

Система сбалансированных показателей и международные стандарты по системам менеджмента

Последний финансовый кризис, бурное развитие информационных технологий, глобализация и другие факторы привели к безвозвратному сдвигу в системе ценностей. Теперь вместо лозунга «Верь мне» все чаще применяется — «Покажи мне». Чтобы продать товар или услугу недостаточно громко и энергично бить себя в грудь «Я самый лучший», а нужно это показать, иными словами, предъявить соответствующие доказательства. Если раньше все доказательства сводились к рекламе от самого же производителя, к его умению убеждать, так сказать к способности по одурачиванию масс, то сейчас такой прием всем уже хорошо известен и против него выработался стойкий иммунитет. Успех сегодня как никогда связан с объективными и беспристрастными показателями, такими как удовлетворенность потребителей, инновации и уровень сервиса.



Ербол Есмуханов,
кандидат технических наук,
аудитор IRCA

Внешние показатели успеха неразрывно связаны с внутренними показателями организации. Только при наличии превосходных показателей персонала, технологий, бизнес-процессов, выпускаемой продукции и финансов можно рассчитывать на внешний успех. К сожалению, многие руководители не имеют достоверной и своевременной информации как о внутренних, так и

о внешних показателях. Трудно представить управление автомобилем или самолетом без приборной панели, отражающей различные показатели. Но вполне обычное явление, когда руководитель управляет организацией – значительно более сложной системой – «вслепую», без приборной панели, опираясь только на интуицию и удачу. Интересно, далеко бы мы уехали таким способом на автомобиле, не говоря уже о самолете? Поэтому чрезвычайно важно для любой организации иметь достоверный и актуальный набор ключевых показателей, отражающих реальное положение вещей (см. рисунок 1).

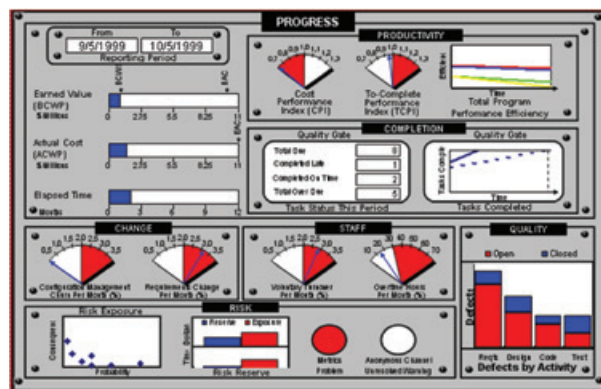


Рисунок 1. Концепция приборной панели

Все, что имеет финансовую ценность в организации,

называют активами. Они бывают как материальными, так и нематериальными. Нематериальные активы становятся все более значимыми. Это связано с приходом информационной эпохи, когда информация становится дороже носителей, на которых она записана. Репутация, бренд, знания, информация, культура и технологии – становятся наиболее ценными активами в современных организациях (см. рисунок 2). Но традиционная система бухгалтерского учета не может учитывать самые ценные активы нематериального характера, которые просто остаются вне поля зрения. Необходим другой инструмент по учету и управлению нематериальными активами.



Рисунок 2. Смена приоритетов

Как нас учил К. Маркс, бизнес – это есть формула «деньги → товар → деньги». Очевидно, что в этой формуле имеется единственный показатель – финансы. Покупайте как можно дешевле, а продавайте как можно дороже. Только есть одна неувязка: наши потребители и поставщики против этого. Игнорировать данный факт не удастся, так как существуют понятия «власть потребителя» и «власть поставщика». Например, они могут просто отказаться от сделки и вышеуказанная формула не сработает. Особенно это справедливо в условиях свободного рынка, когда похожую на нашу продукцию или услугу могут поставить конкуренты. Кроме того, всегда имеется продукция-заменитель. Например, если цена на газ высока для населения, то предпочтение может быть отдано твердому топливу – продукции-заменителю. Такая ситуация обрисована в модели «Ромб Майкла Портера», где конкурентные силы формируются взаимодействием: потребителей, поставщиков, новых и внешних конкурентов (см. рисунок 3). Эти силы определяют предельную прибыльность и ограничивают в выборе финансовых показателей.

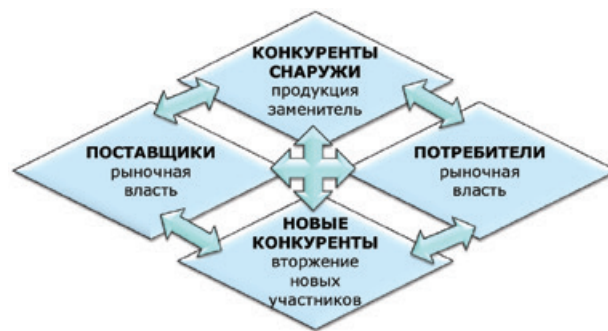


Рисунок 3. Конкурентные силы в «Ромбе Майкла Портера»

Когда подсчитывают прибыли и убытки, бывает поздно что-нибудь менять. Для финансовых показателей характерно их запаздывание. Но, несмотря на это, часто можно встретить систему премирования по текущим показателям прибыли и убытков. Текущий руководитель премируется за достижения предыдущего руководителя, а достижения текущего руководителя скажутся на премиях последующего руководителя. Такая система стимулирует приносить в долгосрочные цели в жертву краткосрочным финансовым показателям: «После меня хоть трава не расти!».

С целью преодоления недостатков традиционной системы управления на основе финансовых показателей, таких как запаздывание, стимулирование краткосрочных целей, нечувствительность к конкурентным силам, учет преимущественно материальных активов, отсутствие общей картины показателей Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном была создана Сбалансированная система показателей (англ. Balanced Scorecard (BSC)) (см. рисунок 4).



Рисунок 4. Авторы сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей (BSC) обеспечила новый стратегический подход к управлению организацией, независимо от сложности, вида деятельности и формы собственности. На основе системы сбалансированных показателей можно интегрировать

разные системы менеджмента, такие как система менеджмента качества, система экологического менеджмента, система менеджмента безопасности и так далее. BSC визуализирует причинно-следственные связи инвестиций по конкретным направлениям с соответствующими результатами в виде конечных финансовых показателей, таких как ROI (рентабельность инвестированного капитала). Например, каким образом инвестиции в программы по охране труда скажутся на прибылях компании? Если раньше менеджеры, ответственные за финансы, видели здесь только затраты, то теперь через BSC они смогут увидеть вклад программы по охране труда в улучшение итоговых финансовых показателей. Такими показателями могут быть: репутация, платежи по больничным листам, штрафы, социальная ответственность, ответственность перед законом, правовые и операционные риски.

Изначально сбалансированная система показателей включала четыре составляющих: финансы, потребители, бизнес-процессы и персонал (см. рисунок 5). По каждой составляющей определяются соответствующие цели и задачи на языке подходящих показателей. Например, эти цели и задачи могут быть представлены как финансовыми, так и нефинансовыми показателями. «Прибыльность сотрудника» – финансовый показатель, «Предложения по улучшениям сотрудника» – нефинансовый показатель.



Рисунок 5. Четыре составляющих Сбалансированной системы показателей

Все составляющие Сбалансированной системы показателей взаимосвязаны друг с другом снизу вверх (см. рисунок 6). Такая взаимосвязь обеспечивает прослеживаемость вклада каждой составляющей в общую эффективность организации.

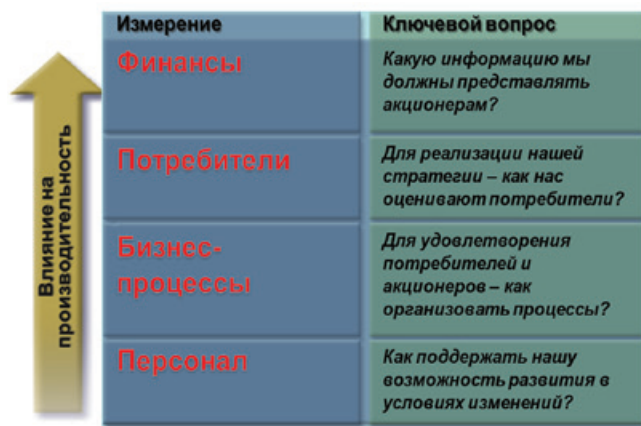


Рисунок 6. Взаимосвязь четырех составляющих BSC

Персонал. Как поддержать нашу возможность развития в условиях изменений? Посредством обучения и программ инноваций мы развиваем персонал. Для обучения необходимы системы менеджмента, включающие политики, процедуры, методики и инструкции. Только обученный и инициативный персонал может положительно повлиять на следующую составляющую «Бизнес-процессы».

Бизнес-процессы. Для удовлетворения потребителей и акционеров – как организовать процессы? Процессный подход рассматривает нашу деятельность как процесс по удовлетворению требований потребителей. На выходе процесса мы должны получить продукцию, соответствующую требованиям потребителей, при минимальных затратах. Эффективность бизнес-процесса непосредственно сказывается на следующей составляющей «Потребители».

Потребители. Для реализации нашей стратегии – как нас оценивают потребители? Показатель «Удовлетворенность потребителей» оказывает решающее влияние на общую эффективность организации. Именно потребители своим выбором: нужна им наша продукция или нет, оказывают принципиальное влияние на последнюю составляющую «Финансы».

Финансы. Какую информацию мы должны представлять акционерам? Известно, что владельцев и акционеров волнует именно составляющая «Финансы», которая зависит от всех других составляющих. Ближе всего к «Финансам» располагается составляющая «Потребители».

Для практического использования BSC необходимы «стратегические карты», в которых наглядно отражаются показатели по всем составляющим и соответствующие причинно-следственные связи (см. рисунок 7).



Рисунок 7. Пример стратегической карты

Имея такую стратегическую карту, можно принимать гораздо более взвешенные стратегические решения. Также стратегическая карта сможет вовлечь сотрудников в достижение целей и задач организации через объективную и беспристрастную визуализацию их показателей. Стратегическая карта поможет привести в соответствие цели и задачи каждого работника с целями и задачами всей организации. Она также поможет выявить новые и необходимые процессы, проекты, программы и системы менеджмента, приводящие к удовлетворению заинтересованных сторон и, как следствие, к устойчивому успеху.

Устойчивый успех возможен только при наличии эффективной обратной связи, необходимой для проверки успешности выработанной стратегии и BSC. Такая обратная связь должна базироваться на взаимосвязях всех составляющих. Например, инвестиции в обучение персонала оборачиваются повышением их компетентности, компетентный персонал улучшает показатели бизнес-процессов, улучшенные показатели гарантируют лояльность потребителей, лояльные потребители больше покупают, увеличивая сумму на счетах организации, чем больше денег на счетах, тем выше доходность инвестированного капитала, а это приводит к большей удовлетворенности инвесторов, которые будут стремиться к большим инвестициям (см. рисунок 8).



Рисунок 8. Обратная связь в BSC

Необходимо отметить, что одной BSC для организации будет недостаточно, так как кроме «стратегии» необходима и «тактика» менеджмента. А тактика менеджмента – это мастерство, знания и навыки практической ежедневной работы. Тактические знания содержатся в системах менеджмента – в политиках и процедурах. По дисциплинам формируются соответствующие системы менеджмента, например, по качеству, экологии, охране труда, информационной безопасности и так далее. Наиболее рациональным является объединение (интеграция) отдельных дисциплинарных систем менеджмента в единую междисциплинарную систему менеджмента – интегрированную систему менеджмента (см. рисунок 9). При таком подходе не только уменьшаются совокупные затраты, но и возникает синергетический эффект – то есть результат больше простого сложения отдельных систем менеджмента.



Рисунок 9. Варианты интеграции систем менеджмента

Организация самостоятельно выбирает системы менеджмента для их интеграции, учитывая:

- отраслевую специфику;
- стратегию организации;
- требования или пожелания заинтересованных сторон;
- финансовые возможности;
- рыночную ситуацию и уровень конкуренции;
- статистику инцидентов и происшествий;
- воздействие организации на окружающую среду;
- социальный климат;
- наличие необходимой компетентности.

К счастью, на данный момент разработан целый ряд международных стандартов в помощь организациям по созданию соответствующих систем менеджмента, например:

- ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- ИСО 14001:2004 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению»;
- ИСО 50001:2011 «Системы энергетического менеджмента. Требования и руководящие указания по применению»;
- OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента здоровья и безопасности на производстве. Требования»;
- ИСО 22000:2005 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к любым организациям в продуктовой цепи»;
- ИСО/IEC 27001:2005 «Информационные технологии – методы обеспечения безопасности – системы менеджмента информационной безопасности – требования»;
- ИСО 28000:2007 «Системы менеджмента безопасности цепи поставок. Технические условия»;
- ИСО 31000:2009 «Риск-менеджмент – принципы и руководящие указания».

Подобрав портфель (пакет) систем менеджмента, организация может интегрировать их на основе общей платформы BSC (см. рисунок 10).



Рисунок 10. Пример интегрированной системы менеджмента на основе BSC

Международные стандарты основаны на общих разделах для стандартов ИСО по системам менеджмента, что обеспечивает наивысший уровень их совместимости. Цели и задачи в измеримых показателях из каждой системы менеджмента могут быть объединены посредством BSC в единую систему показателей. Например, в составляющую «Персонал» мы можем включить показатели компетентности и образования из системы менеджмента качества, а из систем экологического менеджмента и менеджмента профессиональной безопасности соответствующие показатели по прохождению обязательного инструктажа и процедур допуска к рабочим местам. В составляющую «Бизнес-процессы» из системы менеджмента качества мы можем включить

показатели по техническому обслуживанию и производственному браку, а из систем экологического менеджмента и менеджмента профессиональной безопасности – показатели готовности к реагированию в чрезвычайных ситуациях. В составляющую «Потребители» включим показатель по удовлетворенности потребителей, по жалобам и претензиям. И в составляющую «Финансы» мы можем включить затраты на исправление брака, выплаты по больничным листам, экологические платежи и тому подобное.

Часто бывает так, что организация проделывает колоссальную работу по улучшению качества своей продукции, по повышению безопасности труда и улучшению экологической обстановки, но при этом забывает о **демонстрации** своих достижений, то есть показателей. Пока это не будет сделано, мир не узнает о нас. Кроме рекламы-самодекларирования, к которой у нас принято относиться с некоторым недоверием, существует еще несколько методов демонстрации своих достижений. Это различные независимые рейтинговые системы, имеющие также различные уровни доверия к себе, и официальная система признания соответствия и оценивания, чья достоверность обеспечивается законодательно на национальном и/или международном уровне. Например, достоверность процедур сертификации по международным стандартам обеспечивается посредством процедур аккредитации в международной системе IAF (Международный аккредитационный форум) и IQNet (Международная ассоциация органов по сертификации) (см. рисунок 11).

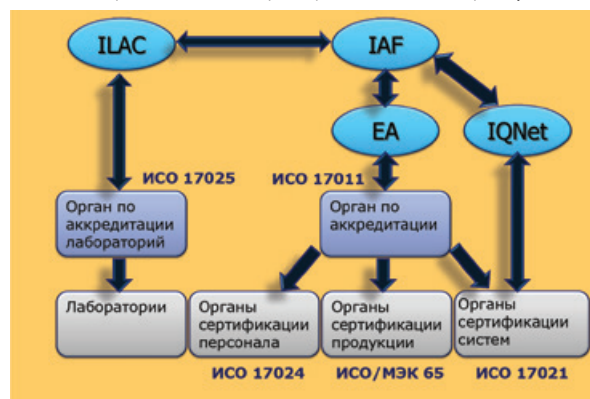


Рисунок 11. Международная система признания соответствия

Например, международный орган по сертификации Ассоциация по сертификации «Русский Регистр», лидирующая на рынке Казахстана, имеет официальную аккредитацию RvA, члена IAF, а также является действительным членом IQNet.

Телефоны: + 7(727) 311-12-39, 311-12-40, факс: + 7(727) 311-12-38, e-mail: info@eurasia-rr.kz.