

А. С. Новиков

*Аспирант,
Gron-novikov@mail.ru*

*Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
Москва, Российская Федерация*

Разработка эффективной стратегии управления малым бизнесом в сфере услуг на основе сбалансированной системы показателей (факторы возможности применения)

***Аннотация:** в статье рассмотрены возможности применения сбалансированной системы показателей при разработке эффективной стратегии управления малым бизнесом на основе исследования эмпирических исследований среди зарубежных компаний, а также выдвинуты гипотезы о возможности ее применения, которые в дальнейшем будут подтверждены или опровергнуты на основе собственных исследований автора статьи среди компаний малого бизнеса в сфере услуг.*

***Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, факторы возможности применения ССП, стратегия управления, организационная структура, внешнее окружение, интенсивность конкуренции.*

A. S. Novikov

*Postgraduate student,
Gron-novikov@mail.ru*

*The Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration under the President of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation*

Development of effective small business management strategy based on balanced scorecard (factors of suitability)

***Annotation:** the article reviewed suitability of a balanced scorecard for development of effective small business management strategy based on empirical research of foreign companies, also the author made hypotheses on suitability of this method, which will be later confirmed or confuted by author's own empirical researches among small companies of service industry.*

***Keywords:** balanced scorecard, factors of balanced scorecard suitability, management strategy, corporate structure, external environment, competitive intensity.*

Для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого роста предприятиям малого бизнеса, в том числе в сфере услуг при разработке эффективной стратегии необходимо применять передовые методы управления.

По мнению многих исследователей, одной из наиболее приемлемых методик при разработке эффективной стратегии для предприятия малого бизнеса, является сбалансированная система показателей (ССП), которая была представлена Р. Капланом и Д. Нортоном в 1992 году¹ как система измерения эффективности, предназначенная для того, чтобы руководство компании могли преобразовать стратегию в набор финансовых и нефинансовых показателей, охватывающих различные сферы деятельности организации.

В настоящее время большинство малых предприятий в сфере услуг как для оценки эффективности деятельности, так и при разработке стратегии управления используют только финансовые критерии. Однако, использование только финансовых критериев не позволяет компаниям не только оценить свои возможности для будущего развития, но и оценить свои внутренние сильные и слабые стороны при реализации стратегии управления.

Сбалансированная система показателей (ССП) состоит из двух типов показателей эффективности реализации стратегии управления компании. Первый тип — это финансовые показатели для описания прошлых результатов деятельности компании. Второй тип — это нефинансовые показатели, описывающие удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы, а также инновации и развитие, как движущие силы будущих финансовых результатов. Таким образом, все параметры СПП представляют собой баланс между внешними параметрами по отношению к финансам и клиентам, а также внутренними параметрами по отношению к внутренним бизнес-процессам, инновациям и развитию.

Направление «бизнес-процессы» заключается в использовании процессного подхода при разработке и реализации стратегии управления, то есть предприятие малого бизнеса рассматривается как комплекс взаимосвязанных процессов деятельности (основных и вспомогательных). Данное направление позволяет выявить процессы, которые необходимо развивать и совершенствовать для оптимизации деятельности компании в целом, а также для укрепления конкурентных преимуществ.

¹ Kaplan, R. Norton, D. The balanced scorecard measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992, 70(1), P. 71–79.

Направление «Клиенты» позволяет идентифицировать ключевые сегменты рынка, а также ключевые группы потребителей, на которых должны быть направлены усилия компании при разработке эффективной стратегии. При этом, среди основных факторов по данному направлению можно выделить: доля рынка в целевых сегментах, удовлетворенность клиентов, удержание старых и приобретение новых клиентов и т.д.

Направление «Персонал» включает в себя ресурсы, необходимые компании для развития при разработке и реализации эффективной стратегии управления, что касается не только человеческих ресурсов, а также информационных систем управления, а также организационных процедур в процессе деятельности компании.

Направление «Финансы» является координирующим направлением, ввиду того, что основной целью любого предприятия, в том числе малого, является максимизация прибыли. При этом, финансовые показатели, которые рассматриваются по данному направлению не только отражают финансовые цели руководства, но и являются базовыми при определении параметров по остальным направлениям ССП.

ССП при помощи финансовых и нефинансовых показателей дает информацию об эффективности стратегии управления сотрудникам на всех уровнях организации. Так, рядовые сотрудники получают информацию о финансовых последствиях своих действий, а руководители высшего звена получают информацию о причинах долгосрочных финансовых успехов или провалов реализуемой стратегии. В целом, ССП представляет собой перевод миссии и стратегии компании на реальные цели и меры. Четыре проекции ССП позволяют достичь баланс:

- между краткосрочными и долгосрочными целями компании;
- между внешними параметрами по отношению к финансам и клиентам, а также внутренними параметрами по отношению к внутренним бизнес-процессам, инновациям и развитию;
- между желаемыми результатами и факторами эффективности достижения результатов.

Несмотря на широкую теоретическую проработку вопросов сбалансированной системы показателей, сложность ее применения при разработке эффективной стратегии управления малым бизнесом в сфере услуг, заключается в необходимости учета различных факторов. При этом зарубежные исследователи выделяют такие факторы, как вид основной стратегии компании, организационная структура управления, внешнее окружение, интенсивность конкуренции.

В рамках исследования был проведен анализ предыдущих эмпирических данных по возможности применения ССП в системе управления малым бизнесом, в том числе в сфере услуг, в зарубежных компаниях.

По мнению исследователей ², вид основной стратегии компании оказывает значительное влияние на выбор ССП в качестве метода управления. Так, фирмы, которые применяют стратегию дифференциации, в наибольшей степени вероятно используют ССП, чем фирмы, которые придерживаются стратегии низких затрат, ввиду того, что стратегия дифференциации направлена на предоставление услуг, которые клиенты считают уникальными (например, гибкость услуги, высокое качество услуги, современные способы доставки и предоставления услуги). Таким образом, можно предположить, что стратегия дифференцирования оказывает положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления.

Организационная структура считается важным внутренним аспектом, который влияет на эффективность стратегии управления. В связи с этим, некоторые исследователи ³ предполагают, что организационная структура фирмы оказывает влияние на внедрение инновационных методов управления. При этом вероятность использования ССП более высока в фирмах с централизованной системой управления, в которой все решения происходят сверху вниз. Таким образом, можно предположить, что централизация системы управления компанией оказывает положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления.

Внешнее окружение компании включает в себя внешние факторы различной природы. При этом внешнюю среду можно определить тремя измерениями: динамизм, неоднородность и враждебность. Данная тенденция касается действий конкурентов, клиентов, поставщиков, других акторов. При этом, по проведенным исследованиям ⁴, было выявлено, что больший уровень динамизма и неопределенности сказывается на повышении потребности в информации с точки зрения нефинансовых показателей эффективности стратегии управления. Таким образом, можно предположить, что динамизм и неопределенность внешнего окружения компании оказывает положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления.

² Sohn, M., You, T., Lee, S., & Lee, H. (2013). Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique. *Expert Systems with Applications*, 25(3), 279–292.

³ Braam, G. & Nijssen, E. (2014). Exploring determinants of balanced scorecard adoption. *The 37th Annual Congress of the European Accounting Association (Prague-Czech Republic)*.

⁴ Chenhall, R., & Morris, D. (2016). The impact of structure, environment and interdependence on perceived usefulness of management systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16–35.

Исследования применения ССП в различных сферах показала, что уровень конкуренции является наиболее важным фактором, который может повлиять на использование ССП при разработке эффективной стратегии управления. Исходя из результатов предыдущих эмпирических исследований⁵, был сделан вывод о том, что фирмы, сталкивающиеся с большим конкурентным давлением, с большей вероятностью применяют ССП как метод управления. При этом среди основных параметров конкурентного давления выделяют такие как цена, разработка нового вида услуг, каналы сбыта, доля рынка, действия конкурентов и количество конкурентов. Таким образом, можно предположить, что интенсивность конкуренции оказывает положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления.

Таким образом, в данной статье, исходя из проведенного анализа предыдущих эмпирических исследований, были выдвинуты следующие гипотезы:

Н1: Стратегия дифференцирования оказывает положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления.

Н2: Централизация системы управления компанией оказывает положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления.

Н3: Динамизм и неопределенность внешнего окружения компании оказывает положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления.

Н4: Интенсивность конкуренции оказывает положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления.

Для подтверждения выдвинутых гипотез в дальнейшем будет проведено исследование среди компаний малого бизнеса в сфере услуг по возможности применения ССП при разработке эффективной стратегии управления.

Список литературы

1. Braam, G. & Nijssen, E. (2014). Exploring determinants of balanced scorecard adoption. The 37th Annual Congress of the European Accounting Association (Prague-Czech Republic).

⁵ Hoque, Z., & James, W. (2017). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.

2. Chenhall, R., & Morris, D. (2016). The impact of structure, environment and interdependence on perceived usefulness of management systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16–35.
3. Hoque, Z., & James, W. (2017). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.
4. Kaplan, R. Norton, D. The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992, 70(1), P. 71–79.
5. Sohn, M. ЁC You, T., Lee, S., & Lee, H. (2013). Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique. *Expert Systems with Applications*, 25(3), 279–292.

References

1. Braam, G. & Nijssen, E. (2014). Exploring determinants of balanced scorecard adoption. The 37th Annual Congress of the European Accounting Association (Prague-Czech Republic).
2. Chenhall, R., & Morris, D. (2016). The impact of structure, environment and interdependence on perceived usefulness of management systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16–35.
3. Hoque, Z., & James, W. (2017). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.
4. Kaplan, R. Norton, D. The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992, 70(1), P. 71–79.
5. Sohn, M. ЁC You, T., Lee, S., & Lee, H. (2013). Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique. *Expert Systems with Applications*, 25(3), 279–292.