

УДК 336

О.М.СОХАЦЬКА, д-р екон. наук, Г.Й.ОСТРОВСЬКА, канд. екон. наук
Тернопільська академія народного господарства

ІНТЕГРАЦІЯ BALANCED SCORECARD В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглядаються нові напрямки менеджменту – управління організацією за критеріями вартості (Value Based Management) і збалансованої системи оціночних показників (Balanced Scorecard), пропонуються концептуальні підходи до формування системи стратегічного управління організацією та вироблення рекомендацій щодо її впровадження на практиці.

Формування системи вартісно-орієнтованого управління підприємством найповніше гармонізує економічні інтереси суб'єктів, пов'язаних з його діяльністю. Крім збільшення доходів і зменшення витрат, зростання вартості підприємства забезпечується покращенням іміджу, бренда, організаційною культурою, знаннями персоналу, впровадженням інновацій з синергетичним ефектом. Якщо збільшення прибутку та економія на витратах можуть здійснюватися для конкретного підприємства до певної межі, то зростання його вартості такої межі не має.

Сучасна теорія управління вартістю, крім традиційних активів, виділяє людський, інформаційний та організаційний капітали, які оцінити досить важко, однак саме вони створюють вартість і є джерелом конкурентних переваг, котрі майже неможливо скопіювати. Вищесказане суттєво змінює природу конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках, де традиційні технології менеджменту з орієнтацією на максимізацію прибутку вже не дають бажаного результату.

На фоні кризи традиційних управлінських теорій у кінці ХХ - на початку ХХІ ст. активізувалися наукові пошуки з використанням міждисциплінарного підходу, що сприяло виникненню таких нових напрямів, як управління вартістю (Value Based Management) та збалансована система оціночних показників (Balanced Scorecard), що активно використовуються у зарубіжній практиці.

Сучасними зарубіжними та вітчизняними дослідниками названих проблем є А.Маршалл [8], С.Баннет [6], Т.Коупленд, Т.Коллер, Дж. Муррін [4], Р.Каплан і Д.Нортон [2, 3, 5], Н.Ольве [12], П.Хорват [1], С.Валдайцев [11], О.Кузьмін [7], О.Мендрул [10], Т.Момот [9] та ін.

Водночас проблеми можливого поєднання технологій управління вартістю та збалансованої системи оціночних показників залишаються не дослідженими.

В контексті вищесказаного, в даній статті ставиться завдання показати можливі шляхи інтеграції Balanced Scorecard в систему управління вартістю, що дозволяє сформувати цілісний підхід до стратегічного управління, в якому послідовно відслідковується процес створення вартості в чотирьох проекціях (фінанси, споживачі, бізнес-процеси, персонал).

Що необхідно для успіху в конкурентній боротьбі? Інтеграція і системність – в цих двох словах приховано значення того, що дозволяє організації перетворити розрізнені напрямки бізнесу, різномірні процеси і роз'єднаних співробітників в єдине ціле, коли кожна ланка працює на досягнення головної мети. І ця мета – створення вартості.

Традиційні системи контролю і звітності, побудовані на фінансових показниках, не дають змоги відстежувати названі процеси. В системах бухгалтерської звітності ігноруються або некоректно відображаються вартість нематеріальних активів, результати задоволення споживачів, персоналу, постачальників, партнерів та ін., хоча саме ці фактори і є джерелами конкурентних переваг. Тому побудова системи управління вартістю має охоплювати такі моделі, які можна органічно вписати у систему стратегічних пріоритетів. Цими пріоритетами визначено запровадження на підприємствах Balanced Scorecard.

Реалізація ідеї вартісно-орієнтованого управління припускає визначення фінансових і нефінансових важелів створення вартості підприємства. Концепція збалансованої системи показників у цьому плані – потужний інструмент ідентифікації фінансових і нефінансових показників і їхніх цільових значень, що впливають на вартість організації. Концепція BSC дозволяє уникнути однобічної фінансової орієнтації системи вартісно-орієнтованого управління.

Побудова системи стратегічного управління, заснованої на інтеграції збалансованої системи показників і системи вартісно-орієнтованого управління, є достатньо тривалим процесом. Так, західні спеціалісти оцінюють його тривалість в 2-3 роки. При впровадженні цієї системи виділено сім основних етапів (рис.1).

Побудова системи управління, орієнтованої на зростання вартості, починається з вибору прийняттого для організації методу оцінки зростання вартості. Методичні підходи і методи оцінки дозволяють розглядати вартість підприємства під різними кутами зору. Зарекомендували себе методи: економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), прибутковості інвестицій на основі потоку грошових коштів (Cash Flow Return on Investment, CFROI), доданої вартості потоку коштів (Cash Value Added, CVA) і дисконтованого грошового потоку (Discounted Cash Flow, DCF). Той чи інший метод визначення

вартості організації є одночасно інструментом стратегічного аналізу й оцінки привабливості стратегічних варіантів розвитку бізнесу (наприклад, портфельні рішення).

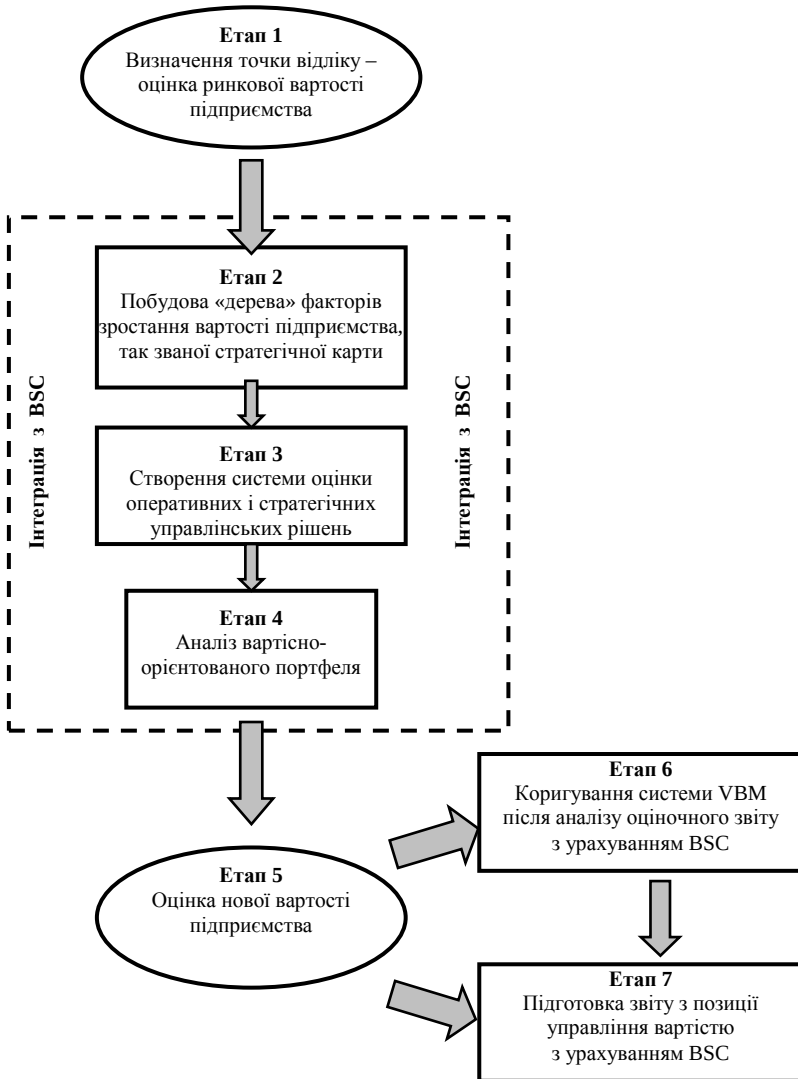


Рис.1 – Етапи впровадження системи управління вартістю (VBM і BSC)

Важливим етапом впровадження інтегрованої системи управління вартістю є побудова стратегічної карти, яка розглядає показники у вигляді ланцюга взаємозалежних цілей чотирьох складових збалансованої системи оціночних показників (рис.2). Запропонована стратегічна карта використовується не тільки як інструмент комунікації стратегії, але і як варіант графічного подання ключових факторів створення вартості. Створення стратегічної карти для підприємства дозволяє:

- чітко сформулювати стратегію підприємства та інформувати про неї всіх працівників;
- визначити ключові внутрішні процеси, які забезпечують успіх стратегії;
- привести у відповідність людські, інформаційні і організаційні ресурси, щоб отримати від інвестування в них найбільшу віддачу;
- виявити вади в стратегії і вчасно прийняти міри.

Розгляд стратегічних цілей як нефінансових факторів створення вартості та встановлення зв'язків між ними дозволяє створити прозору картину реалізації стратегії, спрямованої на збільшення вартості організації. У межах концепції управління, яка ґрунтується на спільному використанні збалансованої системи показників і орієнтації на збільшення вартості, стратегічні цілі відіграють роль факторів створення вартості.

У процесі об'єднання системи управління виникає питання, як серед великої кількості можливих величин виміру виділити найважливіші. Значимі в цьому плані ті показники, які дійсно визначають вартість або як величини результативності містять істотну інформацію про успішність реалізації стратегії і відповідній зміні вартості підприємства.

Наступні кроки ведуть до систематичного відбору релевантних величин виміру, що відповідають названим вище вимогам:

- виведення фінансових показників з фінансової моделі підприємства – аналіз чутливості фільтрує показники, які найбільшою мірою впливають на вартість (для акціонерів/власників);
- визначення подальших показників для стратегічних цілей в окремих сегментах BSC;
- систематичний аналіз «зверху вниз» показників до першопричинних визначальних факторів;
- аналіз чутливості ідентифікованих показників;
- відбір показників і факторів впливу з найбільшим впливом на зміну вартості;
- остаточне співвіднесення відібраних показників зі стратегічними цілями BSC.

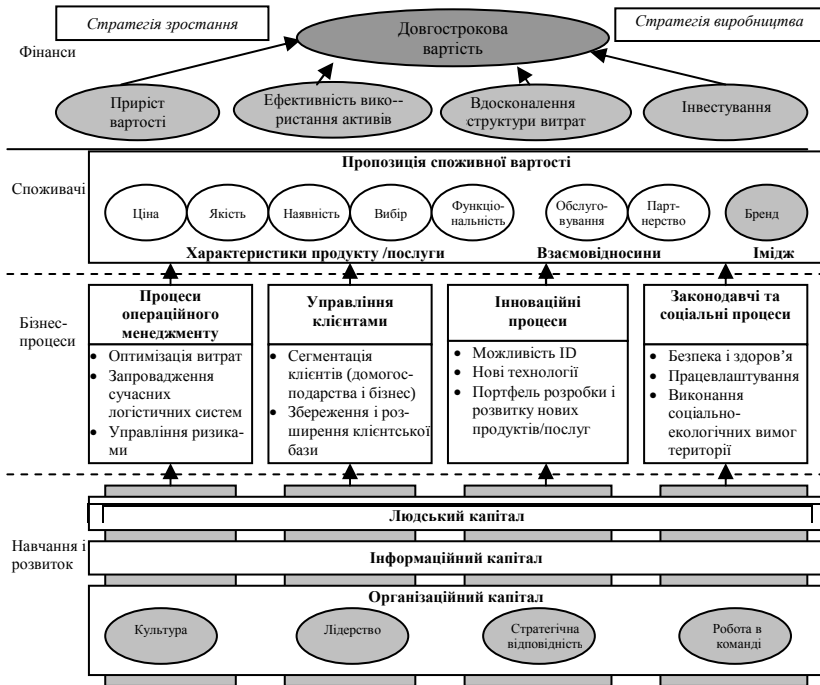


Рис.2 – Орієнтовна стратегічна карта для промислового підприємства

Запропонована нами інтегрована система управління вартістю підприємства містить показники, за якими послідовно відслідковується процес створення вартості за наступними аспектами:

- 1) фінансова ефективність;
- 2) ступінь задоволення клієнта;
- 3) технологічна і операційна ефективність;
- 4) навчання і розвиток персоналу.

Особливість розробки збалансованої системи показників, пов'язаної з концепцією вартісно-орієнтованого управління, складається у віднесенні показника вартості організації до фінансової перспективи *Balanced Scorecard*. Інші фінансові показники управління фінансовою ефективністю розглядаються як фактори створення вартості й включаються в якості «важелів» в «дерево» створення вартості організації. Ключове значення має поширення ідеї вартісно-орієнтованого управління по всій організації і включення цієї ідеї в процес розробки стратегії.

Для оцінки фінансової ефективності, фінансового стану і, в цілому, вартості підприємства, пропонуємо використовувати показник економічної доданої вартості (EVA). У більшості випадків використання EVA має стати першим кроком до впровадження системи постійних покращень і наступного застосування сучасних управлінських інструментів.

Концепція EVA уможливило інтеграцію з концепцією ABC (Activity-Based-Costing), що дозволяє підвищити ефективність управління витратами і капіталом. Якщо для України показник EVA є новим методом оцінки фінансової ефективності в історичній перспективі, то розрахунок собівартості за окремими видами діяльності є новим методом розрахунку фактичних операційних витрат на ведення бізнесу.

Пропонуємо для оцінки фінансової ефективності підприємства використовувати наступні критерії:

- фінансові параметри повинні охоплювати ефективність підприємства у минулому, поточному і майбутньому часі;
- загальні фінансові показники, такі як EVA, MVA або ROI, використовувати з метою стимулювання зростання доходів;
- фіксувати фактичні витрати на виробничі процеси, товари і послуги;
- регулярно проводити оцінку і вдосконалення фінансових параметрів, і, таким чином, прогнозувати довгостроковий і короткостроковий успіх підприємства.

Подібно тому, як в сфері фінансових показників формуються групи коефіцієнтів, які описують рентабельність, оборотність, ліквідність тощо, в сегменті споживацького напрямку збалансованої системи показників також доцільно сформувати групи показників, які описують: частку підприємства на ринку; збереження попиту; залучення клієнтури; задоволення попиту; вигідність споживачів для підприємства.

Після визначення кількох оптимальних кількісних і якісних показників задоволення клієнта, слід агрегувати ці дані в єдиний критерій – індекс задоволення клієнта (customer satisfaction index, CSI). CSI є одним із видів підсумкової статистики, за допомогою якої керівництво може навіть щомісячно (щодаки) відслідковувати рівень задоволення клієнта. Значущість кожного окремого параметра у CSI визначається у відсотках, на основі того, наскільки важливим є кожен з них для визначення задоволення клієнта і його купівельної поведінки. В табл.1 наведено розрахунок індексу задоволення клієнтів.

Можна використовувати два загальні параметри в споживацькому секторі системи показників: індекс задоволення клієнта (CSI), який

включає кількісні й якісні показники, а також індекс споживацької вартості (customer value index, CVI). CVI повинен складатися з якісних показників, отриманих у ході досліджень і фокус-груп, метою яких є визначення співвідношення прийнятної клієнтом вартості і ціни, а також визначення співвідношення цін на аналогічні товари конкурентів. CVI повинен містити, принаймні, один кількісний показник співвідношення цін підприємства і відповідних цін найближчих конкурентів. Загальний показник CVI повинен складатися із статистичних даних, поданих у табл.2. Для полегшення аналізу та інтерпретації даних CVI і CSI краще розраховувати за 100-бальною шкалою.

Таблиця 1 – Розрахунок індексу задоволення клієнтів

Число втрачених клієнтів і повторного обігу	30%
Виручка від існуючих клієнтів	15%
Частка на ринку	15%
Опитування задоволеності клієнтів	20%
Скарги/повернення	10%
Анкетування по якому-небудь конкретному товару	10%
Разом:	100%

Таблиця 2 – Розрахунок індексу споживацької вартості

Критерій	Ступінь важливості, %
Показники, отримані в ході досліджень Загальна вартість (15%) Співвідношення нашої ціни і ціни конкурентів (15%)	30
Дані, отримані в ході фокус-груп Загальна вартість (10%) Якість/ціна товару (5%) Якість/ціна обслуговування (5%) Співвідношення нашої вартості і вартості конкурентів (10%)	30
Співвідношення фактичної ціни і ціни конкурентів Товар А (15%) Товар В (10%) Товар С (15%)	40

Можна також об'єднати CSI і CVI в єдиний індекс загальної задоволеності і вартості. Одним із видів статистичних даних у системі показників може бути «вартість для клієнта» – поєднання кількісних і якісних показників задоволення клієнта, сприйняття вартості клієнтами, а також співвідношення фактичної ціни товару з конкурентною. Співвідношення загальної кількості балів, які одержує чинник вартості і чинник задоволеності, варіюється і залежить від ступеня значущості

трьох чинників – вартості, ціни і якості, які формують рішення клієнта при купівлі.

Далі звернемося до сегменту збалансованої системи показників, що відповідає за внутрішні процеси організації. При цьому йдеться не про перерахування процесів підприємства, а про фокусування на процесах, критично важливих для успішної реалізації стратегії. Пропонуємо декілька показників, які можна включити в дану категорію:

- число інноваційних пропозицій з розрахунку на одного співробітника;
- відсоток реалізованих пропозицій;
- рентабельність інвестицій, вкладених у вдосконалення технологій або проекти по реінжинірингу;
- число отриманих патентів;
- число премій, присуджених у сфері інновації продуктів і послуг;
- зростання рівня компетентності співробітників.

Оцінка операційних показників підприємства наведена в табл.3.

Таблица 3 – Оцінка операційних показників

Показник, що вимірюється	Вага	Результат	Зважений результат	Цільовий показник
Продуктивність	20%	80%	16	18
Тривалість циклу	25%	86%	21,5	21
Індекс безпеки	15%	100%	15	15
Індекс доробки	40%	82%	32,8	36
Разом:			85,3	90

Для проведення оцінки процесів і операційних результатів пропонуємо наступні критерії:

- оцінити тривалість циклу всіх ключових процесів;
- оцінити час і/або витрати на доробку для всіх ключових процесів виробництва і доставки;
- визначити і відобразити всі ключові показники продуктивності для основних процесів, що відбуваються на підприємстві;
- для кожної одиниці, функції і департаменту визначити ключові процеси та показники;
- процесні показники пов'язувати безпосередньо з тими експлуатаційними характеристиками товару/послуг, які представляють основну значущість для споживача;
- для всіх ключових показників встановлювати стандарти і цільові показники, які засновані на досвіді провідних компаній і на ви-

могах клієнта;

- операційні показники припускають наявність превентивних заходів щодо забезпечення безпеки виробництва. Слід розробити загальний індекс безпеки, який відстежується принаймні один раз на місяць;

- відстежувати декілька довгострокових операційних показників, які покликані забезпечити успіх підприємства в майбутньому.

Особливу увагу слід приділяти екологічному управлінню. Основні способи, за допомогою яких можна максимально використати свої можливості для екологічного управління вартістю організації, наступні:

- скорочення витрат і покращення діяльності по захисту середовища;
- управління екологічними ризиками;
- використання технологій, які понижають шкідливі викиди;
- розробка стандартів по екології;
- зменшення випадків забруднення навколишнього середовища за рахунок профілактичних дій;
- екологічний моніторинг.

Екологічні показники, які вибрані для збалансованої системи, представлятимуть ті сфери, в яких екологічна досконалість забезпечить синергізм, одночасно збільшуючи вартість організації і зменшуючи негативний слід, залишений її діяльністю в навколишньому середовищі.

Метою проєкції «Навчання і розвиток» є розроблення стратегічно необхідної інфраструктури. Ресурси даного сегменту – співробітники, знання, інновації, інноваційність і креативність, технології, інформація і інформаційні системи. Ці фактори служать не тільки реалізації існуючої стратегії, але й створюють передумови для майбутніх змін і адаптації.

При цьому оцінка показників задоволення співробітників для більшості підприємств залишається найслабшою ланкою в системі показників. На жаль, тільки деякі з передових компаній вважають, що задоволення співробітників може бути гуманістичним підходом до управління бізнесом і водночас успішною бізнес-стратегією. По мірі того, як зростає значимість інтелектуального капіталу, кваліфікація і навички співробітників стають найважливішим активом підприємства.

Вважаємо за необхідне розраховувати індекс задоволення співробітників (employed satisfaction index, ESI) щоквартально, визначивши ступінь значущості індивідуальних показників, наведених в табл.4.

Таблиця 4 – Розрахунок індексу задоволення співробітників

Дослідження клімату в колективі	35%
Фокус-групи	10%
Скарги/незадоволеність	10%
Індекс стресу	20%
Звільнення за власним бажанням	15%
Проголи	5%
Заяви на перехід	5%
Разом:	100%

Пропонований підхід враховує декілька типів показників: 60% якісних і 40% кількісних показників поведінки службовців, які взаємопов'язані з рівнем їх задоволеності. Також з метою порівняння показників проводиться збір даних за рівнем задоволення співробітників інших організацій. Методи і засоби оцінки задоволеності співробітників постійно модернізуються.

Стратегія, спрямована на збільшення вартості бізнесу, за допомогою збалансованої системи показників перетворюється в конкретний сценарій роботи підприємства. Фактори створення вартості описують у такій системі зв'язок між стратегією, її оперативною реалізацією й зростанням вартості організації. Крім того, концепція управління вартістю, побудована на зв'язку збалансованої системи показників і ідеї орієнтації на зростання вартості бізнесу, в ході каскадування «проникає» в усі підрозділи підприємства. Побудова BSC для структурних підрозділів організації дозволяє ідентифікувати фактори створення вартості на низових рівнях організаційної ієрархії. Опис факторів створення вартості допомагає зрозуміти, як окремі підрозділи роблять свій внесок у створенні додаткової вартості. Таку концепцію можна брати за основу процесу узгодження цілей зі співробітниками.

Таким чином, для інтеграції системи Balanced Scorecard в систему управління необхідні:

- контролінг, за допомогою якого перевіряється послідовне запровадження стратегічних заходів системи;
- інтеграція системи в стратегічне й оперативне планування для послідовної її адаптації до нової стратегії і точної трансформації операційних цілей та стратегічних заходів щодо планування і бюджетування в межах одного року;
- інтеграція в систему звітності для забезпечення поточного моніторингу досягнення цілей;
- інтеграція в систему керівництва персоналом з метою закріплення операційних цілей і стратегічних заходів і погодження цілей з виконавцями.

Значна увага на підприємстві повинна відводитися контролінгу. Через впровадження в систему контролінгу підприємства показників, орієнтованих на вартість, відбувається інформаційне закріплення ідеї управління вартістю. Стратегічні й оперативні показники, орієнтовані на вартість, необхідно планувати, контролювати й складати за ними відповідну звітність. У цьому контексті інвестиційний контролінг повинен працювати з контрольними («директивними») показниками, наприклад у формі необхідної мінімальної відсоткової ставки, щоб актуалізувати концепцію орієнтації на вартість. Орієнтовані на вартість показники повинні бути постійною складовою частиною процесів контролінгу, що забезпечує можливість своєчасних коригувань при відхиленні від цілей. Відповідна кваліфікація й навчання всіх задіяних співробітників забезпечують довгострокову й надійну реалізацію концепції.

Модель управління, що включає збалансовану систему показників і ідею орієнтації на вартість, дозволяє проводити глибокий аналіз розроблених стратегій на предмет їхнього впливу на зростання вартості підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, наведемо ключові переваги інтеграції системи управління, орієнтованого на вартість, зі збалансованою системою оціночних показників:

- оцінювання, аналіз чутливості й моделювання дозволяє одержати конкретні й об'єктивні аргументи для стратегічних рішень, стратегічного планування й виміру результатів, а також для ініціювання програм, спрямованих на зростання вартості;
- створюється фундаментальна база для комунікацій з ринком капіталу й відносин з інвесторами;
- розкривається потенціал зростання вартості підприємства;
- формується цілісний інструментарій для прийняття рішень, заснованих на використанні економічно релевантних критеріїв на всіх рівнях і сполученні з системою виміру результатів;
- побудова цілісної і наскрізної системи управлінських показників сприяє об'єднанню стратегічного й оперативного контролінгу;
- концепція управління, орієнтованого на вартість, з яскраво вираженою фінансовою спрямованістю доповнюється збалансованою концепцією операціоналізації і конкретизації стратегії;
- ідея підвищення вартості знаходить своє вираження в реалізації стратегії, її поширенні на всі рівні підприємства й каскадуванні цілей;
- збалансована система показників передбачає залучення всіх співробітників у процес створення вартості, завбачає мотивацію спів-

- робітників і поєднання їх інтересів з інтересами підприємства;
- Balanced Scorecard дозволяє усунути розрив між розробленою стратегією і її практичною реалізацією, оцінити саму стратегію і окремі процеси діяльності, оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов;
 - концепція вартісно-орієнтованого управління дозволяє наповнити стратегічним змістом фінансову перспективу збалансованої системи показників, а збалансована система показників ідентифікує не-вартісні фактори, які створюють стійку економічну вартість підприємства.

Обсяги статті не дають можливості комплексно розкрити цю складну сучасну проблему, яку, на нашу думку, необхідно ґрунтовно досліджувати як у науковому плані, так і запроваджувати в управлінську практику в Україні.

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners: Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.

2. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 512 с.

3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 510 с.

4. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 578 с.

5. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996. – Jan/Feb. Michel U. Mit Balanced Scorecard und Shareholder Value zu einem durchgangigen und umfassenden Wertmanagement, VDI Berichte Nr. 1412, 1998. – P.189-209.

6. Stewart G. Bennet. The Quest for Value: the EVA Management Guide. – New York: Harper Business, 1991. – P.150-163.

7. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту / О.С.Кузьмін, А.С.Мороз, Н.Ю.Подольчак, Р.В.Шуляр. – Львів: Львів. політехніка, 2005. – 335 с.

8. Маршалл А. Принципы экономической теории: В 3-х т. Т.2: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 310 с.

9. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління від теорії до практичного впровадження. – Харків: ХНАМГ. – 2006. – 380 с.

10. Мендрул О.Г. Індикатори фінансового стану вітчизняних промислових підприємств // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2000. – №11. – С.75-79.

11. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 720 с.

12. Ольве Н., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 304 с.

Отримано 03.09.2008

УДК 69.007

Л.С.ШЕВЧЕНКО, д-р екон. наук

Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого, м.Харків

АДАПТАЦІЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

Досліджується поняття оцінювання персоналу, розглянуто його сутність, критерії та методи. Аналізуються сучасні досягнення у сфері побудування системи взаємопов'язаних між собою показників. Характеризуються можливості адаптації сучасних методів оцінювання діяльності персоналу до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні.

Підприємство є організаційною структурою, яка створюється для досягнення комерційних чи інших цілей шляхом перетворення матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів на матеріальну продукцію або послуги, спрямовані на задоволення конкретних потреб споживачів.

Основним ресурсом і одночасно рушійною силою виробничого процесу, інтелектуальною складовою активів підприємства є персонал підприємства. Саме за рахунок ефективного управління персоналом, мобілізації і використання капіталу, втіленого у знаннях і кваліфікації працівників, сучасне підприємство може здобути конкурентні переваги.

Особливої актуальності при цьому набуває оцінка діяльності персоналу. Остання дозволяє визначити його якість з погляду відповідності цілям бізнесу і стратегії підприємства.

Процес оцінювання діяльності персоналу на будівельних підприємствах обумовлений специфікою цієї галузі. Будівельне виробництво характеризується складними виробничими зв'язками. Зведення об'єкту потребує праці великої кількості людей різних спеціальностей. На будівельному майданчику одночасно працюють загальнобудівельні, спеціалізовані, пусконаладжувальні організації та ін. Технологічний процес виробництва здійснюється під керуванням головної будівельної організації (генерального підрядника). Він укладає договори із замовниками (забудовниками) на виконання всіх робіт, а потім для виконання окремих видів будівельно-монтажних робіт залучає спеціалізовані організації, які виступають у ролі субпідрядників.

Участь у будівництві замовника, генерального підрядника, субпідрядників призводить до формування складної системи їх взаємовідносин, яка має правильно відображатися при оцінюванні діяльності персоналу будівельного підприємства.