

**Л. И. Галаудинова**

*Магистрант*

*Сибирско-американский факультет менеджмента*

*Байкальской международной бизнес-школы*

*Иркутского государственного университета*

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КОМПАНИИ «УСМ»**

В условиях динамично развивающейся экономики и жесткой конкуренции, в которых существенно возросло значение стратегического управления компанией, способность реализовать стратегию обуславливает возможность выживания организации в долгосрочной перспективе. По мнению ряда авторов [4], без четко сформулированной стратегии теряется смысл деятельность организации, ухудшаются результаты компании, теряется ее конкурентоспособность. Однако, как отмечают некоторые авторы [1], очень часто при осуществлении прекрасно продуманной стратегии возникают трудности, поэтому способность претворить стратегию в жизнь более важна, чем сама стратегия. Нередки случаи в современных компаниях, когда стратегия становится лишь написанным на листке бумаги текстом, оставленным на столе топ-менеджера. Сотрудники не знакомы со стратегическими целями компании, их деятельность и личные цели никак не связаны с целями предприятия. Согласно статистике, приведенной А. Коробковым [3], только 50 % высших руководителей, 20 % управляющих среднего уровня и 10 % сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии. В результате этого возникает разрыв между долгосрочным видением фирмы и текущими действиями сотрудников. Вследствие подобного разрыва во многих компаниях, имеющих несколько дочерних подразделений, менеджеры высшего звена имеют свое собственное понимание основных принципов организации. Ее стратегии, как правило, отличаются от мнений других руководителей, что приводит к ситуации, когда ключевые управленцы либо направляют организацию в разные стороны, либо находятся в бездействии, не зная в каком направлении двигаться вообще. Таким образом, руководители не могут обеспечить оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной стратегией фирмы.

Разрешить данную проблему можно, связав общую корпоративную цель максимизации стоимости со стратегическими и операционными целями. Для этого используется Система сбалансированных показателей, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом [2], которые считали, что «базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на

финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации».

Целью нашей работы является разработка проекта внедрения системы сбалансированных показателей в компании «УСМ». В качестве объекта исследования выступило общество с ограниченной ответственностью Торгово-производственный комплекс «УСМ». Это стабильно развивающаяся компания, действующая на рынке оптовых продаж металлопроката более 13 лет. Компания начала развитие собственной филиальной сети в 2006 г. и на сегодняшний день имеет филиалы в городах Улан-Удэ, Чита и Братск. В состав Группы компаний входит четыре предприятия.

Компания занимается поставками всего ассортимента металлопроката и оказывает услуги по резке, погрузке и доставке металлопроката. Как надежного поставщика компанию характеризуют многолетний опыт работы на данном рынке, а также обширные базы клиентов и партнеров. Общая численность группы составляет 155 человек, основная часть которых работает в иркутском филиале. Организационная структура компании может быть отнесена к линейно-функциональному типу.

Руководством компании было принято решение внедрении системы сбалансированных показателей по нескольким причинам, основной из которых была необходимость мотивации персонала к реализации стратегических целей предприятия. Основным предназначением данной системы является распространение стратегии организации на все ее уровни. Данная система переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех взаимно интегрированных перспектив. Разработка системы состоит из пяти основных этапов. Процесс начинается с формулирования миссии и видения организации. Следующий шаг – определение ключевых факторов успеха для каждой из четырех перспектив, а после – разработка стратегических целей для каждого их таких факторов. Установление причинно-следственных связей позволяют увидеть, как достижение одной цели влечет за собой достижение другой. После этого для каждой цели выбираются показатели результативности и назначаются целевые значения.

Первоначально нами была построена система и разработаны показатели эффективности на примере склада – основного отдела, в котором создается главная ценность компании. От степени эффективности деятельности работников склада, то насколько быстро и качественно будет осуществлена отгрузка, зависит степень удовлетворенности клиентов оказанными им услугами. Для построения системы мы провели ряд мероприятий:

1) описали бизнес-процессы склада, основными из которых являются разгрузка металлопроката, прибывшего от поставщиков, и отгрузка металлопроката клиентам;

- 2) провели качественный анализ персонала;
- 3) проанализировали системы оплаты труда и мотивации работников склада.

На основе проведенных исследований нами была построена карта целей для склада, после чего разработаны показатели результативности и назначены целевые значения для каждой цели. Разработанные показатели были разделены на групповые и индивидуальные.

К примеру, такие показатели, как количество жалоб клиентов и время выполнения заказов зависят от того, насколько эффективно работает вся бригада. Для каждой должности сформирована таблица показателей эффективности деятельности (KPI), каждому присвоен вес, определяющий максимальную долю премиальной части, которую получит сотрудник при условии достижения определенного показателя. Естественно, что любая цель может быть достигнута, частично достигнута, либо не достигнута вообще, однако с помощью расчетной модели величину премии достаточно просто рассчитать.

С помощью разработанных показателей нами была оценена эффективность работы компании и ее сотрудников по итогам 2012 г. Следует отметить, что компания не достигла многих из поставленных целей, и в целом 2012 год стал далеко не самым успешным в связи со внешними условиями рынка. Вследствие этого в начале 2013 г. были изменены миссия, видение и стратегия организации. Нами были поставлены цели на 2013–2015 годы согласно новой стратегии предприятия, разработаны показатели эффективности и их целевые значения. Каждый показатель был закреплен за отдельным сотрудником. В настоящее время ведется разработка методик отслеживания данных показателей. Планируется, что фактические значения показателей будут ежегодно сравниваться с исходными и при необходимости корректироваться, а по истечении 2015 г. будет оценена эффективность работы компании и принято решение о дальнейшем направлении ее развития.

### **Список литературы**

1. Грант Р. М. Современный стратегический анализ : пер. с англ. / Р. М. Грант ; под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 560 с. : ил. – (Классика MBA).
2. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. М. Павловой. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 416 с. : ил.
3. Коробков А. Balanced Scorecard – показатели эффективности вместо финансовых коэффициентов [Электронный ресурс] / А. Коробков. – URL: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc831.htm>.
4. Томсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с. : ил.