1,5	8,0	1,5	37,5	1,0
Витрати постачання	1,0	16,5	1,0	5,5	4,5	14,5
Середні роздрібні та оптові ціни	1,0	0,5	1,5	3,5	1,0	0,0

З урахуванням визначення значущості критеріїв щодо ефективності діяльності директорів виконавчого органу в основу оцінки керівників виробничих бізнес-одиниць запропоновано вартісно-орієнтований показник економічна додана вартість за концепцією економічного прибутку (EVA – Ekonomik Value Added), перевагами якого є те, що він:

- повністю ґрунтується на грошових потоках і не вносить спотворень, пов'язаних із різноманітними методами бухгалтерського і управлінського обліку;
- відповідає прагненням інвесторів (акціонерів) на отримання компенсації за прийняті ризики на вкладений капітал.

Критерій EVA являє собою економічний прибуток, зароблений акціонерним товариством після відрахування всіх капітальних витрат. Позитивна різниця між фактичною й очікуваною економічною доданою вартістю є джерелом винагороди менеджерів підприємства.

Розробка критеріального інструментарію за EVA повинна враховувати також його рівень – перевищення очікувань інвесторів.

Підхід, який базується на очікуваннях, створює однорідне мотиваційне поле для всіх керівників акціонерного товариства та надає можливості до винагороди керівників різного рівня управління до винагороди, які ефективно діють у низькорентабельних, а також не преміювати недостатньо ефективних керівників високорентабельних напрямках бізнесу.

Для того щоб досягти високого сукупного доходу акціонерів, необхідно встановити критерії оцінки діяльності не тільки для директорів виконавчого органу, а й для менеджерів відповідного рівня управління акціонерним товариством, які базуються на доданій акціонерній вартості та корелюють з нею. За експертною оцінкою та логікою причинно-наслідкового зв'язку встановлено: менеджерів із залучення інвестицій – обсяг інвестицій; менеджерів з роботи з клієнтами – обсяг продажу, валовий прибуток; менеджери з логістики – витрати постачання, середні роздрібні та оптові ціни. Наведені критерії ефективності менеджерів нижчої ланки управління являють собою «будівельні» блоки доданої акціонерної вартості [6,7].

За результатами проведеного узагальнення побудовано ієрархію критеріїв ефективності діяльності директорів та менеджерів відповідних рівнів управління будівельним акціонерним товариством (табл. 4).

Таблиця 4 – Ієрархія збалансованих критеріїв ефективності за категоріями менеджерів будівельного підприємства

Виконавча особа	Критерії ефективності діяльності директорів та менеджерів відповідних рівнів управління	Показники результативності	Цільові значення (період 1 рік, гіпотетичні)
1	2	3	4
Генеральний директор та керівники загальнокорпоративного рівня	Сукупний дохід акціонерів	Перевищення показника до конкурентів (щодо розвинутого фондового ринку – ринкового індексу)	2%
Керівники виробничих бізнес – одиниць	Економічна додана вартість (EVA)	Перевищення очікувань інвесторів	8%
Менеджери із залучення інвестицій	Об'єм інвестицій	Зростання об'ємів інвестицій до конкурентів	3%

Продовження табл. 4

1	2	3	4
Менеджери з роботи з клієнтами	Об'єм продажу Валовий прибуток	Зростання об'ємів продажу до конкурентів	9,7%
Менеджери матеріально-технічного постачання	Витрати з постачання Середні роздрібні та оптові ціни	Зменшення витрат до конкурентів	3,5%

Таким чином, процес визначення критеріїв ефективності діяльності окремих категорій менеджерів за збалансованою системою показників, який базується на очікуваннях, створює однорідне мотиваційне поле для всіх керівників акціонерного товариства та надає можливості до винагороди керівників різного рівня управління, які ефективно діють в низькорентабельних, а також не преміювати низькоефективних керівників високорентабельних напрямках бізнесу.

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. – 320 с.

2. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность [Текст] / К. Хьюберт Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

3. Ковалевский Г.В. Индексный метод в экономике [Текст] / Г.В. Ковалевский. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 239 с.

4. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване управління: від теорії до практичного впровадження[Текст]: моногр. / Т.В. Момот. – Х.: ХНАМГ, 2006. – 380 с.

5. Момот Т.В. Еволюція парадигми вартості і стратегічних показників ефективності діяльності акціонерного товариства (ROI, ROE,EVA,CFROI,CVA,BSC) [Текст] / Т.В. Момот // Економіка розвитку. – 2006. – № 1(37). – С.89-90.

6. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: инструменты, методика практика [Текст] / Е.Н.Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 149 с.

7. Измерение результативности компании [Текст]; пер. с англ. / под. ред. Н. Захарович. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с.

Отримано 22.04.2013