

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА НА СТАДИИ ИНТЕНСИВНОГО РОСТА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены особенности стадии интенсивного роста малого предприятия. На примере реальной компании показан непростой процесс осознания руководителем-собственником значимости управления эффективностью бизнеса и устранения управленческой патологии. Используются результаты личного опыта авторов в консультировании руководителя малой компании. Показано, что первым шагом может стать оценка исполнения фактических ролей руководителем, которая приведет к изменениям в расстановке приоритетов, к переориентации управленческой деятельности на наиболее значимые виды. Адаптирована концепция управленческих ролей И. Адизеса PAEI к оценке менеджмента на малом предприятии. Рассмотрена существующая структура управления в анализируемой компании, предложена ее интерпретация с использованием кода PAEI. Обоснован возможный переход от работающей модели PAEI к созданию эффективной организации, ориентированной на стратегию. Существующие методики разработаны исключительно для крупного бизнеса. Предлагается восполнить имеющийся пробел рекомендаций для малого предприятия, начав с опыта изменения мышления руководителя-собственника. Показано, как разработка им схемы причинно-следственных отношений, приводящих к достижению стратегического видения и желаемой стратегии, изменила отношение к проблеме управления эффективностью бизнеса, помогла осознать наличие конфликта между стратегиями роста доходов и эффективности, значимость нахождения баланса между ними. Полученные выводы важны как для руководителей малых предприятий, так и консультантов, работающих в системе повышения квалификации и переподготовки кадров для малого бизнеса.

Ключевые слова: управление; эффективность бизнеса; управленческая патология; управленческие роли; стратегия.

T. V. SVETNIK

*Doctor habil (Economics), Professor,
Baikal State University of Economics and Law*

E. V. FEDYUKOVICH

*PhD in Economics, Associate Professor,
Baikal State University of Economics and Law*

MANAGING BUSINESS EFFICIENCY ON THE STAGE OF SMALL BUSINESS INTENSIVE GROWTH

The article is intended to define the features of a small business intensive growth. The complicated process of understanding the significance of business efficiency management and elimination of managerial pathology by the business owner is exemplified by a real company performance. The results of the authors' personal experience in consulting the head of a small company are provided. It is shown that the first step can become a leader's performance evaluation that entails changes in setting the priorities and involves managers in tackling more important issues. The concept of managerial roles devised by I. Adizes (a.k.a. PAEI) applicable to assessment of small business management is adapted. The current management structure of the analyzed company is considered, its interpretation based on the PAEI code is offered. A possible transition from the working model PAEI to creation of an effective strategy - oriented organization is justified. The existing methodologies are devised only for large businesses. It is proposed to fill this gap with the recommendations for small businesses, beginning with the experience of changes in leaders thinking. It is shown that development of a cause-and-effect relationships scheme, that is prior to achievement of the strategic vision and the desired strategy, can change an attitude to the problem of business efficiency management and assist in understanding the conflict between the strategies of revenue growth and efficiency, the importance of finding a balance between them. The findings can be relevant for both small businesses owners and consultants working in training and personnel development programs intended for small businesses.

Keywords: management; business efficiency; managerial pathology; managerial roles; strategies.

Проблема управляемого роста компании. Любой собственник малого предприятия стремится со временем сделать из него крупную компанию. Но рост сопровождается появлением многих проблем, преимущественно связанных с адекватными размеру бизнеса изменениями в организации менеджмента (особенно высшего уровня), отсутствие которых может привести к развалу компании.

Традиционно считается, что рост является не только количественной, но и качественной проблемой, требующей от руководства способности радикально изменить свою позицию и управленческое поведение. Изменениям мешают нехватка знаний, инерция старых и привычных методов руководства, от которых сложно отказаться, недостаточность уровня компетенции и кругозора руководителей в условиях роста объемов производства. Как отмечает П. Друкер, их нельзя заменить добрыми намерениями, природной интуицией, добрым сердцем и золотыми руками. Руководитель должен понять, что его функции изменились и невозможно сохранить прежнюю систему коммуникаций. Чем больше предприятие, тем меньше времени должно занимать распространение информации «сверху вниз» и тем больше — передача информации «снизу вверх», от самого нижнего уровня управления до самого верхнего. Чем крупнее бизнес, тем дальше в будущее должны смотреть топ-менеджеры, тем больше высшее руководство обязано заниматься выработкой глобальных целей и меньше заботиться о конкретных шагах для их достижения. Рост бизнеса требует пересмотра организационной структуры, ясной постановки целей и четкого распределения ответственности на всех уровнях. Обычно руководитель хорошо видит неспособность своих подчиненных работать в условиях роста, но зачастую убежден, что сам может продолжать руководить своей компанией по-старому, поскольку он — профессионал [4].

Рост является результатом успешной деятельности, следствием правильного и грамотного управления. Это вызывает успокоенность, и руководитель не осознает необходимости перемен. Именно поэтому проблемы роста являются очень сложными. На наш взгляд, к сказанному следует добавить, что должны произойти изменения не только

в структуре менеджмента, необходимо осознать и решить проблему грамотного управления эффективностью бизнеса. Приведем реальный пример.

Осознание значимости управления эффективностью бизнеса. В 2013 г. мы консультировали руководителя (он же основатель и единоличный собственник) иркутского растущего малого предприятия, осуществляющего продажи и оказывающего сервисные услуги физическим и юридическим лицам. По этическим соображениям не будем называть его имя и наименование компании, на наш взгляд, это не имеет принципиального значения, так как выявленные проблемы типичны для многих малых предприятий.

Рассматриваемая компания была создана в 2006 г., финансовый кризис оказался ощутимым, но не развалил бизнес. По оценке собственника, текущая деятельность была успешной, результаты его вполне удовлетворяли, но волновал вопрос о дальнейшем развитии, так как бизнес начал расти, стала ощущаться потребность в изменении целей, организационной структуры, установлении новых сфер ответственности. После нашего знакомства с компанией, ее внешней и внутренней ситуацией руководителю-собственнику среди прочих были заданы вопросы:

1. На какой стадии жизненного цикла находится компания и какие основные затруднения в деятельности, свойственные стадии, она испытывает?

2. Какова динамика прибыли за последние годы?

Оба вопроса стали неожиданными для него, он об этом просто никогда не задумывался. К его чести следует отметить, что он оказался открытым к приобретению знаний, и после изучения по нашей рекомендации работы И. Адизеса [2] верно определил стадию жизненного цикла своей компании — «Давай-давай» (от англ. «go-go») или «Детство». На этом этапе идет интенсивный рост бизнеса, поиск своей ниши на рынке и приобретение необходимых для выживания навыков и знаний. Неожиданностью для нашего руководителя стал обнаруженный им факт — он является героем-одиночкой, взвалившим на себя все предпринимательские и менеджерские функции. Он сделал абсолютно верный вывод о необходимости перехода к регулярному менеджменту и

постепенному формированию команды профессионалов-управленцев.

Но второй вопрос поставил его в тупик, поскольку прибыль в компании вообще не рассчитывалась. Предприятие зарегистрировано как индивидуальный предприниматель (ИП), использует упрощенную систему налогообложения (УСН), поэтому оно освобождено от уплаты налога на добавленную стоимость (НДС) и налога на доходы физических лиц (НДФЛ), а также от уплаты налога на имущество физических лиц, используемого в его деятельности. В рассматриваемом случае, согласно Налоговому кодексу, базой для налогообложения были выбраны доходы, и предприятие платило 6 % с их величины¹. Фактически при указанной системе налогообложения предпринимателя интересует только финансовый поток от деятельности: он его фиксирует и субъективно оценивает достаточность для ведения дел. В данном случае финансовый поток предпринимателя вполне устраивал.

В результате проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия впервые с начала его работы была рассчитана прибыль. Ее динамика за последние три года приведена в таблице. Графическое изображение динамики прибыли приведено на рис. 1. Сами по себе значения показателей и гистограмма свидетельствуют о незначительном уменьшении прибыли в 2012 г., но полиномиальная линия тренда показывает, что если ситуацию кардинально не исправить, то ухудшение динамики может быть критическим.

**Динамика прибыли
анализируемого малого предприятия
в 2010–2012 гг., р.**

Вид деятельности	2010	2011	2012
Продажи А (павильон)	5 944 616	10 759 530	9 268 856
Продажи Б (склад)	3 201 175	3 917 060	3 759 650
Услуги	1 230 330	1 081 600	916 860
<i>Всего</i>	<i>10 376 121</i>	<i>15 758 190</i>	<i>13 945 366</i>

¹ Для справки: ИП ежемесячно платит «зарплатные» налоги по сотрудникам ИП; ежеквартально оплачивает налоги ИП УСН (каждый квартал перечисляются авансовые платежи по УСН, по итогам календарного года уплачивается налог по УСН); до 31 декабря уплачивается фиксированный взнос).

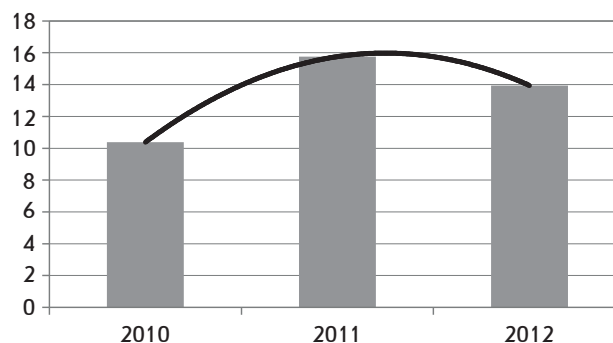


Рис. 1. Динамика прибыли и ее полиномиальная линия тренда в 2010–2012 гг., млн р.

Расчет показателя прибыли позволил перейти к оценке рентабельности видов деятельности и оценить их динамику. Самая худшая ситуация сложилась в сфере оказания услуг (рис. 2). Выявленная отрицательная тенденция и низкий уровень рентабельности заставили предпринимателя пересмотреть структуру услуг и отказаться от направлений деятельности, которые на первый взгляд казались привлекательными. Общее осознание ситуации было шоковым для предпринимателя: он понял, что упустил множество возможностей, не занимаясь управлением эффективностью бизнеса. Итогом стал абсолютно верный вывод о необходимости создания соответствующей системы в своей компании, а не только о переходе к регулярному менеджменту, как это традиционно рекомендуют на стадии интенсивного роста.

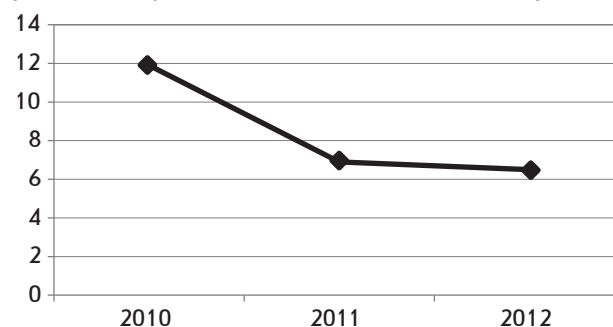


Рис. 2. Динамика рентабельности оказываемых услуг в 2010–2012 гг., %

До этого руководитель-собственник рассматриваемого малого предприятия видел необходимость совершенствования только трех составляющих: делегирования полномочий, изменений в руководстве и смены целей с учетом перехода от ориентации на продукт к ориентации на продажи.

Управленческая патология. В литературе по управлению на разных стадиях жизненного цикла компании указывают на организационные патологии, которые рассматриваются как болезни роста [2]. Если они не преодолены, то превращаются в отклонения, излечиться от которых самостоятельно почти невозможно. Недопущение серьезных патологий — важная задача руководителя, для этого он должен владеть приемами рефлексии и иметь время на оценку внешней и внутренней ситуации в компании. Как правило, на стадии «Давай-давай» основную патологию порождает «ловушка основателя (семейственности)», в которую руководитель-собственник попадает, привлекая в компанию членов своей семьи и других родственников, позволяя им хорошо заработать и обеспечивая себе доверие тех, кто с ним работает. Понимание, что не все члены семьи могут эффективно работать на стадии интенсивного роста, заставляет собственника искать выход из данной ловушки. Один из вариантов — попытка делегирования полномочий, но из-за боязни потерять контроль над компанией он вмешивается в процесс управления, мешая профессиональному росту подчиненных, подавляя их творческие импульсы, закрепляя некомпетентность и усиливая единоличный контроль. Ловушка основателя вызвана не только семейственностью, но и отсутствием профессионального менеджмента.

На стадии «Давай-давай» собственник должен осознать значимость создания системы управления эффективностью бизнеса в своей компании. Если он предпочтет остаться героем-одиночкой с прежним подходом к управлению компанией, то он не сможет правильно ориентировать подчиненных и формируемую команду менеджеров. Можно утверждать, что непонимание значимости управления эффективностью бизнеса порождает уже не организационную, а управленческую патологию, которая для малого предприятия может стать фатальной. Рост продаж не всегда является прибыльным из-за слишком больших скидок, увеличения затрат на предпродажном этапе, дорогих рекламных акций и т. д., что в итоге приводит к «съеданию» прибыли.

Малое предприятие имеет ограниченную численность работающих, в том числе и менеджеров, поэтому главным действующим лицом в создаваемой системе управления

эффективностью бизнеса является руководитель, в данном случае он же собственник. С чего надо начинать? На наш взгляд, первым шагом является оценка фактических ролей руководителя и эффективности их исполнения, расстановка приоритетов, выявление узких мест, переориентация управленческой деятельности на наиболее значимые виды и перераспределение времени. Как показал наш опыт, эту работу руководителю целесообразно осуществлять совместно с консультантом, используя генетический код компании И. Адизеса PAEI [1; 2]. Адизес рассматривает менеджмент как процесс, обеспечивающий результативность и эффективность организации в краткосрочной и долгосрочной перспективах, возможный, если успешно исполняются четыре роли менеджмента, образующие английскую аббревиатуру PAEI.

Роль *P* — производитель результатов (в английском языке *Producer*, в русском — достижение результата) — отвечает за краткосрочную результативность, достигаемую ежедневно за счет умения удовлетворять потребности внутренних и внешних клиентов. Роль *P* обеспечивает конечные результаты организации.

Роль *A* — администратор (*Administrator*) — необходима для достижения краткосрочной эффективности за счет повседневной работы путем соблюдения установленных правил и процедур, минимальных затрат и максимальной технологичности производства. Роль *A* обеспечивает налаженность рабочих процессов, порядок.

Роль *E* — предприниматель (*Entrepreneur*) — обеспечивает долгосрочную результативность за счет умения предугадывать ситуацию на рынке и предлагать новые идеи. Роль *E* необходима для разработки успешной стратегии, поиска новых возможностей компании и способов их использования.

Роль *I* — интегратор (*Integrator*) — обеспечивает долгосрочную эффективность за счет постоянного воспроизводства атмосферы сотрудничества, совмещения целей каждого работника с целями группы, минимизации индивидуальных рисков. Благодаря роли *I* организация сохраняет свою целостность во взаимодействии, работники трудятся в слаженной команде, эффективно решая долгосрочные управленческие и экономические задачи.

Все роли важны, но в верхнем эшелоне управления функции предпринимателя *Е* и интегратора *И* являются самыми важными. Модель генетического кода компании приведена на рис. 3.

Долгосрочная перспектива	Интегратор <i>И</i>	Предприниматель <i>Е</i>
Краткосрочная перспектива	Администратор <i>А</i>	Производитель результатов <i>Р</i>
	Эффективность	Результативность

Рис. 3. Генетический код компании РАЕИ (в русской аббревиатуре — РАПИ)

Недостаток или излишек какой-либо роли диагностируется по бизнес-показателям — доля рынка в сравнении с конкурентами, прибыль, удельный вес новых товаров и услуг в общем объеме продаж и др. Например, компания плохо удовлетворяет потребности клиентов и теряет долю рынка — недостаток роли *Р*. Слишком низкая величина прибыли — свидетельство недостатка роли *А*. Компания не выпускает новых продуктов или опаздывает с выводом товара на рынок — явно недостаточна роль *Е*. Если в компании конфликты, высока текучесть кадров, особенно квалифицированных, нужно усилить роль *И*.

По мнению Адизеса, идеального руководителя, который может эффективно играть

все роли одновременно, просто не существует. Это невозможно потому, что нельзя сочетать противоречащие друг другу качества. Но указанные роли необходимы для достижения цели бизнеса — обеспечения результативности и эффективности компании в ближайшей и долгосрочной перспективе. Значит, нужна команда взаимно дополняющих друг друга хороших менеджеров, каждый из которых играет одну из четырех ролей и в целом имеет представление об остальных. И. Адизес назвал это управленческим миксом [1]. Для эффективного руководства необходима разносторонняя управленческая команда эффективных менеджеров, которые взаимно дополняют друг друга и вместе создают работающую модель РАЕИ. Однако эта рекомендация осуществима лишь в крупной компании, на малом предприятии команды руководителей попросту нет.

Выходом является определение желательного набора ролей руководителя на каждой стадии жизненного цикла компании, сравнение его с фактически выполняемыми функциями и правильная расстановка приоритетов. При этом целью является не стремление к расширению его функциональных возможностей, а выявление пробелов в генетическом коде и их устранение путем концентрации управленческих усилий на приоритетных ролях. Основой анализа служит жизненный цикл организации в кодировке РАПИ (рис. 4).

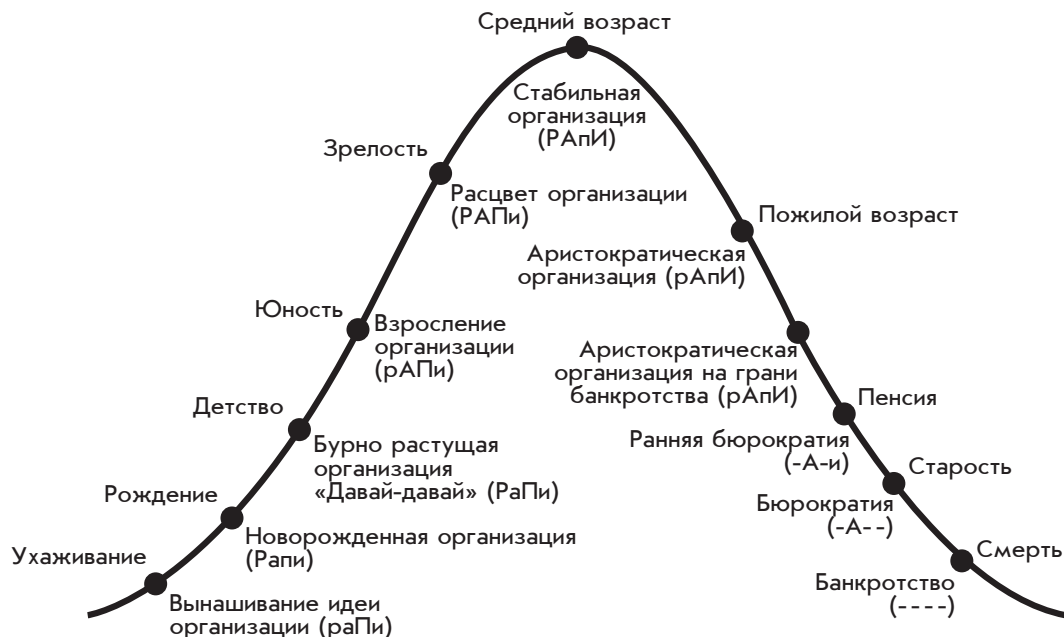


Рис. 4. Жизненный цикл организации в кодировке РАПИ (Источник: [1])

Как уже было сказано, рассматриваемое малое предприятие находится на стадии «Давай-давай», согласно рис. 4, для нее предпочтителен код РаПи. Это означает, что главными являются роли *Р* — производителя результатов (ответственность за краткосрочную результативность) и *П* — предпринимателя (ответственность за долгосрочную результативность), они и определяют расстановку приоритетов. Роли администратора и интегратора являются дополняющими, так как цели краткосрочной и долгосрочной эффективности появляются на более поздних стадиях роста. Но это код для компании в целом. Индивидуальные коды руководителя и членов его команды будут различаться. Это можно увидеть, построив структуру управления. Существующая структура управления в компании представлена на рис. 5. Дополним ее функциями руководителя малого предприятия, выполнение которых — неотъемлемая составляющая его деятельности. Поскольку в структуре отсутствуют соответствующие должности, данные функциональные позиции изображены пунктиром (рис. 6).

Способ построения подобных структур описан нами в [7].

В анализируемой компании директор стремится играть все роли одинаково (РАЕI), без учета стадии жизненного цикла компании, принимая всю ответственность на себя, что также является признаком управленческой патологии. Роли остальных членов команды не определены. Структура ориентирована на продажи и оказание услуг, четкие цели управления эффективностью бизнеса отсутствуют. На стадии интенсивного роста руководитель не в состоянии единолично компенсировать недостатки сложившейся структуры управления.

Создание работающей модели РАЕI.

Основные положения формирования данной модели хорошо разработаны И. Адизесом [1], но их практическое применение на малых предприятиях вызывает определенные затруднения. В крупной компании, где есть несколько человек в высшем руководстве, управленческие роли руководителя распределяются следующим образом: высший приоритет имеет *I*, наименьший — *Р*. В небольшой организации, для которой важен результат

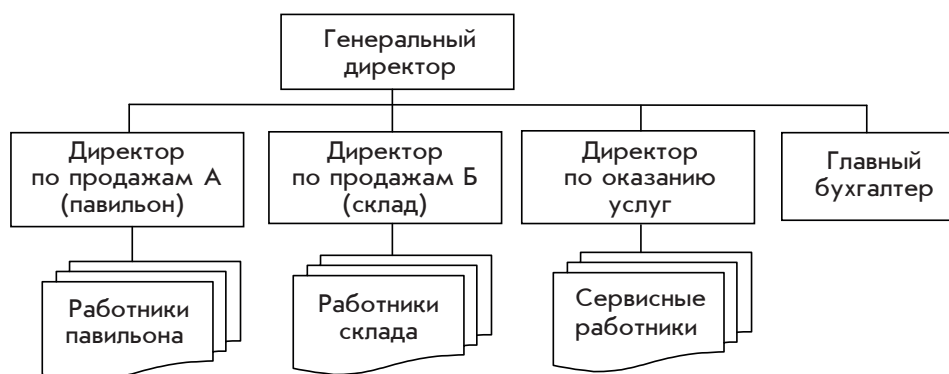


Рис. 5. Существующая структура управления на малом предприятии

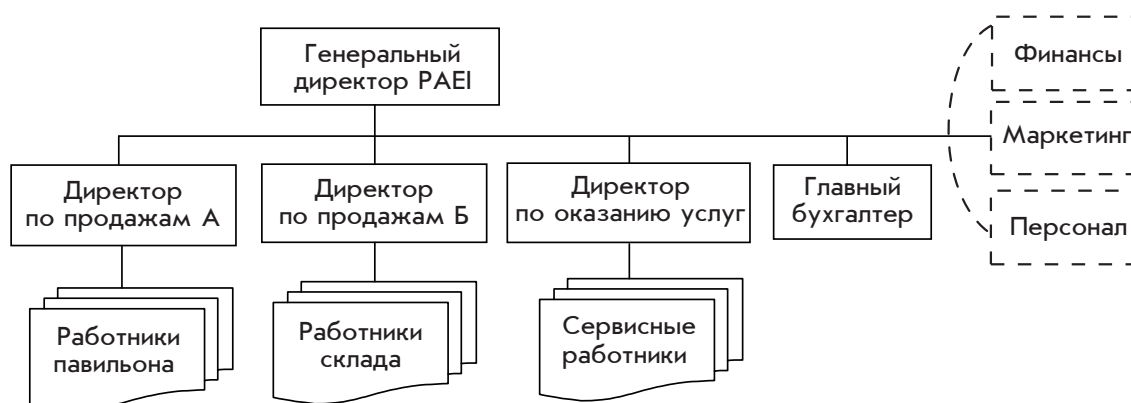


Рис. 6. Существующая структура управления малого предприятия, дополненная кодом руководителя и выполняемыми функциями

и укрепление позиций на рынке, на стадии становления на первый план выходит роль *P*. В рассматриваемой компании управленческие приоритеты руководителя не соответствуют стадии ее жизненного цикла: он, как герой-одиночка, стремится играть все роли, но из-за перегруженности мало внимания уделяет роли *P*. Именно она и стала выявленным пробелом в коде его руководства.

Отсутствие распределения ролей между членами команды привело к размыванию их ответственности за достигаемые результаты и вклад в общекомандные решения. Отдельно взятый менеджер не может быть эффективным *PAEI*, поскольку нельзя одновременно отвечать за все. Менеджер типа *PAei* должен нести ответственность за результат; менеджер *pAei* — за процесс достижения результата; менеджер *paEi* — за предпринимательские идеи, направление движения компании в целом или ее конкретного подразделения, за промежуточные решения; а ответственность *paEi* нацелена на поддержание командной работы.

Для рассматриваемой компании было предложено сохранить существующую структуру управления, обосновав и закрепив распределение ролей между менеджерами, а также функции руководителя, тем самым усовершенствовав систему ответственности за достигаемые результаты (рис. 7). Нули в коде работников подразделений означают их нацеленность исключительно на получаемые результаты.

Практическая реализация предложенной структуры потребует существенного изменения стиля работы всей команды, но, прежде всего, руководителя-собственника, при этом он должен понимать, что с переходом на ста-

дию «Юность» станут необходимыми новые преобразования: больше внимания придется уделять роли *A*. Искусство руководства — это умелое балансирование между стабильностью и переменами.

Предложенные нами действия — первый возможный шаг к профессиональному и регулярному менеджменту. На этом этапе намечены только контуры формирования системы управления эффективностью бизнеса. В последующем, когда компания продолжит расти, руководителю придется перенести акцент на роли *EI*, отказавшись от оперативного руководства. И тогда ему придется принять либо исполнительного директора, либо наемного генерального директора, заняв стратегическую позицию председателя совета директоров. Согласно рекомендациям зарубежных ученых, разделение функций собственности и управления должно происходить именно на стадии интенсивного роста компании. Но в России следование данной рекомендации затруднено по многим причинам, хотя осознание ее важности и возможности уже началось.

От работающей модели *PAEI* — к созданию эффективной организации, ориентированной на стратегию. Описанный опыт работы с руководителем малого предприятия свидетельствует, что изменения идут медленно и только через осознание собственником нерешенных проблем. Стадия «Давай-давай» — стартовая для грядущих преобразований. Следующий этап — создание организации, ориентированной на стратегию. Правильно сформулированная и хорошо понятая стратегия, мобилизуя и направляя ограниченные ресурсы компании, может привести к высокой эффективности бизнеса.

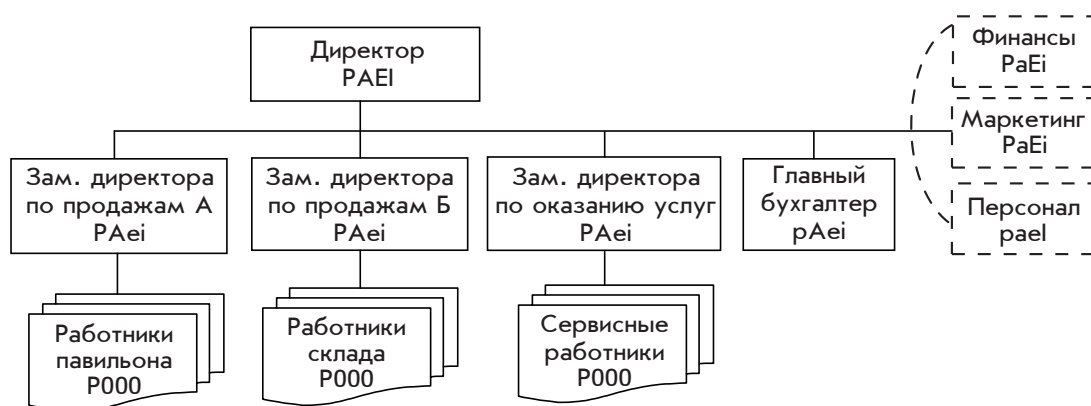


Рис. 7. Предложенная структура управления малого предприятия в подходе *PAEI*

Но здесь возникает множество методических вопросов, так как все существующие системы общего, включая функциональные виды, и стратегического менеджмента разработаны для крупного бизнеса.

Руководители малых предприятий, решив управлять своими компаниями на современном уровне, сталкиваются с огромными трудностями: они должны изучить имеющиеся рекомендации, адаптировать теорию к потребностям малого бизнеса, а затем применить ее в практике своих компаний. Как показывает опыт, низкий уровень управленческой и экономической культуры руководителей малых предприятий не позволяет им самостоятельно это сделать. Консультирование развито слабо, специальной литературы крайне мало, успешных менеджеров, готовых делиться опытом, тоже практически нет, а собственники бизнеса, занятые решением задач выживания и оперативного руководства, зачастую даже не подозревают о наличии указанной проблемы. Использование упрощенной системы налогообложения лишает необходимости проведения грамотного экономического анализа и использования его результатов в управлении.

Общепринято, что разработка стратегии позволяет найти способ выделиться из конкурентной среды и предложить потребителю уникальную ценность. Для создания организации, ориентированной на стратегию, требуется активное участие руководства в ее формировании. Если оно устраняется от ведущей роли, изменения никогда не произойдут, стратегия будет «похоронена», а возможности достижения высокой эффективности бизнеса будут утрачены навсегда [9].

Но методики преодоления инерции и постепенного, требующего длительного времени формирования нового управления — стратегического менеджмента¹ — разработаны исключительно для крупного бизнеса [3; 5; 6; 8; 10]. Достижением начала 1990-х гг. явилась разработка стратегической карты сбалансированной системы показателей (ССП) — общей архитектурной концепции описания стратегии. Каждый показатель СПП — это звено в причинно-следственной логической цепи, увязывающей желаемые цели, опреде-

ленные стратегией, с факторами, ведущими к их достижению. Стратегическая карта описывает процесс трансформирования нематериальных активов в осязаемые коммерческие и финансовые результаты. Она предоставляет руководству компании некий механизм формулирования стратегии и управления ею в информационный век. В крупных компаниях стратегические карты разрабатываются для работников организации, с их помощью происходит перевод стратегии в действие на операционном уровне через понимание каждым сотрудником требований к их деятельности, используемых ресурсов, постоянную проверку выдвинутых руководством гипотез на применимость и непрерывную адаптацию их к реальности [6]. Естественно, для малого предприятия осуществление указанных положений проблематично, поэтому нами было решено начать с руководителя-собственника. Мы предложили ему разработать для себя стратегическое видение и желаемую стратегию своей компании, а также схему причинно-следственных отношений между ними (рис. 8).

Для анализа сложившейся ситуации на основе рис. 8 необходимо найти ответы на вопросы: «Каковы финансовые цели роста и эффективности? Каковы основные источники роста?». Затем: «Кто наши целевые клиенты, которые будут способствовать росту доходов и созданию более прибыльного ассортимента товаров и услуг? Каковы их цели и как мы станем оценивать свои успехи в сотрудничестве с ними?». В клиентскую составляющую также входит предложение потребительной ценности для привлечения, сохранения и расширения клиентской базы.

Внутренние процессы (развитие бренда и рынка, продажи, услуги, логистика) определяют виды деятельности, необходимые для создания предложения потребительной ценности, специализации и финансовых результатов. Составляющая обучения и развития определяет способности руководителя для осуществления внутренних бизнес-процессов.

В нашем случае способности будут основаны на умениях и знаниях руководителя, его личных факторах обучения и роста — движущей силе изменений и развития компании. Взаимоотношения между этими силами и результатами представляют собой гипотезы, определяющие стратегию.

¹ Выбор системы управления эффективностью бизнеса: решающие факторы. — URL : <http://md-it.ru/articles/html/article1.html>.

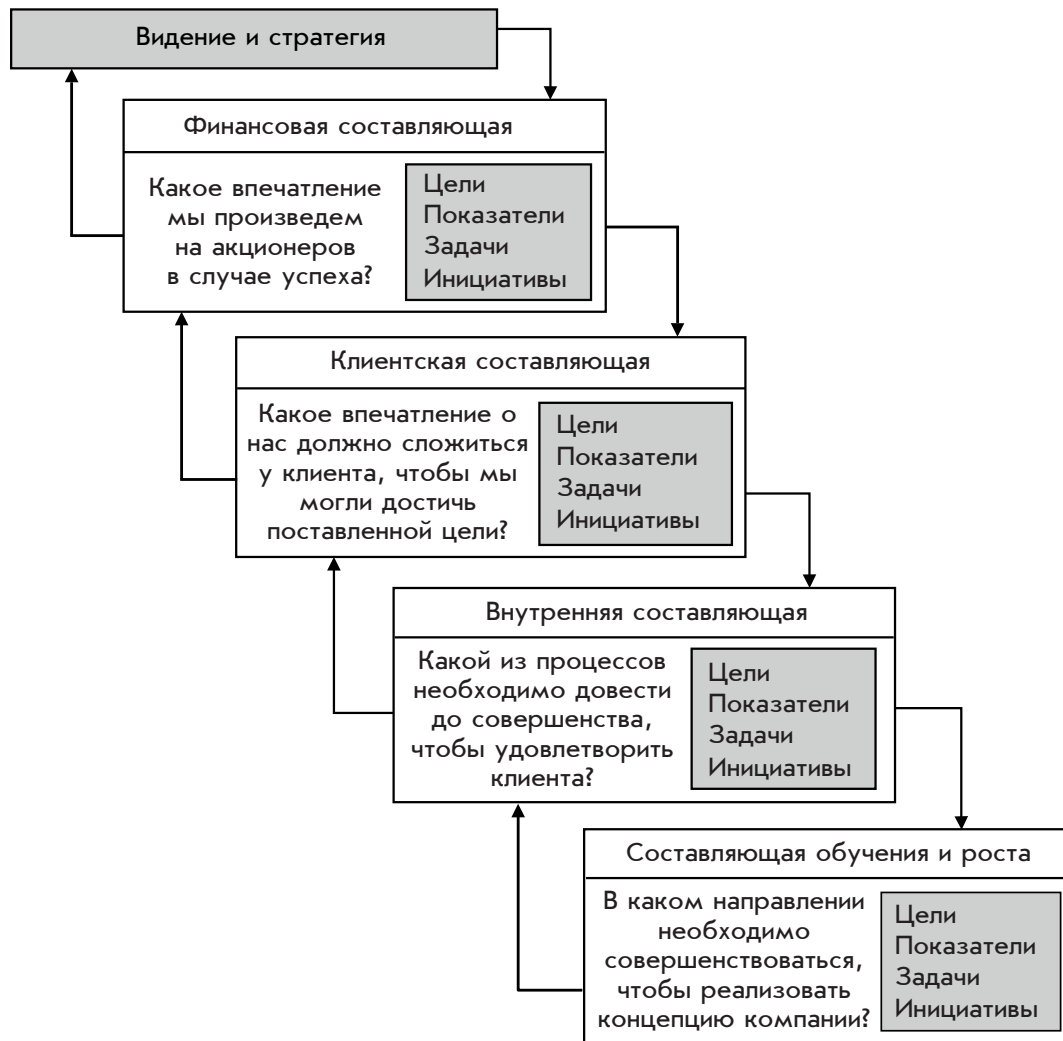


Рис. 8. Видение, стратегия и причинно-следственные отношения между ними

Работа по формированию видения, стратегии и причинно-следственных отношений, ведущих к их достижению, описанная в литературе, например [9], оказалась очень сложной для руководителя-собственника, потребовалась помощь консультантов, но она позволила сформировать архитектуру сбалансированной системы показателей, определить комплекс стратегических и ближайших целей и действий, которые позволят компании достичь эффективных результатов деятельности. На наш взгляд, именно с этих шагов надо начинать работу по созданию организации, ориентированной на стратегию, на малом предприятии. Пока руководитель сам не осознал сложности, необходимости будущих преобразований и не определил хотя бы в первом приближении свои действия, никакие консультанты не смогут его убедить в необходимости изменений. Еще одним результатом

проделанной работы стало осознание руководителем конфликта между стратегиями роста доходов и эффективности, необходимости нахождения баланса между ними, без которого невозможна связь между финансовой составляющей и стратегией.

Он сам пришел к выводу, что стратегия роста сфокусирована на развитии новых источников доходов и прибыльности. Стратегия эффективности описывает результативное исполнение операций для достижения целей клиентской составляющей, она обеспечивает результаты быстрее, чем стратегия роста, а сбалансированная система показателей выявляет возможности улучшения финансовой деятельности за счет роста доходов, а не простого снижения затрат и отказа от неприбыльных активов. ССП исключает возникновение перекоса в сторону стратегии снижения издержек и оптимизации использования активов

в ущерб стратегии роста. Фактически компании, которые строят свои программы только на стремлении к эффективности, не получают всех преимуществ, гарантированных сбалансированной системой показателей.

Полученные выводы важны не только для собственников малых предприятий, но и консультантов, работающих в системе повышения квалификации и переподготовки кадров для малого бизнеса, поскольку дают основания для формирования комплексных программ обучения. Сложность бизнеса и

управления им требует интегративного знания, обеспечиваемого стратегическим подходом, в котором фирма рассматривается с точки зрения ее существования, границ, организации, функционирования, конкурентных преимуществ и механизма создания стоимости [9]. Наш опыт показал, как можно помочь осознать эти требования руководителям малого предприятия и при этом не отпугнуть их излишней сложностью. Известно, что непонимание создает барьеры для применения любых прогрессивных идей.

Список использованной литературы

1. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес ; пер. с англ. Н. Брагиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб. : Питер, 2008. — 383 с.
3. Ван Д. Д. Главные процессы в управлении эффективностью / Д. Д. Ван, Н. Чандлер // Исследование Gartner. — 2011. — URL : <http://www.iso.ru/rus/journal/document10070.phtml>.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. — 288 с.
5. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегий и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. М. Павловой. — М. : Олимп-Бизнес, 2010. — 368 с.
6. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. М. Павловой. — М. : Олимп-Бизнес, 2009. — 416 с.
7. Светник Т. В. Менеджмент на малом и среднем предприятии / Т. В. Светник. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2007. — 175 с.
8. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. — 12-е изд. — М. : Вильямс, 2008. — 938 с.
9. Туренко Б. Г. Комплексная стратегия развития предприятий малого и среднего бизнеса / Б. Г. Туренко, Т. А. Туренко. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 224 с.
10. Федюкович Е. В. Управление эффективностью бизнеса : учеб. пособие / Е. В. Федюкович. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 134 с.
11. Шифф К. Управление эффективностью: десятилетие трансформации / К. Шифф // BPM World. — 2011. — 17 окт. — URL : <http://www.iso.ru/rus/journal/document10070.phtml>.

References

1. Adizes I. *How to solve the mismanagement crisis. Diagnosis and treatment of management problems*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1979. (Russ. ed.: Adizes I. *Kak preodolet krizisy menedzhmenta. Diagnostika i reshenie upravlencheskikh problem*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014. 320 p.).
2. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: Hot to Get and Stay at the Top*. New Jersey, 1999. (Russ. ed.: Adizes I. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2008. 383 p.).
3. John E. Van Decker, Neil Chandler. *Glavnye protsessy v upravlenii effektivnostyu. Issledovanie Gartner*, 2011. Available at: <http://www.iso.ru/rus/journal/document10070.phtml>.
4. Drucker P. *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. Harper Business Review, 1964. 240 p. (Russ. ed.: Druker P. *Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimalnye resheniya*. Moscow, FAIR-PRESS Publ., 1999. 288 p.).
5. Kaplan R., Norton D. *The execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press, 2008. 320 p. (Russ. ed.: Kaplan R., Norton D. *Nagrada za blestyashchuyu realizatsiyu strategii. Svyaz strategii i operatsionnoi deyatel'nosti — garantiya konkurentnogo preimushchestva*. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2010. 368 p.).
6. Kaplan R., Norton D. *Strategy — Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. 416 p. (Russ. ed.: Kaplan R., Norton D. *Organizatsiya, orientirovannaya na strategiya. Kak v novoi biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushchie sbalansirovannuyu sistemu pokazatelei*. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2009. 416 p.).

7. Svetnik T. V. *Menedzhment na malom i srednem predpriyatii* [Small and Medium Enterprises Management]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2007. 175 p.
8. Thompson-m. A. A., Striklend III A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis]. 12th ed. Moscow, Viliyams Publ., 2008. 938 p.
9. Turenko B. G., Turenko T. A. *Kompleksnaya strategiya razvitiya predpriyatii malogo i srednego biznesa* [A Complex Strategy for Small and Medium Business Development]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2013. 224 p.
10. Fedyukovich E. V. *Upravlenie effektivnostiyu biznesa* [Business efficiency management]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2013. 134 p.
11. Craig Schiff. Performance Management: A Decade of Information. *BPM World*, 2011, Oct. 17. Available at: <http://www.iso.ru/rus/journal/document10070.phtml>.

Информация об авторах

Светник Тамара Васильевна — доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: svetnikt@mail.ru.

Федюкович Екатерина Владимировна — кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: evfs@rambler.ru.

Authors

Svetnik Tamara Vasilievna — Doctor habil. (Economics), Professor, Department of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russia, e-mail: svetnikt@mail.ru.

Fedyukovich Ekaterina Vladimirovna — PhD in Economics, Senior Teacher, Department of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russia, e-mail: evfs@rambler.ru.