

Кузьмичев Кирилл Дмитриевич

студент

ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный

нефтегазовый университет»

г. Тюмень, Тюменская область

**ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ, УВЕЛИЧЕНИЯ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И УДОВЛЕТВОРЕНИЯ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА С ПОМОЩЬЮ ИНТЕГРАЦИИ
МЕТОДА ШЕСТИ СИГМ И СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Аннотация: в данной статье рассматривается основа построения стратегии, увеличения производительности труда и удовлетворения потребительского спроса с помощью интеграции метода шести сигм и сбалансированных показателей. Материалы работы могут быть полезны специалистам в области экономики.

Ключевые слова: основа построения стратегии, увеличение производительности труда, удовлетворение потребительского спроса, метод шести сигм, сбалансированные показатели.

В своём литературном анализе я исследовал развитие, реализацию и эффективность применения комбинации двух общепризнанных методологий и инструментов менеджмента – метода «Шести сигм» и «Сбалансированных показателей» – для построения стратегии и увеличения производительности труда с целью удовлетворения потребительского спроса. Исследователь называет рассматриваемый комбинационный метод «Показателя Шести сигм».

Метод «Шести сигм» является философией контроля качества и методологией, которая концентрируется на снижении отклонений, измерении дефектов и увеличении качества продуктов, технологических процессов и услуг. Популяризованный компанией Моторола и применённый General Electric и Allied Signal в восьмидесятых годах 20-го века, метод получил значительное доверие, благодаря значительным снижениям затрат бизнеса, выводы о которых можно сделать

по публичной финансовой отчётности. В течение первых нескольких лет применение метода фирмой General Electric позволило сэкономить 150\$ млн. С 1996 по '97 год GE увеличила количество проектов, использующих метод Шести сигм с трёх до шести тысяч, и получила 320\$ миллионов прироста прибыли. В 1999 GE отчиталась о экономии 2 млрд за счёт применения данного метода, и в годовом отчёте за 2001 год сообщила о завершении 6000 проектов с использованием метода, результирующем, по самым скромным оценкам, в 3 млрд экономии.

С другой стороны, метод сбалансированных показателей – это стратегический инструмент менеджмента и система измерения производительности труда, разработанная для прямого перевода стратегии компании в ориентированный на конкретные действия план. Метод был разработан Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 и быстро обрёл популярность, благодаря тому, что он предоставляет возможность контролировать производительную способность с системой измерения, основанной на организационных перспективах, а не на традиционных бухгалтерских отчётах. Интенсивное исследование было проведено для оценки прибылей, связанных с применением метода сбалансированных показателей в индустрии. Более поздние усилия по исследованию будут отражены в литературном обзоре.

В начале 90-х годов профессор бизнес-школы при гарвардском университете (Harvard Business School) Роберт Кэплен (Robert Kaplan) и американский консультант по вопросам управления Дэвид Нортон (David Norton) разработали новый подход к стратегическому управлению. Свой метод они назвали системой сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) – ССП.

Они доказали, что традиционные финансово-учетные показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, давали незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, которая мешала выработке долгосрочной модели работы прибыльного предприятия. Изучив и обособив слабые места и неточности в предшествующих управленческих методиках, в своём новом подходе авторы сформировали четкое описание того, что нужно измерять, чтобы сбалансировать финансовую деятельность компании.

ССП – это система менеджмента (а не просто система измерения) позволяющая предприятию точно определить планы на будущее и стратегию по воплощению их в реальность. Она позволяет организовать обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, результатом деятельности которой становится повышение стратегической эффективности и достижение результатов. Полное внедрение ССП трансформирует стратегическое планирование из теории в одно из ключевых направлений деятельности предприятия.

Создатели методики также описывают новые идеи своей работы следующим образом: «ССП поддерживает привычные финансовые показатели. Однако эти параметры лишь отражают ход предшествующих событий и предоставляют закономерное описание для компаний эпохи промышленного производства, инвестиции в долговременные программы и в развитие взаимоотношений с клиентами, для которых не составляли существенную часть деятельности. Но эти финансовые характеристики неадекватны для управления бизнесом эпохи информационных технологий, компаний, которые добиваются будущих результатов, вкладывая средства в клиентов, поставщиков, персонал, бизнес-процессы, технологию и инновационные исследования».

В результате Кэплен и Нортон предложили подкрепить финансовые показатели сведениями, отражающими удовлетворенность клиентов, интернальные бизнес-процессы и возможности компании к развитию и росту.

Методология ССП представляет главные факторы деятельности компании – такие как обслуживание клиентов, операционную и финансовую эффективность – в виде комбинации определенных показателей. Организация собирает и подвергает анализу эти показатели, чтобы сделать вывод о достижении стратегических целей. Комплексно реализованная система подразумевает поочередное рассмотрение работы компании на всех уровнях. Таким образом, каждый сотрудник организации обрабатывает индивидуальную систему показателей, стараясь достичь своих личных целей на основе показателей, связанных со стратегией всего предприятия.

В системе сбалансированных показателей организация исследуется с точки зрения четырех перспектив (точек зрения), разрабатываются количественные показатели, собирается и анализируется информация в соответствии с каждой из этих перспектив [1]:

1. Перспектива обучения и развития:

Эта перспектива включает в себя обучение персонала и поддержание корпоративной культуры, как в личном плане, так и в корпорации в целом. В компании, где работают специалисты, сотрудники являются ключевым ресурсом. В современных реалиях мгновенных технологических изменений, работникам умственного труда приходится постоянно совершенствоваться. Правительственные организации зачастую неспособны нанимать новых технически подготовленных сотрудников, и в то же время ликвидируют программы подготовки персонала. Это главный фактор «утечки мозгов», которую необходимо предотвращать. Определенные показатели способны указать руководству на эффективные пути использования средств на подготовку сотрудников с целью получения максимальной пользы. Так или иначе, обучение и совершенствования людских ресурсов составляет фундамент успеха любой прогрессивной организации.

2. Перспектива бизнес-процессов:

Эту перспективу относят к категории внутренних бизнес-процессов. Показатели этого направления помогают управленцам понять текущее состояние операционной деятельности компании, а также определить соответствие продуктов и услуг требованиям клиентов. Эти критерии необходимо тщательно разрабатывать только тем, кто четко знаком с бизнес-процессами корпорации – такую работу нельзя поручать консультантам извне.

3. Перспектива клиентов:

Современная философия менеджмента учитывает возрастающую значимость ориентации на клиента и его удовлетворенности в любой сфере. Основной критерий прост: неудовлетворённые клиенты стремятся найти других поставщиков. Низкая эффективность в этом направлении – прямой индикатор скорого упадка компании, даже при условии, что текущее финансовое состояние вполне

благополучно. Для разработки этих показателей удовлетворенности следует подвергнуть анализу типы клиентов и процессов, для которых производится тот или иной продукт или оказывается конкретная услуга.

4. Финансовая перспектива:

Кэплен и Нортон не отрицали возможности использования традиционных финансовых данных. Своевременные и точные данные о капитале всегда важны, и поэтому менеджеры обязаны сделать все для их обеспечения. Однако, обычно, задаче получения и обработки финансово-операционных данных уделяют даже больше внимания, чем требуется. При создании корпоративной базы данных основной объём работы может быть централизован и автоматизирован. Тем не менее, необходимо понимать, что особый акцент на финансовых показателях приводит к «несбалансированной» ситуации в контексте иных перспектив. Поэтому, необходимо принимать во внимание и вспомогательные данные, такие как оценка риска и сравнение затрат с конечными результатами.

Система сбалансированных показателей и управление, основанное на измерениях

ССП строится на основе основных концепций, выработанных в предыдущих управленческих методиках, таких как полное управление качеством (Total Quality Management, TQM), имеющих в своём составе:

- качество, определяемое на основе обратной связи с клиентом;
- непрерывное совершенствование;
- расширение полномочий персонала;
- самое главное: основанное на измерениях управление и поддержку обратной связи.

Двухконтурная обратная связь

В традиционной промышленной деятельности все «подчинялось» двум понятиям: «контроль качества» и «отсутствие дефектов». Чтобы оградить клиента от брака, предпринимались серьезные меры по контролю и тестированию на поточной линии.

Главная проблема такого подхода, как указывает Деминг (Deming), заключается в том, что истинные причины некачественной продукции почти невозможно обнаружить, и всегда сохраняется некоторая неэффективность в результате отбраковки. Деминг отметил, что на любом этапе производства возможно возникновение небольших отклонений, данные, о причинах которых необходимо собирать и анализировать. Если это возможно, значит, существует путь к постепенному повышению качества путём сокращения количества брака на производственной линии. Для достижения такого прогресса, следует сгруппировать все бизнес-процессы в общую систему с цепочкой обратной связи.

Данные обратной связи будут исследоваться управленцами для выявления причин отклонений процессов, которым характерны частые ошибки и расхождения с нормой. Следующим этапом становится принятие мер по модификации набора этих процессов. Как и в системе TQM, сбалансированная система показателей имеет обратную связь между интернальными бизнес-процессами и внешними результатами, помимо того, в ней предусмотрено еще одно кольцо обратной связи, замыкающее результаты бизнес-стратегий. Таким образом, в ССП возникает двухконтурное кольцо обратной связи [3].

Результирующие показатели

Нельзя исправить то, что нельзя измерить. Именно поэтому показатели нужно разрабатывать, ориентируясь на приоритеты стратегического плана, в котором заключены основные факторы развития бизнеса и критерии выбора наиболее важных для менеджеров показателей. Затем проектируются процессы получения данных, описывающих эти показатели, и сведения их к численному виду для накопления и анализа. Лица, принимающие решения, оценивают финальные значения различных исследуемых процессов и стратегий, а также оценивают результаты, с тем, чтобы корректно и эффективно руководить компанией и обеспечивать обратную связь.

На основе вышесказанного можно заключить, что ценность показателей состоит в обеспечении фактической основы для определения:

- стратегической обратной связи, демонстрирующей лицам, принимающим решения, текущее состояние организации по нескольким перспективам;
- диагностической ОС с различными процессами для управления изменениями;
- временных тенденций изменения эффективности деятельности по мере контроля показателей;
- обратной связи между методами измерения и выбора контролируемых показателей;
- количественных входных параметров для методов прогнозирования и моделирования для систем поддержки принятия решений.

Управление по факту

Основная цель проведения измерений заключается в том, чтобы дать управленцам полное представление о текущей эффективности работы их компании (по нескольким перспективам) и, следовательно, быть способным принимать более мудрые, долговременные и дальновидные решения.

В буклете Baldrige Criteria (1997) вновь повторяется концепция управления по факту (fact-based management): «Современный бизнес зависит от измерения и анализа результатов его деятельности. Измерения должны основываться на стратегии компании и обеспечивать критические данные и информацию о ключевых процессах, выходных параметрах и результатах. Данные и информация, требуемые для оценки и повышения эффективности функционирования, бывают различными, в том числе: о клиентах, продуктах и эффективности предоставления услуг, об операциях, о рынке, конкурентах, поставщиках, персонале, издержках и финансах. Анализ позволяет использовать данные для определения закономерностей, перспективных оценок, причин и следствий, которые могут быть не очевидны без глубоко исследования. Информация и её анализ полезны для ряда задач компании, среди которых: планирование, оценка результатов производственной и операционной деятельности компании, совершенствование операций и

технологических процессов, сравнение эффективности компании с ее конкурентами или с «оптимальными показателями в отрасли».

Ключевая идея повышения степени эффективности функционирования включает в себя создание и применение показателей и индикаторов эффективности. Показатели эффективности или индикаторы – это измеряемые характеристики продуктов, услуг, процессов и операций, используемые компанией для контроля и повышения производительности. Показатели и индикаторы необходимо выбирать таким образом, чтобы оптимально представлять факторы, приводящие к повышению эффективности взаимодействия с клиентами, выполнения операций и финансовой деятельности. Полный набор показателей или индикаторов, связанных с эффективностью клиентов и/или компании, представляет собой хорошую основу для согласования всех действий компании с ее целями. За счет анализа данных исследуемых процессов, показатели или индикаторы можно оценивать и варьировать для достижения определённых целей.

Преимущества и недостатки

Сбалансированная система показателей стала очень притягательной концепцией. За последнее десятилетие тысячи менеджеров мира взялись за ее реализацию и адаптацию на предприятии. Однако ССП имеет и отрицательные стороны. Те, кто обеспечил популярность этой концепции, наряду с похвалой, достойны также и порицания.

Говоря о плюсах данной методологии, отметим, что ССП убедила управленцев в том, что финансовые показатели необходимы, но не достаточны, так как не позволяют в полном объёме оценить финансово-операционное состояние той или иной бизнес-модели. К примеру, они не отражают нематериальные ресурсы, в особенности, ресурсы, основанные на знаниях. Успех предприятия в привычных областях зачастую основан на экономии за счет роста масштабов и/или объемов производства, а значит, связан с эффективным распределением финансового и физического капитала.

Этот тип дистрибуции ресурсов легко наблюдается и контролируется при помощи финансовых показателей. Тем временем, в более современных отраслях

производства стремительно растёт роль возможности мобилизовывать и применять более мягкие и менее «материальные» ресурсы, опорой которым служат знания.

К сожалению, классические финансовые показатели плохо подходят для управления компанией, деятельность которой сильно завязана с оперированием информацией. Помимо того, курс на использование лишь финансовых показателей приближает достижение лишь краткосрочных результатов. Прямая связь между вознаграждениями менеджеров и фондовыми опционами к квартальным доходам и прибылям, стимулировала белых воротничков гнаться за цифрами, даже если это приносило вред перспективам достижения долгосрочных результатов.

В ССП сохранены финансовые показатели. При этом они также укомплектованы опережающими индикаторами (leading indicator), которые отражают факторы, влияющие на результаты финансовой деятельности. С помощью ССП руководство имеет возможность отслеживать различные аспекты деятельности организации и условия экономической и конкурентной среды.

Личные исследования автора указывают на то, что между опережающими индикаторами эффективности за текущий год и запаздывающими индикаторами (lagging indicator) – финансовыми показателями – на следующий год существует положительная связь. Это означает, что финансовое будущее компании можно с большой надёжностью прогнозировать, а ожиданиями инвестора – управлять превентивно, наблюдая за определенными нефинансовыми индикаторами. Обследуя пациента, врач обычно слушает сердце, меряет давление и берет анализы. Так и несколько ключевых индикаторов позволяют получить представление о состоянии компании.

Кропотливо выверенная сбалансированная система показателей обеспечит точное видение ключевых индикаторов. Менеджеры передают свое представление о будущем организации, а следом и заинтересованные лица могут совмест-

ными усилиями реализовать это видение, стараясь повысить основные показатели эффективности, например, добиться сохранения клиентской базы или сократить издержки производства.

Сбалансированная система показателей предоставляет возможность согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри организации, направляя их внимание на один и тот же набор индикаторов. Иногда, такое согласование выполняется явно, путем выработки ССП для конкретных подразделений или сотрудников на основе корпоративной системы сбалансированных показателей. В идеале, ССП показывает, есть ли в компании подготовленные и заинтересованные сотрудники (направление развития и обучения), эффективны ли процессы (операционное направление), довольны ли клиенты (клиентское направление). Положительные опережающие индикаторы обеспечивают высокую финансовую эффективность в долгосрочной перспективе.

К сожалению, у методики ССП есть и минусы. Как и любая технология менеджмента, она должна быть адаптирована к конкретным условиям. Например, отраслевые и культурные различия между Северной Америкой и Китаем не позволяют просто так перенести ССП, разработанную для нефтяной компании в Хьюстоне, в компанию по экспорту/импорту в Гонконге.

Существует достаточно примеров иностранных компаний, которые сначала пытались заимствовать американские системы сбалансированных показателей, взятые из тех же отраслей. Логично, что различия как во внешних бизнес-условиях, так и во внутренних методах управления приводили к непреодолимым проблемам на этапе внедрения.

Другие корпорации столкнулись с трудностями при сборе информации по внутренним процессам, по причине того, что они еще не были формализованы или задокументированы.

Методология сбалансированной системы показателей предохраняет организаторов от однобокого представления, опирающегося на традиционные учетные данные. Однако в иных случаях, показатели финансовой эффективности забываются как менеджерами, так и фондовыми аналитиками и инвесторами, так как

они слишком увлекаются возможностью удовлетворить клиентов и увеличить нематериальные ресурсы.

Так, Amazon.com был глобальной рекламной площадкой для online-продавцов, ставивших своей целью рост прибыли. Поэтому, они готовы были работать на любых расстояниях для удовлетворения и сохранения своих клиентов, даже в случаях, когда это приводило к потере денег при каждой операции, т. е. работе в убыток. Другие интернет-магазины, такие как adMart в Гонкоге, попытались принять такой же подход к ведению бизнеса, который в их случае оказался неприемлемым [2].

Заключение

Несмотря на то, что ССП и уходит за рамки финансовых параметров, она в полной мере от них не отказывается. Закономерно, название методологии стремится отразить набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долгосрочные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие индикаторы, внутренние и внешние перспективы эффективности.

Тем не менее, прибыль остается главной целью любого бизнеса. Поэтому корректный выбор критериев, касающиеся клиента, процессов и их развития становится опережающим индикатором финансового успеха.

Экипаж самолёта обучают следить за альтиметром и остатком горючего, не забывая и о месте назначения. Так и нацеленному на успех менеджеру следует сосредоточить свои усилия так, чтобы достичь повышения показателей эффективности, влияющие на прибыльность в будущем.

Сбалансированная система показателей позволяет менеджерам сосредоточить внимание на самых важных моментах. Многолетний опыт ее использования показал, что в любой отрасли и компании имеются свои особенности, зависящие от обеспеченности ресурсами и конкурентной среды. Именно поэтому управленцам так важно выделить главные аспекты, характерные именно для их предприятия, что позволит направить все усилия на достижениях эффективности и оптимальной работы бизнеса.

Список литературы

1. Rodriguez Adriana B. A framework to align strategy, improvement performance, and customer satisfaction using an integration of Six Sigma and Balanced Scorecard: Дис; B.S. University of Zulia. – Zulia, 2008. – 227 с.
2. Ватсон Грегори Методология «Шесть сигм» как новый подход к обеспечению качества / Грегори Ватсон // 2006. – Глава 11. – С. 244–264.
3. Казинцев А. Шесть Сигм: Коротко о главном [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.6sigm.ru/files/Files/3-LSSProduction/Six_Sigma_Basic_Definitions.pdf.