

*На правах рукописи*



**РАФАЛЬСКИЙ Юрий Евгеньевич**

**УПРАВЛЕНИЕ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИЕЙ  
В СТРОИТЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ  
НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ  
КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – строительство)**

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**12 ДЕК 2008**

**Санкт-Петербург – 2008**

Работа выполнена на кафедре экономики строительства ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Панибратов Юрий Павлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент  
Петров Александр Алексеевич;  
кандидат экономических наук  
Григоренко Виталий Сергеевич

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский  
государственный университет  
экономики и финансов»

Защита состоится «23» декабря 2008 года в «16» часов на заседании диссертационного совета Д 212.223.04 при ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» по адресу: 190005, Санкт-Петербург, ул. Егорова, д. 5/8, ауд. 336.

Телефакс: (812) 316-5872.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет».

Автореферат диссертации размещен на официальном сайте ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» ([www.spbgasu.ru](http://www.spbgasu.ru)).

Автореферат разослан «21» ноября 2008 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
д. э. н., проф.



Ершова С. А.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы.** Современная экономическая политика Российской Федерации, имеющая целью достижение устойчивого роста, связана с развитием основных институтов рынка. Важной становится задача формирования и развития интегрированных корпоративных структур, в качестве организационно-хозяйственных форм которых выступают *холдинговые компании в строительной индустрии*. В настоящее время в связи с повышением конкурентности многих российских рынков для холдинговых компаний в строительной индустрии остро встает вопрос эффективного управления деятельностью входящих в них предприятий. Поэтому холдинговой компании для повышения эффективности управления деятельностью необходима новая, специально разработанная и сбалансированная система ключевых показателей, базирующихся на финансовой и нефинансовой информации, которая учитывает динамичные изменения во внешней среде.

Проблемам управления деятельностью холдинговых компаний в строительстве посвящены работы А. Н. Асаула, Л.С.Бариновой, А. М. Гершуна, В. С.Григоренко, А. А. Жданова, В. А.Заренкова, Л.М.Каплана, Е.Н. Кравченко, В.В. Лагтева, А. А.Петрова, В. Н. Петухова, А. С.Роботова, В. И. Силантьева, Л. И.Цапу, И. С. Шиткиной, Т. Келлера, Р. Каплана, Л. А. Рассела и др.

Под *ключевыми показателями* автор предлагает понимать наиболее важные количественные параметры деятельности холдинговой компании в строительной индустрии.

Под *сбалансированной системой ключевых показателей* автор предлагает понимать информационно достаточную и сбалансированную по числу совокупность взаимосвязанных количественных параметров, отражающих в комплексе наиболее важные подсистемы финансов, процессов, клиентов и развития в общей системе деятельности холдинговой компании в строительной индустрии, что позволяет адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

**Актуальность темы** диссертационного исследования обосновывается следующими факторами:

- необходимостью введения нового понятия «сбалансированная система ключевых показателей» применительно к холдинговым компаниям в строительной индустрии;
- необходимостью разработки научно обоснованных подходов к управлению холдинговой компанией на основе сбалансированной системы ключевых показателей;
- потребностью в разработке методики организации бизнес-процессов в холдинговой компании с применением сбалансированной системы ключевых показателей;
- экономической и социальной значимостью теории и практики управления деятельностью холдинговой компании на основе сбалансированной системы ключевых показателей.

**Целью** работы является совершенствование методических подходов к управлению холдинговой компанией в строительной индустрии на основе сбалансированной системы ключевых показателей.

**Объект исследования** – строительная холдинговая компания, объединившая направления по добыче нерудных материалов и производству бетона и железобетона.

**Предмет исследования** – методические подходы к управлению холдинговой компанией на основе сбалансированной системы ключевых показателей.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- введено понятие «сбалансированная система ключевых показателей» применительно к холдинговым компаниям;
- разработана сбалансированная система ключевых показателей как основа управления холдинговой компанией;
- разработана методика организации бизнес-процессов в холдинговой компании с применением сбалансированной системы ключевых показателей.

**Методы исследования** – системный и экономический анализ, экспертные оценки, теория вероятности, математическая статистика, теория интеллектуальной системы управления.

Диссертационное исследование основано на материалах холдингов в строительной индустрии, осуществляющих деятельность в рыночных условиях на территории Северо-Западного федерального округа. Эффективность полученных результатов доказана на примере холдинга «Северо-Западная нерудная компания» («СЗНК»).

**Научная значимость** работы заключается в дальнейшем развитии систем управления с использованием сбалансированной системы ключевых показателей применительно к холдинговым компаниям для повышения социально-экономической эффективности их деятельности.

Разработана новая сбалансированная система ключевых показателей как информационно достаточная и оптимальная по числу совокупность взаимосвязанных количественных параметров, отражающих в комплексе наиболее важные подсистемы – финансов, процессов, клиентов и развития – в общей системе деятельности холдинговой компании, что позволяет адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Научно обоснована новая методика организации конкретных оптимальных бизнес-процессов в дочерних предприятиях холдинга в строительной индустрии на основе сбалансированной системы ключевых показателей с оптимальным сочетанием с заданной общей стратегией развития холдинга.

**Обоснованность и достоверность** научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в работе, обусловлена применением методов исследования, адекватных научной задаче; сходимостью теоретических и экспериментальных данных.

**Практическая значимость** работы заключается в направленности методики организации конкретных оптимальных бизнес-процессов на управление деятельностью холдинговых компаний на основе использования сбалансированной системы ключевых показателей.

**Внедрение результатов** диссертационной работы осуществлено в 2006–2008 гг. в организациях, входящих в холдинг «СЗНК» (дочерние предприятия ЗАО «ГлавПромстрой», ЗАО «СЗНК-Бетон» и др.), для увеличения объемов добычи, производства и продаж песка, щебня и бетона. Это позволило повысить степень управляемости дочерними предприятиями холдинга, их прибыль и снизить себестоимость продукции.

**Апробация полученных результатов.** Основные научные результаты, полученные в процессе работы над диссертацией, доложены и получили одобрение на Международной выставке и конференции по бетонным технологиям (Санкт-Петербург, 19–21.04.2006), на международном строительном форуме «Интерстрой-экспо–2006» (Санкт-Петербург), на Общем собрании РААСН (Москва, 23–25.05.2007), на 65-й научной конференции профессоров, преподавателей, научных работников, инженеров и аспирантов СПбГАСУ (05–06.02.2008) и на кафедре экономики строительства СПбГАСУ (2005–2008). По теме диссертации опубликовано 5 научных работ общим объемом 2,4 п. л., в т. ч. одна - в журнале из перечня ВАК.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы из 142 наименований работ отечественных и зарубежных авторов.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

1. Уточнено понятие «**холдинговая компания в строительной индустрии**» как совокупность юридических лиц, которая включает в себя управляющую компанию и другие хозяйствующие общества, в отношении которых головная компания имеет возможность управлять решениями, принимаемые ими.

Введено понятие «**сбалансированная система ключевых показателей**» применительно к холдинговым компаниям в строительной индустрии.

Уточнены с учетом требования адекватности рыночным условиям развития бизнеса в сфере производства строительных материалов понятия «**управляющая компания**»; «**головная компания**»; «**группа лиц**»; «**аффилированные лица**».

К преимуществам холдинговых компаний следует отнести то, что они проводят единую инвестиционную, технологическую, производственно-хозяйственную, финансовую и научно-техническую политику в сфере добычи нерудных материалов, производства и реализации строительных материалов. Создание

холдинга способствует кооперации предприятий, входящих в него, и проведению согласованной политики, что позволяет увеличить прибыль и снизить материальные и финансовые потери.

Доказано, что необходимое единство проводимой холдинговой компанией политики достигается посредством:

- согласованного формирования и корректировки целей в режимах функционирования и развития всех дочерних предприятий;
- согласованного ведения учета показателей деятельности холдинга с типизацией и стандартизацией большинства процедур документооборота, управления персоналом и др.;
- согласованной выработки управленческих решений в случае, если собрание акционеров не удовлетворено развитием холдинга на основе отчетов о хозяйственной деятельности и анализа причин отклонений от желаемого результата;
- согласованного управления развитием всех дочерних предприятий холдинга.

В результате создания холдинговых компаний образуется единый финансовый источник, из которого можно перераспределять капитал, руководствуясь единой стратегией развития, поддерживая недостаточно эффективные в данный момент дочерние предприятия, развивая приоритетные направления, чтобы обеспечить холдингу плановую экономическую и социальную эффективность.

Важным инструментом, обеспечивающим единство политики холдинга, является долевое участие управляющей компании в капитале дочерних предприятий. Поэтому проведение единой политики холдинговой компанией обеспечивает ей необходимую конкурентоспособность и развитие как участника хозяйственного оборота в строительстве.

Показано, что для повышения эффективности управления деятельностью холдингов в строительной индустрии необходимо использовать следующую новую системную классификацию их: 1) чистый и смешанный; 2) государственный, муниципальный и частный; 3) промышленный, страховой, банковский, энергетический и др., а также обобщенное понятие «отраслевой холдинг» применительно к сфере добычи и производства строительных материалов; 4) транснациональный и национальный; 5) горизонтальный, вертикальный и диверсифицированный; 6) финансовый, классический и распределенный, основной и промежуточный.

Установлены преимущества холдинговых компаний в строительной индустрии по сравнению с иными предпринимательскими объединениями: наличие устойчивых внутренних отношений контроля и зависимости между управляющей компанией и дочерними предприятиями; их имущественная обособленность и юридическая самостоятельность; проведение единой политики в сфере хозяйственного оборота. Это позволило уточнить систему экономических категорий для управления деятельностью холдинговой компании: намерения владельцев, миссия, видение, стратегия и стратегические цели.

Сформулированы три важнейших составляющих стратегии развития холдинговых компаний: 1) основные цели и задачи деятельности; 2) основные направления деятельности; 3) состав и последовательность основных программ, направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранных направлений.

Разработана модель построения сбалансированной системы ключевых показателей деятельности холдинга (рис. 1). На ее основе предложены компоненты модели управления деятельностью холдинга как системы, состоящей из взаимосвязанных подсистем: миссия, ценности, видение, стратегия, стратегическая карта, сбалансированная система показателей, цели и инициативы, личные цели и стратегические результаты (рис. 2).

2. Разработан новый управленческий документ – **стратегическая карта холдинговой компании**, раскрывающая стратегию развития всех дочерних предприятий, в виде системы стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

В карте должна быть представлена сбалансированная система ключевых показателей. Она в классическом варианте должна отражать четыре составляющие подсистемы, которые представляют собой стратегически важные аспекты деятельности холдинга: финансы, клиенты, процессы, развитие.

**Миссия и видение компании**  
Каково наше видение будущего?

**Стратегия компании**  
Как мы собираемся осуществить  
Наше видение будущего?

**Перспектива (точка зрения)**  
Как мы будем декомпозировать  
Нашу стратегию?

**Стратегические цели**  
Как мы поймем, что  
достигли того, чего хотели?

**Показатели**  
Как мы сможем измерить наше  
движение в нужном направлении?

**Целевые значения**  
Чего мы должны достичь?

**Инициативы**  
Что мы должны сделать?

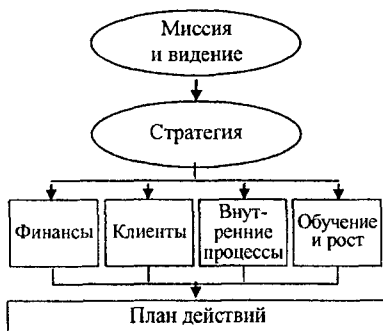


Рис. 1. Модель построения сбалансированной системы ключевых показателей деятельности холдинговой компании



Рис. 2. Компоненты модели управления деятельностью холдинговой компании на основе сбалансированной системы ключевых показателей

Эффективные стратегии реализуются путем разработки и выполнения ключевых концепций и направлений, что придает им согласованность и сбалансированность. Одни направления являются временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. Однако возможны такие схемы распределения ресурсов, чтобы в достаточной мере обеспечить ими каждое направление. Деятельность всех дочерних предприятий должна быть скоординирована таким образом, чтобы холдинговая компания придерживалась избранного плана действий.

Установлено, что суть стратегии холдинговой компании состоит в том, чтобы выстроить позицию не только достаточно сильную, но и потенциально гибкую (адаптирующуюся), чтобы были достигнуты поставленные цели с учетом всех непредвиденных изменений внешней среды. Для оценки степени реализации факторов успеха в диссертации на основе экспертных оценок были установлены целевые показатели, которые количественно оценивают эти факторы.

3. Разработана сбалансированная система ключевых показателей как оптимальная по числу совокупность взаимосвязанных количественных и качественных социально-экономических параметров, отражающих в комплексе наи-



более важные подсистемы финансов, процессов, клиентов и развития в общей системе деятельности холдинговой компании.

Это позволяет компании повысить вероятность достижения запланированных показателей экономической и социальной эффективности за счет более адекватного реагирования на изменения внешней среды.

В настоящее время большинство холдинговых компаний сосредоточено только на финансовых результатах, например, на росте объемов продаж, прибыли, дохода на инвестиции. Их системы формирования отчетности ориентированы только на внешних потребителей (например, на акционеров или регулирующие государственные органы) и обеспечивают в связи с этим только минимальную соответствующую детализацию информации. Однако для принятия оптимальных решений руководство должно наряду с внешней финансовой информацией получать и внутреннюю управленческую информацию, позволяющую отслеживать динамику более широкого круга показателей, характеризующих не только бизнес-процессы, но и персонал, деловую среду, клиентов и конкурентов.

Для традиционного подхода к управлению холдинговыми компаниями характерен выбор только финансовых показателей, и чаще всего в качестве таких выступают различные виды прибыли. Однако этот подход не учитывает того, что увеличение размеров прибыли может быть связано с повышенными рисками или инфляцией. Такой подход предполагает максимальную капитализацию холдинга как основную задачу управления им. Поэтому современной холдинговой компании необходима новая, более широкая система показателей, базирующихся не только на финансовой, но и на нефинансовой информации, которая в комплексе учитывает внешние и внутренние изменения. Сбалансированная система показателей включает в себя и показатели деятельности самого холдинга (внутренние показатели), отражающие изменения доли рынка, степень удовлетворенности акционеров и клиентов.

Разработанная система показателей показывает эффективность управления деятельностью холдинговой компании с помощью такого предложенного нового экономического механизма, как *управления на основе критических факторов успеха*. Это – система мероприятий по реализации общей стратегии за счет частных стратегий каждого дочернего предприятия. Каждому из критических факторов успеха соответствуют ключевые показатели деятельности. Руководству как управляющей компании, так и каждого дочернего предприятия необходимо установить целевые показатели, которые оценивают эти факторы.

С учетом изложенного и на основе полученных автором в результате анализа экономической деятельности ряда холдингов выводов в диссертации была разработана система ключевых показателей для управления деятельностью дочерних предприятий холдинговой компании в строительной индустрии. Эта система приведена в табл. 1 в виде комплекса из 24 наиболее значимых параметров, характеризующих подсистемы финансов, клиентов, процессов и развития холдинга.

В основу организации деятельности холдинговой компании может лечь и искусственная «интеллектуальная» система, выявленная в результате исследования концептуальных теорий «интеллектуальных» изобретений биологической эволюции.

На основе анализа результатов применения предложенной в табл. 1 системы в холдинге «СЗНК» выявлена необходимость разработки и использования и другой системы, в которую вошли 9 наиболее значимых других параметров, характеризующих такие подсистемы управления холдингом, как управление запасами, продажами, маркетингом и персоналом (табл. 2).

**4. Научно обоснована новая методика организации оптимальных бизнес-процессов в дочерних предприятиях холдинга на основе сбалансированной системы ключевых показателей в рамках общей стратегии развития холдинга.**

Деятельность холдинговой компании можно представить как совокупность бизнес-процессов – последовательности исполнения функций (работ, операций),

*Таблица 1*

**Сбалансированная система ключевых показателей  
управления деятельностью дочерних предприятий холдинговой компании**

<b>Финансы</b>	Совокупные активы Совокупные активы в расчете на одного сотрудника Доходы/совокупные активы Доходы в расчете на одного сотрудника Доходы от новых продуктов/клиентов Прибыль/совокупные активы Прибыль в расчете на одного сотрудника
<b>Клиенты</b>	Число клиентов Доля рынка строительных материалов Средний оборот на клиента Среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом Индекс лояльности клиентов Индекс удовлетворенности клиентов
<b>Процессы</b>	Своевременная доставка строительных материалов Повышение производительности машин, оборудования и механизмов Административные расходы Оборачиваемость складских запасов строительных материалов Время подготовки нового производства строительных материалов Прямые контакты с клиентами
<b>Развитие</b>	Текущность кадров Время на обучение Среднее время отсутствия сотрудников на работе Ежегодные затраты на обучение на человека Индекс удовлетворенности сотрудников работой

Таблица 2

**Управление деятельностью дочерних предприятий холдинговой компании  
на основе сбалансированной системы ключевых показателей**

Показатель	Источник информации	Интерпретация показателя	Примеры возможных управленческих воздействий
1	2	3	4
<b>Подсистема 1. Управление запасами</b>			
Стоимость минимально необходимого расчетного уровня запасов	Пересчитывается несколько раз в месяц на базе информации, полученной из системы учета запасов и анализа маркетинговой базы	Показывает, какое количество материальных средств необходимо «заморозить» в виде остатка запасов на складе. Размер уровня запасов зависит от точности прогнозов в отношении ожидаемого объема продаж, а также своевременной поставки товаров. Повышение уровня является неблагоприятным фактором, так как приводит к оттоку денежных средств. Снижение уровня может привести к дефициту запасов в случае нерегулярной поставки либо задержек	Изменение уровня хранения (остатков) запасов, переход на использование системы управления запасами «точно в срок»
Число случаев отсутствия определенного вида товаров за отчетный период	Отчеты по продажам (формируются менеджером по продажам)	Показывает эффективность работы отдела закупок: насколько своевременно он реагирует на ожидаемые изменения спроса. Рост показателя приведет к сокращению числа клиентов	Увеличение минимального уровня запасов, улучшение системы планирования закупки товаров
<b>Подсистема 2. Продажи</b>			
Средняя стоимость заказа	Система учета продаж	Позволяет оценить размер закупок, а также затраты на обработку одного заказа. Увеличение показателя приводит к снижению накладных расходов	Улучшение работы отдела
Рост числа клиентов	Отчеты менеджеров отдела маркетинга	Показатель эффективности работы отдела маркетинга по привлечению новых клиентов. Замедление роста клиентской базы приводит к риску снижения объема продаж	Требует увеличения количества маркетинговых мероприятий и анализа случаев «потери» клиентов в повседневной деятельности организации

1	2	3	4
<b>Подсистема 3. Маркетинг</b>			
Эффективность вложений в рекламу	Отчет о затратах, отчет о прибылях и убытках	Позволяет оценить эффективность проводимой маркетинговой политики	Улучшение работы отдела маркетинга
Доля рынка	Оценки рейтинговых агентств и экспертов	Отражает положение компании на рынке. Увеличение доли рынка является благоприятным фактором, за исключением случаев, когда затраты на увеличение доли рынка не оправдывают получаемых от этого выгод	Улучшение работы отдела маркетинга
<b>Подсистема 4. Управление персоналом</b>			
Уровень заработной платы определенных категорий персонала	Тарифная сетка	Позволяет оценить стоимость определенных категорий персонала в сравнении с другими компаниями на рынке	Увеличение переменной доли заработной платы (например, поставить заработную плату менеджеров по продажам в зависимость от числа продаж)
Затраты на поиск нового работника	Отчет отдела кадров	Позволяет оценить эффективность способов поиска новых работников отделом кадров. Рост показателя обычно связан с выбором более дорогих способов поиска сотрудников (например, использование дорогих агентств)	Выбор более дешевых способов поиска новых работников, точное формулирование требований к претендентам
Текучесть кадров	Отчет отдела кадров	Иллюстрирует качество работы отдела кадров по найму нового персонала, степень удовлетворенности работой в организации. Рост показателя является тревожным фактором для холдинговой компании	Пересмотр кадровой политики, улучшение работы отдела кадров по найму работников, точно соответствующих требованиям холдинговой компании

направленных на достижение определенной цели. Любые операции происходят в рамках какого-либо бизнес-процесса, хотим мы этого или нет, знаем мы это или нет, существует детальное описание этого процесса или нет.

При этом «на входе» процесса находятся цель, которую необходимо достигнуть, и необходимые для её достижения ресурсы (человеческие, материальные, временные и т. д.), «на выходе» – конечный результат в виде достигнутой цели.

Предложено использовать четыре главных принципа внедрения сбалансированной системы ключевых показателей в холдинговой компании в строительной индустрии.

*Принцип первый.* Основа оптимизации – моделирование вариантов бизнес-процессов с последующим выбором оптимального. Суть этого принципа заключается в том, что перед тем как проводить оптимизацию, следует выделить бизнес-процессы. Управленческому персоналу надо сначала «увидеть» ход протекания процессов, т. е. зафиксировать их в виде моделей «как есть». Ведь если не удастся описать происходящие процессы, то и оптимизировать будет нечего (в данной ситуации можно выстраивать процессы заново, оценивать их оптимальность и улучшать уже новые процессы).

*Принцип второй.* При оптимизации оценивать оптимальность надо от частного к общему, выявляя недостатки, объединяя их в группы и оперативно устраняя.

*Принцип третий.* Решения по оптимизации неоднозначны. Есть вероятность того, что при устранении проблемы по одному показателю возможно ухудшение другого процесса или другого показателя (см. табл. 1, 2). При управлении необходимо *прогнозирование вариантов дальнейшего развития бизнес-процессов* и решения вновь возникающей проблемы.

*Принцип четвертый* – учет человеческого фактора. Неизбежным следствием оптимизации процессов является повышение эффективности и интенсивности деятельности исполнителей, поэтому неизбежно явное и неявное, часто даже неосознаваемое работниками, сопротивление.

Для реализации бизнес-процессов разработан алгоритм управления деятельностью холдинговой компании на основе сбалансированной системы ключевых показателей (рис. 3).

На базе данных принципов и с учетом предложенного на рис. 3 алгоритма была разработана следующая методика внедрения сбалансированной системы ключевых показателей в холдинге:

1) Перед тем как начинать работу по внедрению, необходимо описать существующие в компании бизнес-процессы «как есть» (создать их модели). Описания должны быть четкими, однозначными и затрагивать уровень, на котором видна конкретная работа сотрудников. Чем больше процессов описано в модели, тем лучше можно оценить их оптимальность.

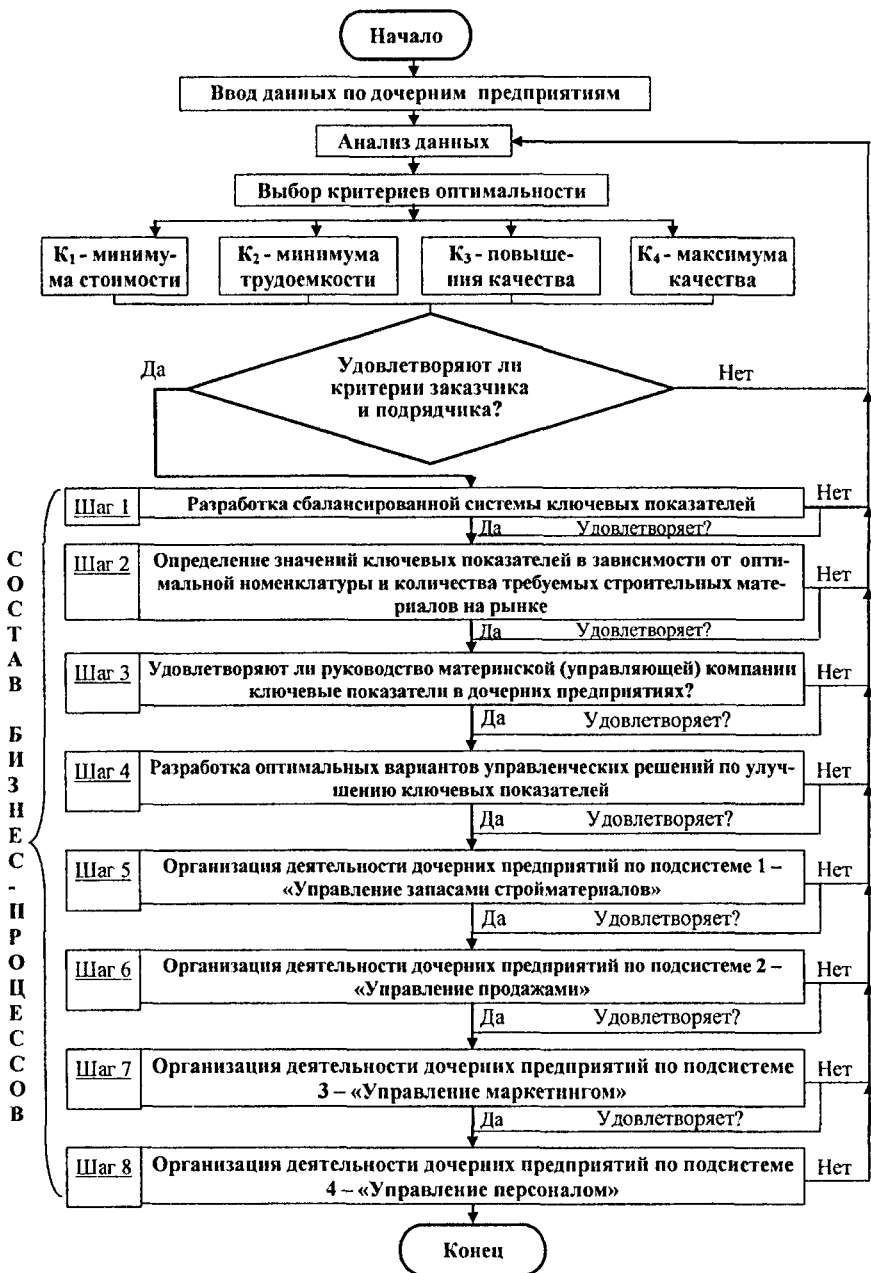


Рис. 3. Алгоритм управления деятельностью холдинговой компании на основе сбалансированной системы ключевых показателей

2) Оценивая оптимальность, в первую очередь надо анализировать каждую часть бизнес-процесса, выполняемую конкретным исполнителем. Оценивая ее, надо проверять, к каким результатам приводит правильное выполнение, какие данные или материалы исполнитель получает в итоге, что он с ними делает, насколько оптимальны его действия, а также время работы и продолжительность выполнения процедуры.

3) Проанализировав каждую процедуру и определив ее недостатки, можно оценить оптимальность управления бизнес-процессом и оптимальность группы процессов. Результатами оценки оптимальности должны стать недостатки в процессе и/или группе процессов. Затем надо разработать предложения по исправлению выявленных недостатков, перестроить модель процесса («как будет»), учитывая данные предложения, пересмотреть действия исполнителей и кандидатуры самих исполнителей (если это необходимо), а самое главное – улучшить средства труда.

Сформулированы следующие шаги проведения подобной оптимизации:

1) описание существующих в компании бизнес-процессов «как есть» (создание их модели); 2) анализ каждой части бизнес-процесса (процедуры), определение ее недостатков, оценка оптимальности; 3) разработка предложений по исправлению недостатков; 4) оценка возможных локальных улучшений от предлагаемых стратегических управленческих решений.

Обоснованы *критерии оптимальности управленческих действий* в холдинговой компании от применения предложенной системы ключевых показателей:

1) максимизация качества конечного результата бизнес-процесса; 2) максимизация качества и содержания промежуточных результатов по каждой процедуре; 3) максимизация содержательности действий исполнителей при выполнении процедур; 4) максимизация компактности и согласованности управленческих решений; 5) максимизация эффективности управления холдингом.

На основе разработанного алгоритма предложен новый механизм управления дочерними предприятиями холдинговой компании с использованием организационными структурами нового «адаптивного» типа приведенных в табл. 1 и 2 ключевых параметров (рис. 4).

**5. Доказана социально-экономическая эффективность** применения разработанной сбалансированной системы ключевых показателей и методики организации бизнес-процессов в холдинговой компании.

Эта эффективность была проверена и подтверждена при внедрении данной системы и методики в 2006–2008 гг. при управлении дочерними предприятиями холдинга «Северо-Западная нерудная компания» при развитии его вертикальной и горизонтальной интеграции в целях увеличения объемов добычи песка и щебня и производства бетона с расширением регионов их продаж.

За счет этого в холдинге «СЗНК» было достигнуто существенное улучшение таких ключевых показателей развития, как: рост числа клиентов и средней стоимости заказа (в подсистеме управления продажами); увеличение доли рынка

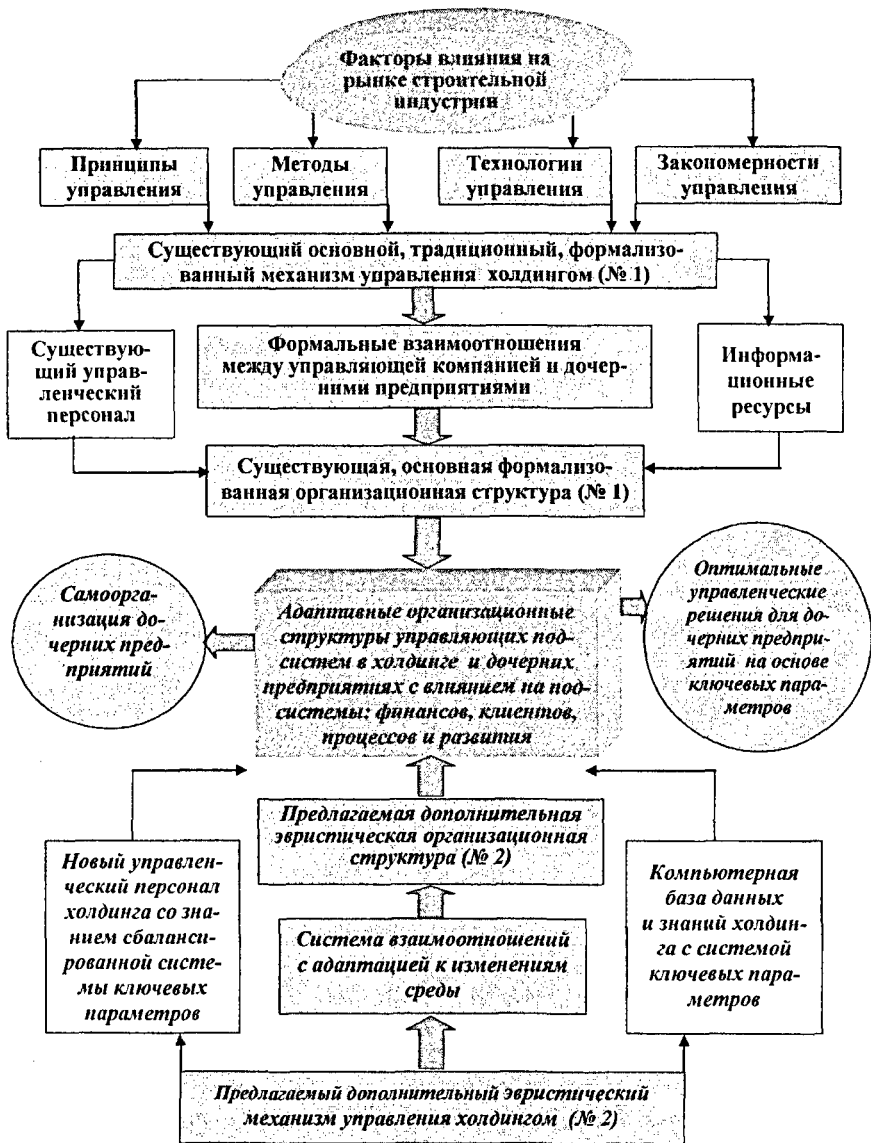


Рис. 4. Механизм управления дочерними предприятиями холдинговой компании с использованием организационных структур нового «адаптивного» типа и ключевых параметров



(в подсистеме управления маркетингом); снижение текучести кадров (в подсистеме управления кадрами). Это позволило на 5–7% повысить управляемость дочерними предприятиями в холдинге, на 3–5% повысить их прибыль и снизить себестоимость продукции – песка, щебня и бетона.

В 2006–2007 гг. объем производства бетона в дочерних предприятиях холдинга существенно увеличился – с 50 до 400 тыс. куб. м в год (в 8 раз).

Это позволило значительно увеличить расходы и на социальные программы по увеличению зарплаты и повышению квалификации работников – с 2 до 18 млн. руб. в год (в 9 раз).

Таким образом, в процессе диссертационного исследования достигнуты следующие результаты:

- разработана сбалансированная система ключевых показателей как информационно достаточная и оптимальная по числу совокупность взаимосвязанных количественных и качественных параметров, отражающих в комплексе наиболее важные подсистемы финансов, процессов, клиентов и развития в общей системе деятельности холдинговой компании, что позволяет ей более адекватно реагировать на изменения во внешней среде;
- предложена и внедрена методика организации конкретных оптимальных бизнес-процессов в дочерних предприятиях холдинга на основе сбалансированной системы ключевых показателей в сочетании с общей стратегией развития холдинга.

Научная значимость предложенных показателей и методики заключается в дальнейшем развитии экономической науки в области обоснования новых систем управления применительно к холдинговым компаниям в строительной индустрии для повышения социальной и экономической эффективности их деятельности.

## ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Научное обоснование ключевых показателей в управлении строительным холдингом [Текст] // Экономические науки. М. – 2008. - № 7. – С. 217-219 (0,4 п.л.) (из перечня ВАК).

2. Роль холдинговых компаний в экономике России [Текст] // Петербургский строительный рынок. - СПб. - 2006. - № 9. - С. 32-33 (0,4 п.л.).

3. Задание ключевых показателей деятельности холдинга исходя из стратегических целей [Текст] / Труды Общего собрания РААСН. М., РААСН, 2007. - С. 448-457 (в соавт., авт. – 0,3 п.л.).

4. Новая сбалансированная система ключевых показателей для повышения эффективности деятельности строительных холдингов в России [Текст] / Труды Общего собрания РААСН. М., РААСН, 2007. - С. 457-463 (в соавт., авт. – 0,3 п.л.).

5. Новые зарубежные строительные технологии [Текст]. Монография - СПб. – Издательство ДЕАН, 2007. - 176 с. (в соавт., авт. – 1 п.л.).

Подписано к печати 19.11.2008. Формат 60×84 1/16. Бум. офсет. Усл.-печ. л. 1,0.  
Тираж 100 экз. Заказ 280.  
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет.  
190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 4.  
Отпечатано на ризографе СПбГАСУ.  
190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 5.