

УДК 347.191.4

**УПРАВЛЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМОЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В РАЗРАБОТКЕ
И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ**

Б.Д. Семенов¹, О.В. Володько²

¹ Белорусский государственный экономический университет

² Полесский государственный университет, Olga_Volodko@mail.ru

Внедрение системы сбалансированных показателей к разработке и реализации стратегии в малом бизнесе позволяет достичь впечатляющих результатов. На практике еще не выработано единого подхода к внедрению

сбалансированной системы показателей (СПП). В классическом представлении модель - система сбалансированных показателей разрабатывается «сверху-вниз», то есть сначала формализуется стратегия на уровне всего предприятия, а затем цели и показатели доводятся до подразделений.

Однако на малых предприятиях весь процесс разработки и внедрения СПП следует рассматривать, как «пилотный проект», эффективное управление которым строится посредством инструментов проектного менеджмента. Установление целей на будущее происходит исходя из выявленных проблем области компании. Поэтому процесс проведения стратегического анализа является первоначальным этапом в работе над системой сбалансированных показателей. Следует отметить, что рассматриваемый подход стратегического управления базируется на формировании целей по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал и развитие.

Для исследования были выбраны четыре малых предприятия Минской области: ООО «БелСел», ООО «Мебель сервис» ООО «Семела», ООО «Мебель на заказ». По результатам проведенных исследований, видится целесообразным начинать анализ формирования общего банка проблем с помощью анкетирования. Результатом анкетирования является формирование банка проблем по наиболее часто встречаемым ответам, которые важны для проведения дальнейших исследований объекта. Когда получены первичные результаты, необходимо расставить приоритеты в очередности проработки по каждому из направлений.

Исследование финансового аспекта деятельности организации позволяет подтвердить или опровергнуть правильность выбранного стратегического направления. Проведение финансово-экономического анализа в полном объеме на большинстве предприятий малого бизнеса невозможно. Поэтому анализ финансов малых предприятий сводится к расчету абсолютных и относительных показателей прибыли предприятия, показателей рентабельности, а иногда проведения ABC-анализа по структурам затрат или по источникам доходов, если в организации ведется внутренний учет.

Работа над формализацией стратегии основывается на всестороннем изучении как внутренней среды и проблем предприятия, так и рыночной ситуации в которой действует предприятие

Согласно архитектуре СПП предлагается использование следующих инструментов стратегического маркетинга и менеджмента для исследования каждой из составляющих СПП (табл.).

Таблица. Стратегические инструменты анализа для исследования каждой из составляющих СПП

Составляющие СПП	Стратегические инструменты исследования
1. Первоначальный анализ	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление проблемных зон по средством анкетирования • SWOT - анализ
2. Финансовая	<ul style="list-style-type: none"> • Финансово-экономический анализ (если это возможно), то: • расчет показателей рентабельности; • определение прибыли, изучение динамики; • ABC-анализ.
3. Клиентская	<ul style="list-style-type: none"> • Определение конкурентной позиции; по средством построения конкурентных профилей; • Расчет емкости рынка, применение анализа разрывов (gap-анализа) для постановки маркетинговых задач; • СТЕРисследование конкуренции по М.Портеру; • Применение модели Кано для выявления степени удовлетворенности клиента; • Сегментирование рынка
4. Составляющая внутренних бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> • Построение матрицы ВКГ с целью выявления приоритетных направлений развития: новатора или последователя; • анализ причин («5 почему»); • диаграмма Исикава для выявления причинно следственной цепочки; • бенчмаркетинг процессов.
5. Составляющая обучения и развития	<ul style="list-style-type: none"> • Исследование корпоративной культуры по Хофстаде; • Исследование корпоративной культуры по Камерону и Куину; • Психологическое анкетирование сотрудников предприятия.

Рассмотренные выше инструменты, позволяют провести диагностику и выявить проблемные зоны, чтобы в дальнейшем более глубоко провести анализ.

По результатам диагностики, проведенной на предприятиях малого бизнеса, были выявлены следующие особенности:

- невозможность проведения комплексного финансово-экономического анализа на многих предприятиях;
- отсутствие достоверной информации о собственных клиентах и их потребностях при условии, что маркетинговая стратегия малых предприятий подразумевает близость потребителю, ориентацию на запросы клиента;
- разный уровень подготовки в области менеджмента у сотрудников, занимающих руководящие должности, и как следствие необходимость осуществления одновременного обучения сотрудников данного

предприятия.

Внедрение системы сбалансированных показателей в большей степени обусловлено необходимостью упорядочивания по составляющей внутренних бизнес-процессов.

Литература

1. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления. / Гершун А., Горский М – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина бизнес Букс, 2005. – 478 с.