



APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD (BSC) IN CONSTRUCTION ENTERPRISES

Abstract: The growing need to reveal opportunities for optimizing the costs of construction projects and the implementation of a sustainable approach in building construction require the transition to new methods of managing the activities of construction companies. They have to use such management and accounting methods that allow them to use their resources most efficiently and to react flexibly to changes in the external environment. As such a method can be applied the Balanced Scorecard.

The aim of this article is to justify the application of the Balanced Scorecard as a tool for strategic management of construction enterprises.

Author information:

Stefka Ivanova

PhD,

St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo,

Faculty of Economics,

Department „Finance and Accounting”

✉ s.kalcheva@ts.uni-vt.bg.

🌐 Bulgaria

Keywords:

construction enterprises, Balanced Scorecard, strategic management, key indicators.

Въведение

Динамиката в изискванията на възложителите и все по-нарастващата необходимост както от разкриването на възможности за оптимизиране на разходите за изгражданите обекти, така и от прилагането на устойчивия подход в сградостроителството налагат преминаването към нови методи на управление при осъществяването на дейността на строителните предприятия. Те трябва да използват такива методи за отчетност и управление, които да им позволят най-ефективно и рационално да използват своите ресурси и гъвкаво да реагират на измененията на външната среда. В качеството на един такъв механизъм може да се приложи Системата от балансиращи показатели (The Balanced Scorecard – BSC).

Целта на настоящата статия се свежда до изследване на приложимостта на BSC в строителните предприятия като инструмент за оптимизиране на дейността им. Поставената цел се реализира чрез декомпозирането ѝ на следните по-важни задачи: представяне на основните етапи при създаването на BSC в предприятията със строителна дейност; очертаване на примерни показатели, които да бъдат адаптирани към специфичните особености на предприятията, занимаващи се със сградостроителство.

Изложение

BSC се явява принципно нова технология на управленското счетоводство, която не противоречи и не отрича традиционните финансови показатели, но имайки предвид, че те отразяват информацията само за минали събития и че финансовите показатели днес са крайно недостатъчни за цялостна оценка на дейността на организацията, въвежда и множество нефинансови показатели [1]. Робърт Каплан и Дейвид Нортън посочват, че прилагането на BSC осигурява баланс между краткосрочните и дългосрочните цели на икономическата единица,

между финансовите и нефинансовите показатели, между текущите и целевите стойности на индикаторите на ефективността [2].

При създаването на Системата от балансиращи показатели в предприятията със строителна дейност трябва да се реализират следните основни етапи:



Фиг. 1. Основни етапи при създаването на BSC в предприятията със строителна дейност

Генералната цел на BSC е да бъдат представени характеристиките на всички значими фактори, от които зависи успешното функциониране и развитие на икономическата единица. Внедряването на BSC от предприятията трябва да съдейства за подобряване на цялостната им дейност. В допълнение Системата от балансиращи показатели може да се третира като инструмент за оценяване на ефективността от дейността на строителното предприятие като цяло и на неговите структурни подразделения и като способ за осъществяване на управленски контрол.

За ефективното ѝ прилагане е необходимо:

1. Да се определи мисията и да се дефинират стратегическите приоритети на конкретното строително предприятие.
2. Да се формират конкретни цели и задачи, чрез които да се реализира мисията на предприятието.
3. Да се въведат достатъчно на брой и съществени финансови и нефинансови показатели, които както реално да отразят дейността на строителното предприятие, така и да набележат основните насоки за нейното подобряване.

Могат да се формулират следните по-важни цели, които предприятията със строителна дейност да си поставят при изграждането на отделните обекти:

- усъвършенстване организацията и управлението на строителното производство;
- прилагане на нови технологични методи при осъществяването на строително-монтажните работи;
- прилагане на устойчивия подход в строителството;
- въвеждане в производствения процес на нови, неупотребявани до момента материали, както и на по-ефективни такива;
- съкращаване на материалните разходи;
- ускоряване на темповете на строителството;
- повишаване на производителността на труда;
- осигуряване на висока степен на механизация на извършваните работи на строителната площадка;
- снижаване на себестойността на строителните обекти;
- подобряване на стабилността, на издръжливостта, на вътрешния и външния дизайн, както и на способността на строителните обекти да задоволяват конкретните потребности, за които са създадени.

Всяко предприятие в зависимост от особеностите на осъществяваната дейност предвижда система от показатели, които да разработи с оглед на бъдещото оптимизиране на своите бизнес-позиции. Чрез BSC се формира комплекс от показатели, които се групират в следните перспективи (проекции, области):

- финанси;
- потребители (клиенти);
- вътрешни бизнес-процеси;
- обучение и развитие (инфраструктура и сътрудници).

М. Павлова посочва, че особеност на Системата от балансиранни показатели е различната обвързка на изложените по-горе перспективи (проекции) с времето [1]. Така например проекцията „Финанси“ се отнася до миналото на икономическата единица, нейните цели и показатели отразяват крайния резултат от дейността, постигнат благодарение на действията, предприети в предходния период. Проекциите „Потребители“ и „Вътрешни бизнес-процеси“ отразяват текущата дейност на предприятието и се отнасят към настоящия момент. В проекцията „Обучение и развитие“ се поставят основните направления на дейността на икономическата единица в бъдеще.

Всяка перспектива се запълва със съдържание чрез избор на определени показатели. Видът и броят им зависи от много фактори, но най-важният е сферата на дейност.

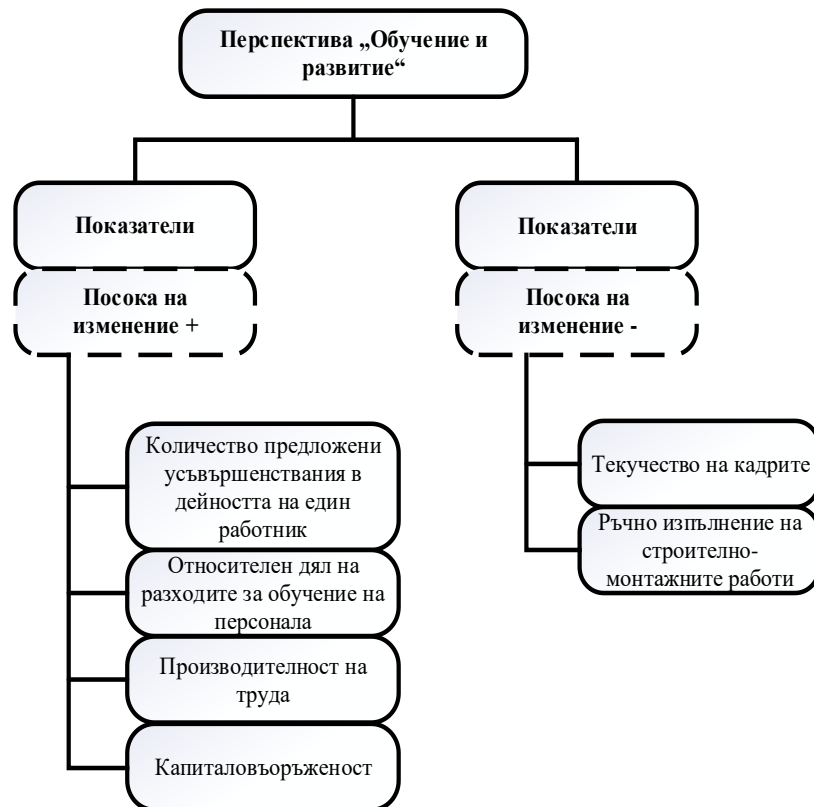
В предприятията с предмет на дейност сградостроителство могат да се приложат следните групи от показатели: (илюстрирани на фигури 2, 3, 4 и 5).



Фиг. 2. Примерни показатели в перспектива „Финанси“



Фиг. 3. Примерни показатели в перспектива „Потребители“



Фиг. 4. Примерни показатели в перспектива „Обучение и развитие“



Фиг. 5. Примерни показатели в перспектива „Вътрешни бизнес-процеси“¹

Разработените показатели трябва да съответстват както на стратегията на строителното предприятие, така и да могат да характеризират степента на нейната реализация. Важна стъпка е установяването на целевите значения на показателите. Това се прави за всяка година от периода, за който е разработена стратегията. На практика могат да се породят трудности при определянето на целевите значения на формулираните показатели. За преодоляването им е нужна реална информация за достигнатите равнища на отделните показатели към текущия момент. Тази информация се получава главно от управленското счетоводство, като в някои случаи се използват и допълнителни източници като експертни оценки и анализи, проведени проучвания, анкети и други. Освен това не е необходимо въвеждането на голям брой показатели, тъй като увеличеният им размер може да затрудни функционирането на системата. Това означава, че предприятията трябва да търсят оптималното съотношение между показателите по отделните перспективи.

Основна фаза при създаването на BSC в предприятията със строителна дейност е разработването на стратегическите мероприятия. Те дефинират дейностите, които ще се осъществят за постигането на стратегическите цели. През последните пет години в страните от Европейския съюз акцентът се поставя върху прилагането на устойчивия подход в сградостроителството, тоест върху постигането на баланс между икономическите и екологичните аспекти на сградите. Докато в основата на стандартното строителство стоят краткосрочните икономически цели, то при устойчивото строителство приоритет са дълготрайната икономичност, качество и ефективност [3]. Това налага предприятията, занимаващи се със сградостроителство, при разработването на показателите в перспектива „Вътрешни бизнес-процеси“ задължително да включат такива, целящи оптимизиране потреблението на материали и енергия и ориентирани към минимизиране на отрицателното въздействие на човека върху околната среда.

¹Р. Каплан и Д. Нортън обособяват три основни типа вътрешни процеси – свързани с иновации, с операционни процеси, със следпродажбено обслужване.

Последният етап при създаването на Системата от балансиращи показатели е нейното внедряване в оперативната дейност. За тази цел основна роля играе изградената информационна система, без която управленските екипи не биха могли да получат и да анализират резултатите от прилагането на BSC.

За успешното внедряване на BSC в предприятията със строителна дейност, според автора, е необходимо:

1. Да се избере подходящо програмно осигуряване за реализиране на BSC.
2. Да се разработят конкретни показатели по отделните перспективи, представящи най-точно поставените стратегически цели, и да се намери оптималното съотношение между тях.
3. Да се разработят методични правила за създаване на информацията, необходима за изчисляване на показателите.
4. Да се координират дейностите на управленския екип/екипи по разработването на стратегическите мероприятия.
5. Да се осигурят необходимите финансови, материални и човешки ресурси за реализирането на поставените чрез BSC цели.

Заключение

Въз основа на направеното изследване могат да бъдат формулирани следните изводи:

- внедряването на BSC в предприятията със строителна дейност /в частност занимаващи се със сградостроителство/ съдейства за оценяване на ефективността както от дейността като цяло, така и от изпълнението на всеки конкретен проект;
- BSC спомага за осъществяване на управленския контрол в предприятието;
- BSC съдейства за по-точното прогнозиране и планиране на бъдещите проекти за изграждане на строителни обекти, както и за прилагането на съвременни технологични и организационни методи в процеса на строителното производство;
- BSC може да се използва като инструмент за получаването на оптимална себестойност на изгражданите обекти, едновременно с подобряване на качеството им и с осигуряване на съответствието с установените технически норми и стандарти.

References:

1. Pavlova. M., 2013: Visshite uchilishta, konkurentnata sreda i rolyata na upravlenskoto schetovodstvo, V. Tarnovo, UI „Sv. sv. Kiril i Metodiy“, s. 194; 202-203.
2. Kaplan, R., D. Norton, 2006: The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
3. Direktiva 2010/31/ES na Evropeyskiya parlament i na Saveta ot 19 may 2010 godina otnosno energiynite harakteristiki na sgradite.