

ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ И АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ

Кренева Светлана Геннадьевна,

канд. экон. наук,
доцент кафедры управления малым и средним бизнесом,
ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»,
г. Йошкар-Ола;

Лежнина Татьяна Алексеевна,

магистр,
ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»,
г. Йошкар-Ола

СТРАТЕГИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы применения сбалансированной системы показателей в малом и среднем бизнесе. На примере маркетплейса подробно описана стратегическая карта и взаимосвязь проектов, относительно четырех основных стратегий: роста, производительности, дифференциации, эффективности. А также были рассмотрены 4 уровня декомпозиции каждой стратегической цели предприятия. И описан алгоритм формирования сбалансированной системы проектов.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегии предприятия, стратегическая карта, малый и средний бизнес.

Малый бизнес, а зачастую и средний, не имеют в своем распоряжении ресурсов, чтобы грамотно настроить систему аналитики в своем бизнесе. Многие руководители думают, что «у меня маленький бизнес и аналитика здесь не нужна». Так предприниматели попадают в ловушку и проигрывает бой даже не начав его. Это фундаментальная ошибка, [2].

Важность аналитики в бизнесе сложно переоценить. Именно она подскажет:

- Что делать, если изменился спрос на продукты.

ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ И АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ

- Что делать, если конкуренты играют в ценовую войну.
- Что делать, если необходимо масштабировать бизнес.

Вопрос масштабирования рано или поздно встает перед каждым бизнесом. Но если руководитель не предусмотрел и не собрал данные о поведении покупателей, то ни о каком масштабировании речи и быть не может. Действовать по интуиции, опираясь на собственные чувства или мнение экспертов, слишком рискованно, особенно в быстро изменяющихся условиях современного мира.

Но это касается не только масштабирования. Ни одна стратегия невозможна без ретроспективного анализа. Д. Нортон и Р. Каплан разработали инструмент стратегирования – сбалансированную систему показателей. Но они не учли важной детали: для малого и среднего бизнеса она практически недоступна. Так как предполагает использование данных аналитики. И, к сожалению, данные бухгалтерского отчета здесь окажутся бесполезными, [4].

На самом деле трудности, связанные с точной и достоверной финансовой оценкой таких нематериальных активов, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, опыт, заинтересованность и гибкость работников, лояльность клиентов, системы и базы данных, приводят к тому, что они вряд ли найдут свое отражение в бухгалтерском балансе. Тем не менее и сегодня, и в будущем именно эти активы и потенциальные возможности являются решающими для успеха любой компании в условиях жесткой конкуренции, [1, с. 11-12].

Тогда как применить такую знаменитую модель Д. Нортон и Р. Каплана малому и среднему бизнесу? Решение есть.

1. Оставляем от их методики декомпозицию стратегических целей на 4 уровня: финансовый, клиентский, операционный и обучающий.

ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ И АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ

2. Меняем взаимосвязь показателей на взаимосвязь проектов. Поэтому для разработки стратегии на 9-12 месяцев предприятие перестает нуждаться в ретроспективной аналитике, которая является фундаментом при формировании сбалансированной стратегии показателей.

3. К двум основным стратегиям по Д. Нортрну и Р. Каплану (роста и производительности) добавляем еще две стратегии по М. Портеру: дифференциации и эффективности, [3].

Таким образом, получается более понятный, а главное - универсальный инструмент стратегирования для любого предприятия.

Итак, что из себя представляет сбалансированная система проектов? В таблице 1 представлены виды стратегий по М. Портеру. При формировании стратегии важно описывать направления развития по всем четырем стратегиям, а не выбирать одну, как предлагает автор концепции. Это позволит руководителю предприятия иметь перед глазами простой и понятный план по основным направлениям развития.

Таблица 1

Виды стратегий, используемых в системе сбалансированных проектов

Вид стратегии	Сущность
Стратегия роста	Это те мероприятия, которые необходимо реализовать компании, чтобы вырасти финансово.
Стратегия производительности	Это те мероприятия, которые позволят компании прямо сейчас увеличить прибыль, не привлекая новых ресурсов.
Стратегия дифференциации	Это те дополнительные продукты и мероприятия, которые приведут к увеличению прибыли.
Стратегия эффективности	Это те мероприятия, которые позволяют контролировать выполнение поставленных KPI и сотрудников.

ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ И АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ

Каждая стратегия декомпозируется на 4 уровня, которые представлены в таблице 2: финансовый, клиентский, операционный, обучающий.

Таблица 2

Стратегические уровни

Уровень	Сущность
Финансовый	Это индикатор успеха совокупности мероприятий на всех уровнях ССП.
Клиентский	Это потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует компания. Данный уровень основан на клиентских политиках: цена, качество, доступность, выбор, функциональность, обслуживание, партнерство, бренд. Это то, как компания взаимодействует с клиентами.
Операционный	Это внутренние бизнес-процессы, которые позволят разработать предложения потребителям, способные создать и сохранить клиентскую базу. Это те бизнес-процессы, которые лежат в основе клиентских политик и поддерживают их.
Обучающий	Это та инфраструктура, которую необходимо создать менеджерам предприятия, чтобы обеспечить долговременный рост и совершенствование.

Таким образом, стратегическая карта предприятия принимает следующий вид, рисунок 1.

ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ И АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ

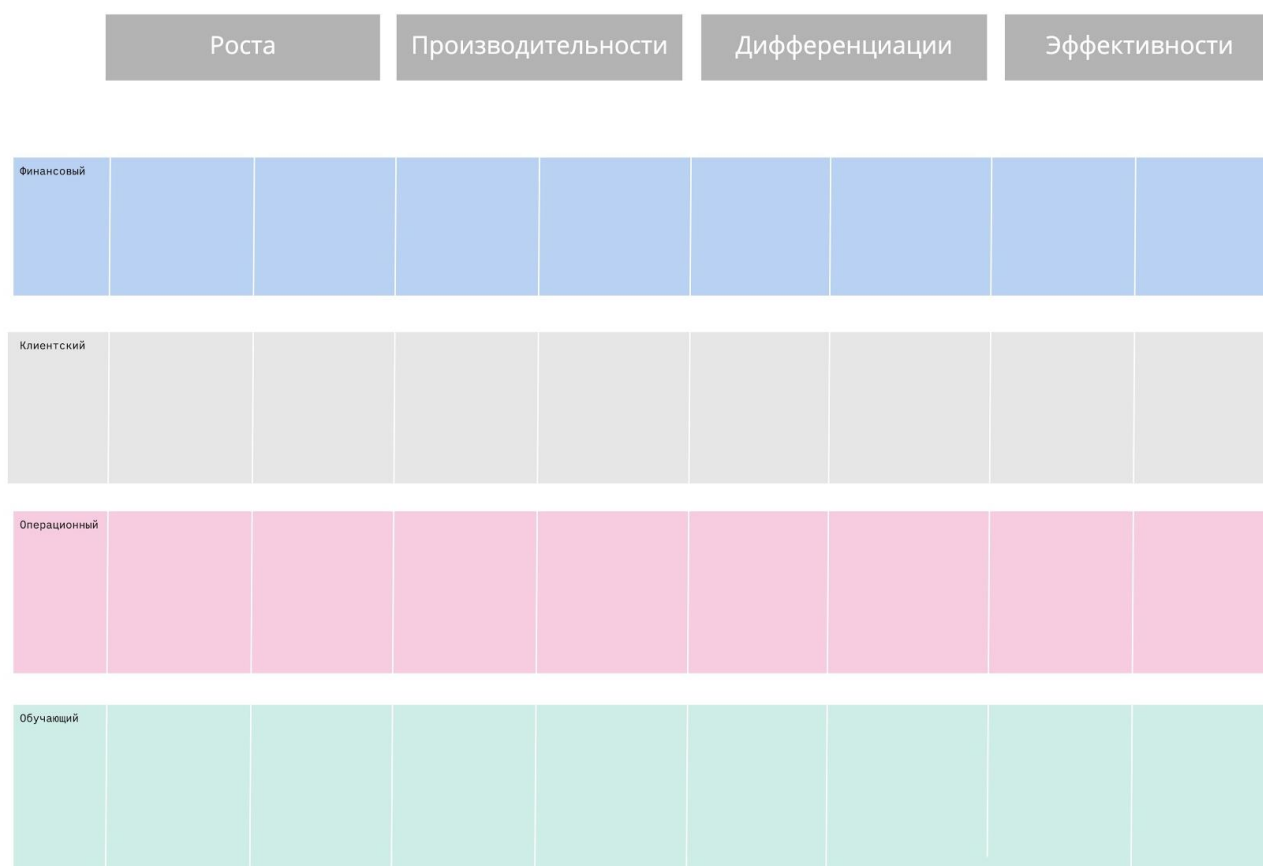


Рис. 1. Сбалансированная система проектов

Заполнять стратегическую карту необходимо вертикально: сверху вниз. Это значит, что каждую стратегию нужно раскладывать на указанные уровни в таблице 2.

Рассмотрим сбалансированную систему проектов на примере стратегии роста для маркетплейса заказов от крупных рекламодателей.

Так как это новый продукт, который выходит на рынок, основной стратегией в области роста является привлечение пользователей на платформу. Для этого взаимоотношение с клиентами будет построено следующим образом:

- платформа должна быть доступной: прямые переходы из со. сетей;
- скорость решения проблем пользователей;
- сотрудничество с ассоциациями блогеров;

ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ И АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ

- коммерческое предложение для крупного бизнеса и блогеров миллионников;

- PR кампания: прямой и виральный;

- SMM стратегия;

Для того, чтобы клиентские политики была работоспособны, необходимо внутри кампании:

- интегрировать SMM в маркетинг;

- создать сайт, визитную карточку;

- ux/ui дизайн;

- управление брендом;

- формирование обучающего контента.

И в заключении менеджерам кампании необходимо построить внутреннюю инфраструктуру. Для этого рекомендуется:

- провести консалтинг SMM специалиста;

- разработать техническое задание для дизайнера;

- сформировать техническое задание для разработчиков;

- провести исследование потребителей и свойств продукта;

- разработать анкеты для сбора обратной связи.

Таким образом, сбалансированная система проектов в области стратегии роста примет вид, рисунок 2.

ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ И АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ

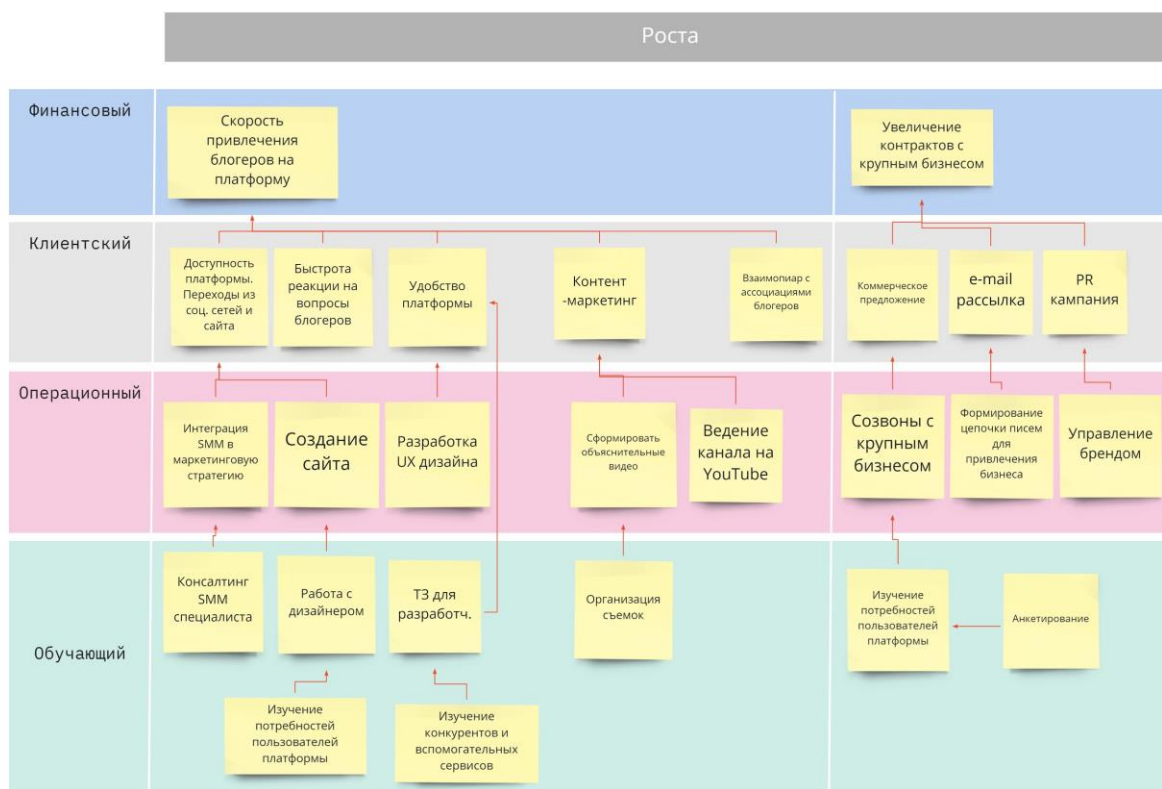


Рис. 2 Стратегическая карта маркетплейса в области стратегии роста

На рисунке 2 видно, что все мероприятия между собой взаимосвязаны. Совокупность мероприятий образует проекты. Среди приоритетных проектов можно выделить:

- оптимизация текущего кода;
- обновление платформы новыми функциями под запросы пользователей;
- исследование рынка;
- настройка аналитики для изучения пользовательского поведения;
- система продвижения: привлечение и удержание пользователей в экосистеме маркетплейса.

Это разносторонние проекты, направленные на реализацию стратегий разных направлений. Поэтому после определения всех проектов

ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ И АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ

необходимо расставить приоритеты. Приоритезация главным образом зависит от задач и положения предприятия на рынке.

Сбалансированная система проектов – это карта всех мероприятий, которая позволяет каждое действие или решение менеджера встроить в систему. А следовательно, четко и ясно понимать зачем это нужно компании и как ей это поможет достичь цели. SMM ради картинок или сайт «потому что так принято» - никогда не принесет больших результатов для бизнеса.

Список литературы

1. Д. Нортон, Р. Каплан. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 3-е изд., испр. и доп. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Олимп-Бизнес, 2019. — 320 с.*
2. *In-Scale.* – URL: <https://in-scale.ru/blog/skvoznaya-analitika>; (дата обращения: 21.12.2020).
3. *Power Branding.* – URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/porter> (дата обращения: 23.12.2020).
4. *UpLab.* – URL: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard/> (дата обращения: 17.12.2020).