

## РАБОТЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

УДК 69:005.52(075.8)

### **Показатели КРІ при оценке эффективности проектов в строительстве**

Голубова О.С., Голубев Н.М.

Белорусский национальный технический университет  
Минск, Беларусь

КРІ (Key Performance Indicator) – это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. КРІ используется как количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

На русский язык термин наиболее часто переводится как «ключевой показатель эффективности», что является не вполне корректным: эффективность характеризует соотношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами, а с помощью КРІ можно измерять и другие параметры, например, степень достижения результата. Более правильным является перевод «Ключевой показатель деятельности».

Наиболее актуально использование понятия КРІ в управлении проектами: КРІ являются измерителями результативности, эффективности, производительности бизнес-процессов. Это особенно важно для строительства, которое представляет собой проектный вид деятельности.

Можно выделить следующие виды показателей КРІ для оценки эффективности реализации проектов в строительстве.

1) КРІ результата – сколько и какой результат произвели, какие объемы работ выполнены, какой процент выполнения работ в установленный договором срок, процент выполнения работ без замечаний по качеству, процент выполнения работ без изменения стоимости. То есть этот показатель характеризует эффективность достижения результата. При реализации больших строительных проектов отклонения по стоимости и по срокам в 3–5% могут являться очень высоким результатом эффективности выполнения работ. На малых объемах выполнения однотипных стандартизированных работ КРІ результата значительно выше и стремится к 100%;

2) КРІ затрат – сколько ресурсов было затрачено, трудоемкость, материалоемкость, энергоемкость строительного производства. Эти показатели используются во внутрифирменном планировании, анализе и оценке эффективности выполнения строительных работ;

3) КРІ функционирования – показатели выполнения бизнес-процессов, которые позволяют оценить соответствие строительного производства требуемой технологии его выполнения. Количество переделок, переносов срока сдачи объектов, корректировок проектно-сметной документации. Эти показатели характеризуют качество организации строительного производства, функционирование бизнес-процессов в строительной организации;

4) КРІ производительности – производные показатели эффективности, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение. Сколько человек административно-управленческого персонала обеспечивают организацию выполнения работ на строительной площадке. Этот показатель напрямую свидетельствует об эффективности работы как отдельных людей, так и подразделений организации и всего административно-управленческого персонала;

5) КРІ эффективности (показатели эффективности) – это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов. Эффективность выполнения строительных работ определяется показателями рентабельности, производительности труда.

В настоящее время в строительстве отсутствует система расчета и контроля показателей результативности бизнес-процессов. Нет системы учета отклонений по проекту, критериев их успешности, отсутствует система мониторинга, контроля, мотивации успешности строительства объектов.

При разработке показателей КРІ необходимо руководствоваться следующими правилами:

1) набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления строительством. Использование коэффициентов отклонения реализации строительных проектов по срокам и по стоимости позволяет оценивать результативность работы как со стороны заказчика, так и со стороны подрядчика. Эти же показатели могут использоваться для оценки результативности работы проектных организаций;

2) каждый показатель должен быть измерим. Изменяемость результатов может быть в абсолютных значениях (например, стоимость 1 м<sup>2</sup> общей площади), так и в относительных (в процентах и в коэффициентах);

3) стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя. С точки зрения контроля и оценки эффективности реализации строительных проектов расчет и декларирование показателей КРІ должен осуществляться по окончании проектов – при сдаче объектов в эксплуатацию. Эти показатели могут использоваться как показатели успешности работы организаций в строительстве при проведении подрядных торгов, при аттестации специалистов и организаций. Таким образом, появится эффективная система стимулирования успешной реализации строительных проектов.

Преимущества использования показателей КРІ в операционной деятельности строительных организаций заключается в том, что планирование и анализ деятельности осуществляются на основе тех же результатов, которые нужны для успешной реализации строительных проектов. Все показатели должны быть не абстрактными, а базироваться на процессах, которые сформируют целевую установку достижения результативности не в самом процессе строительства, а в завершении реализации проектов в срок и по установленной в договоре стоимости.

При внедрении КРІ становится четкой и прозрачной система мотивации успешной деятельности организации: поскольку фиксируются плановые и фактические значения, то заказчику при выборе подрядчика на торгах понятно по каким критериям выбирать организацию-подрядчика. Строительные организации, в свою очередь, хорошо понимают, что от них ожидает заказчик, по каким критериям он оценивает результативность деятельности строительных организаций.

Таким образом, благодаря системе КРІ заказчик и подрядчик формируют единые требования к оценке успешности реализации строительных проектов, и работают на единый результат, который нацеливает их деятельность на реализацию проектов в установленные сроки и стоимость.