

СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Ларионова Н.Е.

Томский политехнический университет, г. Томск

*Научный руководитель: Янушевская М.Н., старший преподаватель
кафедры физических методов и приборов контроля качества*

Что такое бизнес вчера и сегодня – это лидер, стремящийся реализовать свои амбиции. Он создает команду единомышленников, которая движется к поставленным целям. Со временем компания растет, меняются цели. Растет конкуренция, которая подхлестывается глобализацией, слияниями и поглощениями. Плюс растут расходы компании, увеличиваются требования клиентов. А самое непредсказуемое – это увеличивающийся темп жизни, воздействие быстро меняющейся внешней среды. Что делать в этой ситуации, где найти выход, чтобы компания могла существовать долго, всегда? И желательно с высокой доходностью.

Ответ, резерв существует – это менеджмент, управление компанией. Первое – это создание компании ориентированной на клиента. Наведение «порядка», создание компании нацеленной на постоянное улучшение. Эту задачу помогает решить внедрение на предприятии системы менеджмента качества (СМК) и стандарты ИСО как инструмент внедрения системы. И вот долгожданный день – система внедрена, получен сертификат соответствия. Теперь компания защищена? Так почему же предприятия, имеющие систему, также признаются банкротами, уходят с рынка? Во - первых ИСО не панацея и не отрицает других составляющих менеджмента организации, а во - вторых ИСО говорит лишь о достижении результативности, компаниям же нужна эффективность системы, достижение поставленных перед организацией целей. Развитие системы, плюс достижение стратегических целей компании дает система сбалансированных показателей (ССП). Она позволяет взглянуть на стратегию с четырех сторон: традиционно с финансовой, плюс взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала. СПП позволяет направить действия каждого сотрудника компании на достижение ее стратегических целей, разделить их пошагово и измерить.

ССП предлагает создать личную систему сбалансированных показателей и согласовать ее с организационной системой. Согласование вектора действия каждого сотрудника, нацеленности каждого менеджера со стратегическими целями компании, с целями

собственников, ТОП менеджеров и есть задача ССП, и как мне кажется – одна из составляющих успеха бизнеса. Однако при реализации данной задачи, менеджер должен отдавать себе отчет о том, что он и компания приобретут, что возможно потеряют, реализуя данный проект.

Система сбалансированных показателей эффективности Общие положения: идея, структура, проекции, принципы

В начале 1990-х гг. прошлого столетия два американских гурзу менеджмента — Дэвид Нортон (David Norton) и Роберт Каплан (Robert Kaplan) — предложили миру бизнеса модель, которую они называли термином Balanced Scorecard (BSC). "Balanced" указывает на «сбалансированность». "Scorecard" – важная информация в сжатом виде. Американизм «Balanced Scorecard» подвергся в русскоязычной бизнес-среде многочисленным попыткам перевода, однако одно из них наиболее полно отражает суть данного метода — Сбалансированная система показателей эффективности (ССП).

ССП является одним из инструментов конкретизации, представления и реализации стратегии, позволяет увязать стратегические планы с тем, что компания делает изо дня в день. Эта концепция способствует повышению вероятности реализации намеченной стратегии и адекватной оценке потенциала стоимости компании.

Исходным пунктом разработки данного подхода была критика ярко выраженной финансовой ориентации управленческих систем — в частности, при планировании и составлении отчетности. Чтобы иметь возможность адекватно оценить стоимость компании, такой односторонний финансовый подход следует дополнить «сбалансированной» системой нефинансовых показателей. В основу концепции заложена мысль о том, что при оценке результативности компании следует учитывать различные аспекты бизнеса — например, финансы, клиентов и процессы в их совокупности.

Однако вскоре выяснилось, что ССП при соответствующем подборе целей и показателей разъясняет базовую стратегическую ориентацию компании и представляет ее в измеримом виде. При этом ССП делает свой вклад в улучшение системы мотивации, поскольку сформулированные для сотрудников цели влияют на их поведение. При правильном подборе и увязке с операционной деятельностью целей сотрудники начинают понимать свой вклад в достижение стратегических целей компании, тем самым повышается вероятность реализации разработанной стратегии.

Понимание того, что ССП может влиять на процесс реализации стратегии, способствовало смещению акцентов, изложенных в первоначальной версии концепции: вместо структурированного списка показателей в центре внимания оказываются стратегические цели компании и их представление.

Стратегические цели разрабатываются на основе имеющегося видения и стратегии и имеют статус решающих и ключевых целей компании. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые и фактические значения.

Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность.

На основе обобщения опыта разработчики ССП предложили оперировать четырьмя основными проекциями — «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и рост». Сбалансированное рассмотрение упомянутых проекций при разработке стратегических целей компании позволяет получить сбалансированную систему целей.

Стратегические цели, измеряющие их индикаторы, целевые значения индикаторов и стратегические мероприятия взаимосвязаны. В ССП стратегические цели увязываются между собой причинно-следственной цепочкой в форме стратегических карт. Причинно-следственные цепочки графически отражают логику стратегии — как реализация одной стратегической цели будет способствовать достижению других стратегических целей в сбалансированной системе целей. Идентификация и отображение стратегических взаимосвязей между отдельными целями — важнейшие элементы ССП. Только наличие взаимосвязей между отдельными стратегическими целями позволяет полностью описать стратегию.

Привычный способ оценки деятельности компании, основанный только на анализе динамики финансовых показателей, в условиях жесткой конкуренции не позволяет быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию. К тому же существует опасность чрезмерного увлечения ростом прибыли, при котором не будет уделяться должного внимания другим сторонам деятельности фирмы: инновациям, клиентской политике, квалификации персонала и т.д. Это может привести к большим убыткам, снижению доли рынка и в конечном итоге - краху компании. Чтобы этого не произошло, компании

необходима система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные с точки зрения стратегии аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т.д.). ССП транслирует миссию и общую стратегию организации в систему взаимосвязанных показателей.

Базовая идея концепции — в сжатой, структурированной форме, в виде системы показателей представить менеджменту самую важную для него информацию. Эта информация, с одной стороны, должна быть компактной, а с другой стороны, должна отражать все основные стороны деятельности компании.

Эта система позволяет предприятию и его отдельным организационным единицам следовать целостной стратегической ориентации. ССП берет на себя управление такими ключевыми процессами как коммуникация и связь, бизнес-планирование, усиление обратной связи и обучение стратегии.

После того, как высший менеджмент достиг консенсуса в понимании целей и стратегий, перед руководством компании стоит задача донести свое видение до всех сотрудников предприятия. С помощью специально разработанных программ обучения, периодических собраний, корпоративных посланий и информационных систем руководство осуществляет функцию коммуникации стратегического видения. Данный процесс дает руководству возможность проводить стратегию в различных направлениях, обеспечивая тем самым связь общих целей с целями структурных подразделений и функциями отдельных сотрудников.

Коммуникация осуществляется за счет последовательного вовлечения всех отделов и сотрудников в процесс разработки стратегий и сбалансированных показателей, оценивающих ее достижение. Как правило, менеджеры среднего уровня вовлекаются в процесс разработки стратегий в области обучения и роста, а также внутренних бизнес-процессов, определяя ключевые процессы, потенциал сотрудников и требования к используемым технологиям. Кроме того, им делегируется разработка инфраструктуры модели на более низких уровнях иерархии. В частности разрабатываются измерители эффективности работы отделов и индивидуальные показатели, оценивающие эффективность работы каждого сотрудника. Следует отметить, что именно построение системы мотивации и вознаграждений на основе показателей ССП обеспечивает наиболее полное вовлечение каждого сотрудника в процесс целенаправленного движения компании. Коммуникация является непрерывным процессом, базирующимся на комплексной

программе обучения управлению стратегией, в рамках которой осуществляется анализ текущих результатов и коррекция установок прошлых периодов.

Бизнес-планирование дает возможность связать финансовый, инвестиционный, маркетинговый и производственный планы компании с системой ССП. ССП является очень удобным инструментом для определения первостепенных целей и задач, анализа предпринимаемых инициатив, используя показатели эффективности в качестве критерия распределения ресурсов. Таким образом, менеджеры получают ответ на вопрос: какие инициативы являются наиболее решающими с точки зрения исполнения принятой стратегии и обеспечивают их последующую поддержку и развитие.

Процесс обратной связи дает компании возможность осуществлять постоянный мониторинг исполнения принятых стратегий и достижения поставленных целей посредством анализа отклонений фактических результатов от плановых показателей. На основе данного анализа менеджеры определяют эффективность стратегий и корректируют стратегические инициативы и установки будущих периодов. С помощью элементов бюджетирования, ССП дает дополнительные возможности для установления планов, анализа отклонений и осуществления мониторинга. Таким образом, осуществляется управление стратегией компании на всех уровнях иерархической системы.

Получение новых знаний в области стратегического управления и их укрепление происходит на протяжении всего цикла работы с системой. Процесс обучения начинается с самого первого этапа, когда команда высших руководителей разрабатывает долгосрочные цели и стратегии, а также осуществляет передачу своего видения развития компании на более низкие уровни управления. В конечном итоге результатом этого процесса выступает единое видение, четко понимаемое всеми ключевыми сотрудниками компании. Видение в данном случае представляет собой некую совокупность стратегий достижения долгосрочных целей компании. На основе разработанных положений осуществляется текущее и перспективное бизнес-планирование. Параллельно этому процессу выявляются ключевые индикаторы принятых стратегий и разрабатываются показатели, характеризующие их эффективность. В процессе реализации стратегий осуществляется периодический мониторинг и корректируются среднесрочные и долгосрочные установки.

Благодаря такому подходу становится возможным процесс стратегического обучения, выходящий за рамки рассмотрения только финансовых целей и показателей.

Традиционно руководители управляют бизнесом, ориентируясь, в основном, на значения финансовых показателей (прибыль, денежный поток, рентабельность капитала и т.д.). Управление компанией только на основе финансовых показателей подобно управлению автомобилем, глядя только в зеркало заднего вида. ССП как система показателей демонстрирует руководителю важность использования нефинансовых показателей (число постоянных клиентов, индекс удовлетворенности клиентов, средний срок выполнения заказа, доля брака, текучесть кадров и т.д.).

В классическом варианте этой концепции вся информация, необходимая руководителю для принятия решений, разбивается на четыре взаимосвязанных блока (так называемые «проекции») — «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» и «Развитие и обучение» в соответствии с рисунком 1.

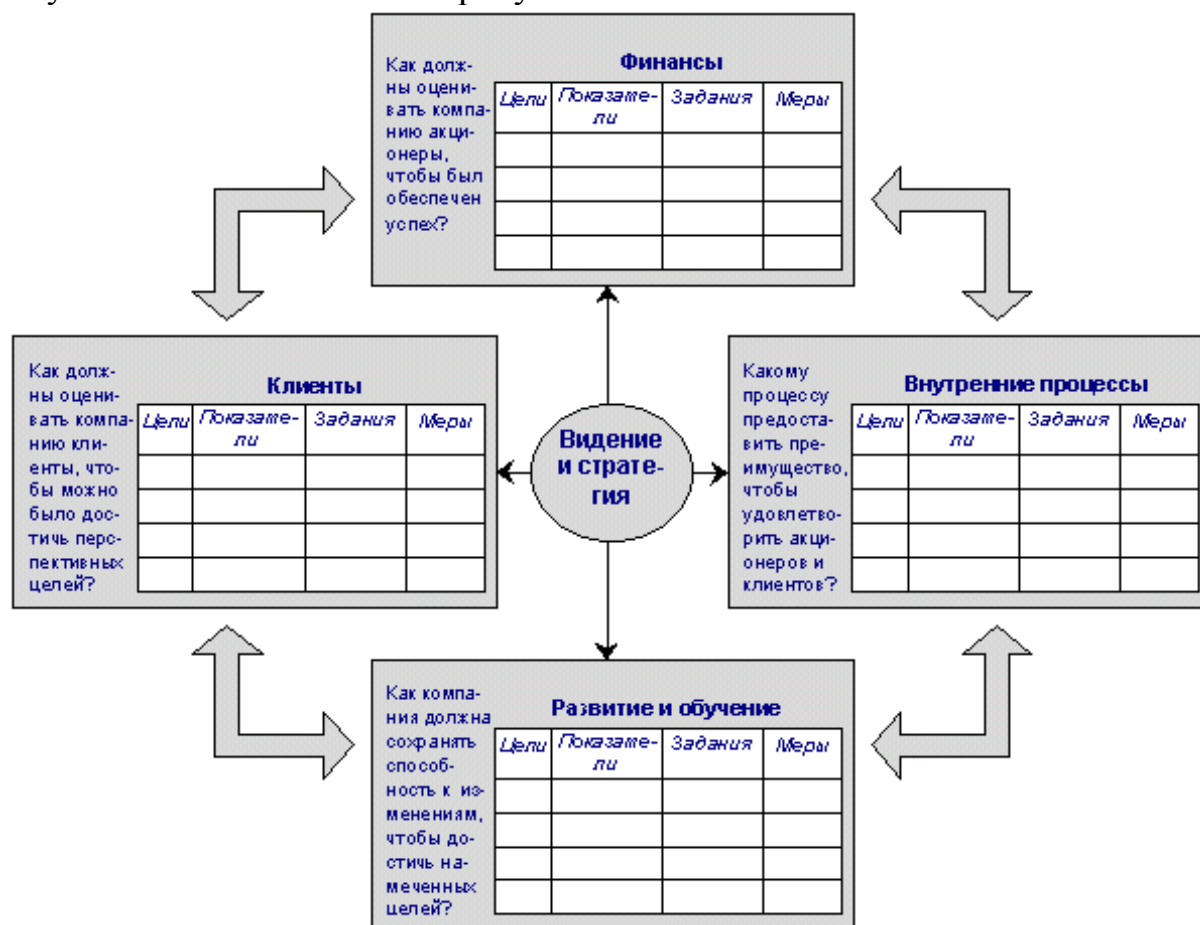


Рисунок 1 - Базовая схема ССП

С помощью данных проекций менеджеры могут ответить на следующие основные вопросы:

1.Какой компания представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам? (проекция финансов)

2.Какой компания представляется своим покупателям? (проекция клиенты).

3.Какие бизнес - процессы компания должна улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться? (проекция внутренних бизнес-процессов).

4.Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость? (проекция обучения и роста).

Таким образом, руководитель подобно пилоту самолета видит перед своими глазами «доску приборов» и управляет системой, ориентируясь на значения индикаторов, сгруппированных по четырем взаимосвязанным блокам. Одна из базовых идей, положенных в основу ССП — это идея измеримости. Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде индикаторов. Девиз концепции — «Если Вы не можете это измерить, значит, Вы не можете этим управлять» [1, С. 143].

Список информационных источников

1. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2014. — 583с.

УСТАНОВКА ПРИБОРА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ НА ООО «ТОМЛЕСДРЕВ»

Левицкая А. А.

Томский политехнический университет, г. Томск

*Научный руководитель: Плотникова И.В., к.т.н., доцент кафедры
физических методов и приборов контроля качества*

Группа компаний «Томлесдрев» - крупнейшее лесоперерабатывающее предприятие Томской области, приоритетным направлением которого является комплексная переработка древесины: добыча, лесопиление, деревообработка, производство ДСП и ЛДСП.

Продукция ООО "Томлесдрев" это плиты древесно-стружечные, облицованные пленками на основе термореактивных полимеров,