УДК 339.13

© Ю. П. Панибратов, д-р экон. наук, профессор

© В. А. Кошечев, д-р экон. наук, профессор

© Р. Р. Козаков, студент

(Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
Санкт-Петербург, Россия)

E-mail: kozakov-2001@list.ru

DOI 10.23968/1999-5571-2021-18-5-173-178

© Yu. P. Panibratov, Dr. Sci. Ec., Professor

© V. A. Koshcheev, Dr. Sci. Ec., Professor

© R. R. Kozakov, student

(Saint Petersburg State University
of Architecture and Civil Engineering,
St. Petersburg, Russia)

E-mail: kozakov-2001@list.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРОИТЕЛЬНОГО ЗАКАЗА

IMPROVEMENT OF THE RELATIONSHIP SYSTEM OF THE STATE CONSTRUCTION ORDER PARTICIPANTS

Выявляются потенциальные возможности использования строительными организациями РФ системы сбалансированных показателей (BSC — Balanced Scorecard) в рамках их участия в государственных закупках. Рассматриваются основные проекции BSC, на которые стоит опираться строительным организациям РФ. Обосновывается социально-экономическая значимость применения системы сбалансированных показателей для повышения конкурентоспособности строительной организации в качестве участника конкурса при государственных закупках, в частности, положительное влияние на качество выполнения строительно-монтажных работ и активизацию инновационной деятельности.

Ключевые слова: государственные закупки, конкурентоспособность, конкуренция в государственных закупках, строительство, менеджмент в строительстве.

The article identifies the potential opportunities of using the Balanced Scorecard (BSC) system by construction organizations in the Russian Federation as part of their participation in public procurement. The main projections of BSC are considered, on which construction organizations of the Russian Federation should rely. The authors substantiate the socio-economic significance of using the Balanced Scorecard by the construction company in order to increase the competitiveness as a participant in the competition in public procurement, in particular, its positive influence on the quality of construction and installation works and the activation of innovative activity.

Keywords: public procurement, competitiveness, competition in state procurement, construction, construction management.

Совершенствование методов управления позволяет строительной организации принимать стратегические решения по повышению конкурентоспособности. Одним из инструментов ее повышения является улучшение качества строительно-монтажных работ (СМР), что особенно важно при выполнении работ в рамках государственных закупок. На основании исследованной литературы можно сделать вывод, что большинство авторов делали акцент на преимуществах и недостатках системы сбалансированных показателей [4], ее влиянии на стратегическое развитие организации [5] и на конкурентоспособность строительной организации [8]. Также в ряде работ рассматривались методические

и ключевые аспекты ее формирования [3] и ее роль в проектно-ориентированных организациях [2].

Научной новизной данной работы является рассмотрение влияния системы сбалансированных показателей строительной организации на механизм государственных закупок. Рассматривается ситуация, при которой руководство строительной организации разрабатывает стратегию по увеличению количества участия в государственных закупках за период n лет. Для реализации этой стратегии необходимо удовлетворение ценовых и неценовых критериев, значимость которых варьируется в зависимости от объекта контракта. Постановление Правительства РФ

№ 1085 в качестве неценовых критериев определения победителя конкурса приводит:

- экологическую, качественную и функциональную характеристики объекта;
- квалифицированность участников закупки;
- наличие у участников закупки надлежащей материально-технической базы, необходимых финансовых ресурсов, деловой репутации, высококвалифицированных трудовых ресурсов¹.

На государственном уровне активно идет дискуссия о повышении требований к подрядчикам, предлагаются механизмы совершенствования их отбора, так, например, Министерство транспорта РФ предложило к рассмотрению рейтингование подрядных организаций по критериям, зависящим от дифференцированных условий выполнения СМР, НОСТРОЙ предложил ранжирование подрядных организаций, то есть ранжирование заказчиком критериев по значимости². Следовательно, для повышения конкурентоспособности в рамках выполнения СМР по закону № 44-ФЗ необходимо максимальное удовлетворение предъявляемых заказчиком критериев. Для определения близости достижения этой цели строительная организация может воспользоваться предложенной в 1990-х годах Робертом Капланом и Дэвидом Нортонем системой сбалансированных показателей (далее BSC — Balanced scorecard), позволяющей оценивать деятельность организации в рамках реализации стратегии в долгосрочном периоде [1]. BSC — «это перспективная модель стратегического управления компаний и оценки ее эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему показателей на основе неразрывной последовательности действий по реализации стратегии» [3, с. 92–93].

BSC любой организации состоит из следующих проекций: финансовые показатели, организация внутренних бизнес-процессов, инновационное развитие и обучение персонала, работа

¹ Постановление Правительства РФ от 28 ноября 2013 г. № 1085 «Об утверждении Правил оценки заявок, окончательных предложений участников закупки товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (с изм. и доп.) / Гарант. URL: <https://base.garant.ru/70520984/> (дата обращения: 05.09.21).

² Требования к подрядчикам, привлекаемым по госконтрактам в сфере строительства, могут быть усовершенствованы // Вестник. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2020/11/17/trebovaniya-k-podryadchikam-privlekaemim-po-goskontraktam-v-sfere-stroitelstva-mogut-bit-usovershenstvovani (дата обращения: 05.09.21).

с клиентами³. Далее в работе будут адаптированы и охарактеризованы указанные проекции с учетом специфики строительной сферы РФ и выполнения СМР при действии закона № 44-ФЗ.

Проекция финансовых показателей. Конъюнктура строительного рынка РФ может вносить серьезные поправки в интерпретацию финансовых показателей строительной организации в BSC, поскольку сметная стоимость строительства растет из-за внешних факторов: девальвация рубля, экологические тренды, дефицит рабочей силы и др. Здесь особенно важно подчеркнуть, что одно из важнейших достоинств BSC — качественная оценка выполнения стратегических целей строительной организацией за счет анализа не только финансовых показателей. То есть финансовые показатели в BSC позволяют удовлетворить лишь ценовые критерии конкурса, что ограничивает конкурентоспособность.

Проекция внутренних бизнес-процессов. Правильно подобранные ключевые показатели эффективности (далее KPI) бизнес-процессов позволяют оценить, насколько они оптимизированы, рентабельны, способны обеспечивать строительной организации достижение стратегических целей. В качестве регуляторов эффективности бизнес-процессов строительной организации предлагается учитывать описанные в ISO 9001-2015 принципы менеджмента качества: клиентоориентированность, лидерство, коммуникации, улучшение, причинно-следственные связи, менеджмент взаимоотношений, процессный подход⁴. Перечисленные принципы позволяют строительной организации поменять отношение сотрудников к работе: отделы строительной организации нацелены теперь на повышение качества СМР и производительности труда, на максимальное удовлетворение потребностей общества как пользователей объектов государственных закупок. Руководство строительной организации заинтересовано не только в прибыльности, но и в повышении деловой репутации, в качестве трудовых ресурсов, в долго-

³ Лозовицкий И. (2015). Система сбалансированных показателей: стратегический фокус // Четвертая ежегодная конференция «Проектирование бизнес-структур / НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/data/2015/11/26/1080296021> (дата обращения: 05.09.21).

⁴ ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 05.09.21).

срочных взаимоотношениях с клиентской базой, в улучшении общего представления потребителей об организации. Решается характерная для строительного сектора РФ проблема — старение основных фондов строительной организации. Достижение наилучших неценовых критериев невозможно без передовой и качественной материально-технической базы. Таким образом, за счет повышения конкурентоспособности строительной организации в конкурсе, которая обусловлена максимальным удовлетворением неценовых критериев, увеличится производительность механизированных работ, так как при обновлении технической базы снизятся простои из-за поломок и неисправностей машин и механизмов, будут применяться более производительные машины и механизмы.

Проекция инновационного развития и обучения персонала. Грамотно подобранный штат компетентных кадров строительной организации позволит наиболее точно оценивать текущее состояние внешней среды и осуществлять инновационные преобразования. Постановления Правительства РФ № 234⁵ от 2 марта 2019 г. и № 331⁶ от 5 марта 2021 г. стимулируют строительные организации все чаще задумываться о цифровизации и цифровой трансформации бизнеса, однако темпы на данный момент неудовлетворительные: строительство и операции с недвижимым имуществом являются наименее интенсивными из всех организаций предпринимательского сектора РФ за 2019 г., значение индекса цифровизации 25 и 24 соответственно⁷. Для сравнения, наиболее интенсивным являет-

ся сектор телекоммуникаций, имеющий индекс цифровизации 45.

Использование цифровых технологий в строительной сфере РФ позволит:

1) за счет внедрения BIM-технологий снизить до 40 % вероятность ошибок и погрешностей в проектной документации, на 20–50 % сократить время разработки проекта, в 6 раз — время проверки проекта, до 90 % — сроки координации и согласования проекта [9, с. 102];

2) применяя BIM-технологии, улучшить понимание проекта всеми участниками, в результате чего повышается его качество и более быстрыми темпами распространяется информация, передаются данные, улучшается коммуникация [9, с. 102];

3) использовать City Information Modelling (CIM) как вспомогательный инструмент, который планирует застройку, минимизирует градостроительные ошибки, а также предоставляет информацию о загруженности инфраструктуры, что будет более точно определять перечень новых объектов для ее снижения [9, с. 102];

4) осуществлять бережное строительство, т. е. сократить издержки, задержки поставки строительных материалов, несоблюдение планируемых сроков осуществления СМР, в результате повысить показатель выполненных в срок проектов до 70 % [9];

5) за счет автоматизации и роботизации снизить трудоемкость и уровень травматизма, увеличить производительность, сократить издержки [9].

BSC позволит строительной организации оценить темпы, качество и эффективность инвестирования ресурсов в инновационную деятельность, в частности, в цифровые технологии. Уровень инновационной активности строительных организаций с 2020 г. по 2022 г. оценивается в 3,9 %, удельный вес инновационных товаров (работ, услуг) в общем объеме составлял 0,4 % в 2019 г. Одной из причин, сдерживающих инновационную активность строительных организаций, в частности, темпы цифровизации строительного сектора, является нехватка квалифицированных кадров [9]. Распространение COVID-19 на территории РФ, повлекшее за собой принятые Правительством РФ ограничительные меры, в частности, временное ограни-

⁵ Постановление Правительства России от 2 марта 2019 года № 234 «О системе управления реализацией национальной программы “Цифровая экономика Российской Федерации”. Определены функциональная структура системы управления реализацией национальной программы, порядок разработки, мониторинга и контроля выполнения федеральных проектов, входящих в ее состав. URL: <http://government.ru/docs/35964/> (дата обращения: 06.09.21).

⁶ Постановление Правительства РФ от 5 марта 2021 г. № 331 «Об установлении случая, при котором застройщиком, техническим заказчиком, лицом, обеспечивающим или осуществляющим подготовку обоснования инвестиций, и (или) лицом, ответственным за эксплуатацию объекта капитального строительства, обеспечиваются формирование и ведение информационной модели объекта капитального строительства» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://base.garant.ru/400424628/> (дата обращения: 06.09.21).

⁷ Digital Economy Indicators in the Russian Federation: 2021 : Data Book / G. Abdrakhmanova, K. Vishnevskiy, L. Gokhberg et al.; National Research University Higher School of Economics. Moscow: HSE, 2021.

чение авиасообщений, внесло ужесточающее конъюнктуру изменение — дефицит рабочей силы вырос и в среднем по рынку РФ составляет 20–40 %⁸. Помимо квалифицированных кадров, с помощью которых осуществляется инновационная деятельность строительной организации, существует нехватка и основных рабочих-строителей, что негативно отразится на объемах и сроках СМР. Данная проекция BSC должна отражать наличие и качество трудовых ресурсов, предоставлять ценную информацию о возможности осуществления строительной организацией инновационного развития, которое позволит повысить конкурентоспособность, например, за счет перечисленных выше эффектов цифровых технологий в строительстве.

Проекция работы с клиентами. Клиентоориентированность организации — главный инструмент повышения конкурентоспособности в рыночной экономике. Позволяет в рамках стратегического планирования сформировать перечень инструментариев, благодаря которым будут расширяться клиентская база, адаптироваться множество средств коммуникаций с потребителями и заказчиками, применяться необходимая для повышения конкурентоспособности политика ценообразования. Стоит отметить, что на клиентоориентированность будет влиять и общее представление об организации в глазах других участников, которые потенциально могут привлекать ее в качестве подрядчика и соисполнителя, в результате активно проявятся указанные в Постановлении № 1085 неценовые критерии оценки. В качестве «клиента» выступает и заказчик, который заинтересован в соблюдении строительными организациями тех показателей, которые способствовали бы достижению планов⁹.

От ориентированности строительных организаций на рассмотренные проекции BSC строительная сфера может получить следующий эффект:

- выполнение СМР более быстрыми темпами;
- ускорение темпов цифровизации;
- консолидацию высококвалифицированных специалистов;

- увеличение средней разрядности основных рабочих-строителей;

- снижение транзакционных издержек и рост издержек на цифровизацию бизнес-процессов;

- возможность увеличения конкуренции на рынке;

- возможность достижения показателей, связанных с развитием инфраструктуры регионов.

Механизм государственных закупок РФ также может получить положительный эффект от ориентированности строительных организаций на проекции BSC:

- повышение качества используемых строительных материалов;

- использование более производительных машин и механизмов;

- снижение сроков выполнения СМР;

- увеличение конкуренции при выборе поставщика и (или) исполнителя СМР;

- заинтересованность строительных организаций в качественном выполнении СМР;

- снижение коррумпированности ввиду ответственности руководства.

В действующем механизме государственных закупок имеются следующие проблемы¹⁰:

- несоответствие рыночных цен на строительные материалы ценам, указанным в контракте;

- низкая конкуренция в конкурсах и большая доля не характеризующих конкуренцию закупок;

- сдержанная заинтересованность участия строительной организации в конкурсе;

- латентные способы ухода от неценовых критериев повышения конкурентоспособности;

- объемная нормативно-правовая база;

- региональная консолидация строительного рынка (Санкт-Петербург, Москва, Московская область).

Чтобы применение BSC строительными организациями дало значимый социально-экономический эффект, Правительству РФ необходимо:

1. Разработать меры по снижению доли несостоявшихся конкурентных закупок.

2. Изменить соотношение критериев значимости при определении победителя конкурса

⁸ Девелоперы назвали главные проблемы рынка жилья в 2021 году / РБК. URL: <https://realty.rbc.ru/news/5fe4e0d59a7947947d869ffc> (дата обращения: 07.09.21).

⁹ Национальный набор показателей ЦУР / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/sdg/national> (дата обращения: 07.09.21).

¹⁰ Бюллетень о развитии конкуренции № 29, март 2020. Конкуренция в сфере государственных и муниципальных закупок / Аналитический центр при Правительстве РФ. URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/_март_20_web.pdf (дата обращения: 07.09.21).

при осуществлении СМР на социально значимых объектах инфраструктуры — 60 % неценовых и 40 % ценовых критериев значимости.

3. Ввести требование использования BSC строительными организациями, участвующими в конкурсах на стратегически важные для государства объекты контракта.

4. Создать стимулы для строительных организаций, которые несут издержки по оплате рекрутских и консалтинговых услуг за составление BSC и построение стратегий по повышению конкурентоспособности. В качестве стимулов могут выступать налоговые вычеты, изъятие средств из сэкономленных за счет закупок средств и предоставление их строительной организации, например, для обеспечения исполнения контрактов.

5. Ускорить темпы цифровизации строительного сектора РФ: уменьшить нормативно-правовые барьеры, создать типизацию цифровых решений для строительных организаций, не имеющих опыта их использования.

6. Предоставить строительным организациям, достигшим значительных показателей в области охраны окружающей среды, цифровизации, инновационной активности, квалификации сотрудников, деловой репутации, льготные ставки по кредитованию развивающих строительную организацию проектов. Осуществить ранжирование строительных организаций в зависимости от достижения перечисленных показателей (направленных объемов инвестирования в развитие), на основании которого будут предоставлены льготные ставки. Обновления рангов — периодически. Ранжирование выполнять по каждому региону, то есть по Санкт-Петербургу, Москве и Московской области отдельно от других городов и областей, что позволит стимулировать развитие строительства в регионах.

При правильном использовании BSC строительными организациями и решении Правительством РФ конъюнктурных проблем строительной сферы и государственных закупок можно добиться социально значимых результатов. Развитие взаимоотношений (общего представления граждан о механизме государственных закупок) исполнителей (подрядчиков) и заказчиков состоит в совершенствовании механизма их взаимодействия: у первых должен быть стимул

«держаться в форме», повышать конкурентоспособность, а у вторых — перечень мероприятий, которые создадут для исполнителей эти стимулы. Также необходима нормативно-правовая база для независимого агента и независимого арбитражера, которые, руководствуясь принципом судебного прецедента, предъявляли бы равные санкции к неравным по влиянию на судопроизводство участникам. Обеспечение уверенности исполнителя (заказчика) в правосудии, в частности, в области государственных закупок, — это и есть тот стимул, который необходимо создать Правительству РФ.

Библиографический список

1. Kaplan, Robert S., and Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 329 p.
2. Сычёва С. М., Шрамченко Т. Б. Роль системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях / Гос. ун-т управления // Вестник университета. 2020. № 2. С. 148–155.
3. Вертакова Ю. В., Крыжановская О. А., Храпова О. Ю. Методические аспекты формирования системы сбалансированных показателей организации // Известия Юго-Западного государственного университета. 2012. № 3–2 (42). С. 92а–103.
4. Хомич В. Н., Антончев А. С. Система сбалансированных показателей: преимущества и недостатки // Вестник Томского государственного университета. 2007. №. 300-2. С. 80–81.
5. Кононова С. А. Формирование системы сбалансированных показателей как фактор стратегического развития предприятия // Вестник Кемеровского государственного университета. 2014. Т. 3, № 4 (60). С. 262–266.
6. Голев Д. И., Малинина К. В., Асаул В. В. Обеспечение конкурентоспособности компаний // Вестник гражданских инженеров. 2016. №. 6 (59). С. 273–277.
7. Система госзакупок в Российской Федерации — 2020. Ежегодный доклад / К. И. Головщинский, М. С. Сабинова, М. И. Давыдов и др.; отв. ред. А. Т. Шамрин; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 70 с.
8. Бахтина С. С., Еремеев С. Ю. Формирование модели повышения конкурентоспособности строительной организации на основе сбалансированной системы показателей // Менеджмент современных технологий в интегрированных структурах: Материалы XIV междунар. науч.-практ. конф., Орел, 26–27 апреля

2018 года. Орел: Орловский гос. ун-т им. И. С. Тургенева, 2018. С. 258–265.

9. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П. Б. Рудник; науч. ред. Л. М. Гохберг, П. Б. Рудник, К. О. Вишневский, Т. С. Зинина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 239 с.

References

1. Kaplan, Robert S., David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press, 1996. 329 p.

2. Sychyova S. M., Shramchenko T. B. *Rol' sistemy sbalansirovannykh pokazateley v proektno-orientirovannykh organizatsiyakh* [The role of the Balanced Scorecard system in project-oriented organizations]. *Vestnik universiteta – Bulletin of the University*, 2020, no. 2, pp. 148–155.

3. Vertakova Yu. V., Kryzhanovskaya O. A., Khrapova O. Yu. *Metodicheskie aspekty formirovaniya sistemy sbalansirovannykh pokazateley organizatsii* [Methodical aspects of the formation of the balanced indicators system of the organization]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of the South-West State University*, 2012, no. 3–2(42), pp. 92–103.

4. Khomich V. N., Antonchev A. S. *Sistema sbalansirovannykh pokazateley: preimushchestva i nedostatki* [Balanced Scorecard system: advantages and disadvantages]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of the Tomsk State University*, 2007, no. 300 (2), pp. 80–81.

5. Kononova S. A. *Formirovanie sistemy sbalansirovannykh pokazateley kak faktor strategicheskogo razvitiya predpriyatiya* [Formation of the Balanced Scorecard system as a factor in the strategic development of the enterprise]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo*

universiteta – Bulletin of the Kemerovo State University, 2014, vol. 3, no. 4 (60), pp. 262–266.

6. Golev D. I., Malinina K. V., Asaul V. V. *Obespechenie konkurentosposobnosti kompaniy* [Ensuring the competitiveness of companies]. *Vestnik grazhdanskikh inzhenerov – Bulletin of Civil Engineers*, 2016, no. 6 (59), pp. 273–277.

7. Golovshchinskiy K. I., et al. *Sistema goszakupok v Rossiyskoy Federatsii – 2020* [The system of public procurement in the Russian Federation – 2020]. *Ezhгодniy доклад* [Annual report]. National Research University “Higher School of Economics”. Ed. by Shamrin A. T. Moscow, Higher School of Economics Publ., 2021, 70 p.

8. Bakhtina S. S., Eremeenko S. Yu. *Formirovanie modeli povysheniya konkurentosposobnosti stroitel'noy organizatsii na osnove sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Formation of a model for increasing the competitiveness of a construction organization based on a Balanced Scorecard system]. *Trudy XIV mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Orel, 26–27 aprelya 2018 goda «Menedzhment sovremennykh tekhnologiy v integrirovannykh strukturakh»* [Proceedings of the XIV International scientific and practical conference, Orel, April 26–27, 2018 “Management of modern technologies in integrated structures”]. Orel, Orel State University named after I. S. Turgenev Publ., 2018, pp. 258–265.

9. Abdrakhmanova G. I., et al. *Tsifrovaya transformatsiya otrasley: startovye usloviya i priority* [Digital transformation of industries: starting conditions and priorities]. *Trudy XXII mezhdunar. nauch. konf. po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva Moskva, April 13–30, 2021 g.* [Proceedings of the XXII International scientific conference on the problems of economic and social development, Moscow, April 13–30, 2021]. Moscow, National Research University Higher School of Economics Publ., 2021, 239 p.