

## ЛИТЕРАТУРА

1. Рoccoха Е.В., Малащук Е.С., Соболевский А.С. Развитие оценочной деятельности в современных условиях Республики Беларусь // Труды БГТУ. Серия 5: Экономикауправление. 2016. №7 (189);
2. The Complete Business Process Handbook by Henrik von Scheel; Mark von Rosing; August-Wilhelm Scheer Published by Morgan Kaufmann, 2014.

УДК 676.22.017

Маг. А.А. Хурсик

Науч. рук. зав. кафедрой Е.В. Рoccoха

(кафедра организации производства и экономики недвижимости, БГТУ)

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМПАНИИ

Управление организацией – сложный процесс, требующий принятия управленческих решений в сжатые сроки, основываясь на анализе большого объема финансовой и другой информации. Для современного руководителя важно уметь не только быстро решать возникающие проблемы, но и своевременно предотвращать их, направляя бизнес в сторону новых возможностей и благоприятных перспектив развития.

Наиболее развитые компании уже активно используют информационные системы, такие как: «Управление ресурсами предприятия» (ERP), «Управление взаимоотношениями с клиентами» (CRM), которые позволяют решать значительное количество учетных и управленческих задач. Для эффективной работы ERP-систем необходимо правильно идентифицировать, определить место и содержание каждого бизнес-процесса компании в соответствии с особенностями деятельности организации и современных требований. Далее для управления и своевременного реагирования на изменения, возникающие в бизнес-процессах организации внедряется система автоматизированной оценки эффективности бизнес-процессов. В качестве оценки выступают метрики бизнес-процессов, выполняемых сотрудником и подразделением, называемые ключевыми показателями эффективности – KPI (англ. Key Performance Indicator). Под KPI понимаются базовые показатели, выделенные из множества измеряемых метрик бизнес-процесса, позволяющие объективно определять степень эффективности выполнения этого процесса.

Важность измерения эффективности процессов невозможно переоценить. Эксперты менеджмента и управления качеством от Эдвар-

дса Деминга (W. Edwards Deming) до Питера Друкера (Peter Drucker) провозгласили: «Управлять можно только тем, что можно измерить». Это высказывание остается справедливым, и организация не должна инвестировать время и ресурсы в совершенствование процессов, если она еще не знает, чем совершенство можно измерить [1].

Если компания работает по системе KPI, это дает ей массу преимуществ: Мотивация сотрудников. Как показывают исследования, если в организации действует система KPI, персонал работает более эффективно минимум на 10% или же на 20-30% в среднем. Трансляция приоритетов и задач предприятия. Нередко даже высококвалифицированные специалисты с большим опытом не осознают, какие действия конкретно следует выполнять, чтобы достичь поставленных фирмой целей. Если компания введет систему KPI, сотрудники точно будут знать, что им нужно делать и какие задачи в бизнесе являются приоритетными. Мониторинг эффективности работы предприятия. Если система KPI создана и внедрена грамотно, намного удобнее постоянно контролировать дела в организации. Это, в свою очередь, позволяет во-время узнавать о сбоях и решать возникающие проблемы [2].

На основании библиотеки KPI [3], созданной впервые компанией FTG и развитой специалистами стран СНГ, включающей более 1300 KPI, нами были выделены и адаптированы наиболее подходящие KPI бизнес-процессов управления проектной компании:

- финансы и деловая активность:
  1. прирост экономической добавленной стоимости (EVA – Economic Value Added) – прибыль от основной деятельности после налога на прибыль за вычетом средневзвешенных затраты на капитал умноженных на инвестированный капитал. Основная идея EVA заключается в том, что капитал компаний должен работать с такой эффективностью, чтобы обеспечить норму доходности, требуемую инвестором, акционером или другим собственником на вложенный капитал [4].
  2. прирост стоимости бизнеса, рассчитанной методом дисконтирования денежных потоков [5];
  3. прирост добавленной стоимости на 1 работника;
  4. средняя стоимость рабочего часа – отношение суммарной контрактной стоимости к совокупному времени разработки продуктов (в часах);
  5. средняя прибыльность проекта – прибыль от реализации, приходящаяся на 1 акт выполненных работ в СКВ (либо с учетом коэффициента инфляции);
  6. рентабельность продаж по прибыли от реализации;

7. оборачиваемость дебиторской задолженности – отношение среднего остатка дебиторской задолженности за отчетный период умноженного на длительность отчетного периода к выручке от реализации отчетного периода. Период оборачиваемости дебиторской задолженности, полагается равным операционному циклу, поскольку запасы сырья и материалов в проектных организациях отсутствуют и показывает период, в течение которого компания «замораживает» денежные средства;

8. длительность финансового цикла – длительность операционного цикла за вычетом периода оборота кредиторской задолженности (желаемым является отрицательное значение показателя);

– планирование и труд:

9. коэффициент стабильности – отношение фактической длительности разработки продукта к планируемой (оценочной) длительности;

10. коэффициент опережения – отношение темпа роста маржинальной прибыли к темпу роста заработной платы;

11. доля сверхурочных работ – отношение длительности сверхурочных работ к совокупной длительности работ;

12. индекс обеспеченности трудовыми ресурсами – фактическое количество работников по категориям к плановому количеству работников по категориям;

13. коэффициент текучести – соотношение уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности;

– клиенты и имидж

14. доля компаний на рынках (внутренний и внешние);

15. доля компаний, обратившихся по рекомендации клиентов;

16. доля повторных обращений клиентов;

17. прирост количества заключенных договоров;

18. прирост средней стоимости договора в СКВ (либо с учетом коэффициента инфляции);

19. доля клиентов, оставивших положительный отзыв;

20. средняя длительность взаимодействий с клиентом до заключения договора;

21. коэффициент конверсии договоров (соотношение заключенных договоров к количеству высланных коммерческих предложений);

22. коэффициент конверсии работ (соотношение количества актов выполненных работ к количеству заключенных договоров);

Д. Парментер – основатель системы оценки эффективности деятельности с помощью ключевых показателей, дает следующие реко-

мендации [4]: не более 10 показателей для компании в целом, 5–7 показателей для каждого её подразделения, от 3 до 5 для каждого сотрудника. Поэтому, в следующих исследованиях в области реструктуризации бизнес-процессов управления проектной компанией будут проведены испытания представленных выше показателей на объективность, адекватность, жесткость и будет выбрано и обосновано не более 10 КПИ.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: ВРМ СВОК 3.0 /Коллектив авторов — «Альпина Диджитал», 2013;
2. Журнал «Генеральный директор» /Как внедрить систему КПИ в вашей компании. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/3584-kpi>. – Дата доступа 25.04.2019.
3. Библиотека КПИ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://hr-portal.ru/kpi\\_library?page=13](https://hr-portal.ru/kpi_library?page=13). – Дата доступа 25.04.2019.
4. Жданов, И.Ю. Экономическая добавленная стоимость — ЕВА. Формула. Анализ и пример расчета для ОАО «АЛРОСА» [Электронный ресурс] – 2016. – Режим доступа: <http://finzz.ru/ekonomiceskaya-dobavленная-stoimost-eva.html> – Дата доступа: 25.04.2019.
5. Оценка стоимости объектов гражданских прав оценка стоимости предприятий (бизнеса): ТКП 52.1.01-2015. – Введ. 28.08.2015. – Минск: Гос. комитет по имуществу Республики Беларусь, 2015. – 15 с.
6. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 261 с.

УДК 656.4:332.63

Студ. А.А. Бондарик

Науч. рук. ст. преп. кафедры А.И. Евлаш  
(кафедра организации производства и экономики недвижимости, БГТУ)

## ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

Развитие рыночных отношений и естественная ограниченность ресурсов требуют от различных организаций эффективных форм хозяйствования, управления производством и реализацией продукции, достижения конкурентоспособности производимой продукции и оказываемых услуг, активизации инициативы и предпринимчивости.

Важная роль в реализации этих задач отводится управленческому учету – комплексной системе учета, планирования, контроля, ана-