

## УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАЛОГО БИЗНЕСА СФЕРЫ УСЛУГ

**М. К. Молчанова**

*ГУО «Института бизнеса Белорусского государственного  
университета, г. Минск;  
molchanovam1998@gmail.com;  
науч. рук. – О. С. Евменчик*

Управление результативностью – это современный метод управления стратегией организации при помощи полностью интегрированной системы методологий улучшения бизнеса. Управление результативностью это универсальный подход к управлению организациями, однако ее внедрение в организациях различного размера и сферы деятельности имеет значительные отличия. В большинстве своем внедрение систем управления результативностью является дорогостоящим процессом, поэтому многие малые предприятия заранее от него отказываются. Однако внедрение элементов этой системы возможно и с минимальными затратами. В данной статье рассматривается внедрение системы управления результативностью на предприятие, которое является представителем малого бизнеса сферы услуг – ООО «НЗО Сервис». Целью данного исследования является изучение особенностей внедрения системы управления результативностью для малого бизнеса сферы услуг. Результатом внедрения является разработка системы сбалансированных показателей для ООО «НЗО Сервис» как одного из главных элементов системы управления результативностью.

**Ключевые слова:** управление результативностью; система сбалансированных показателей; стратегическая карта; методы принятия решений; стратегия предприятия; performance management.

Не существует официальных данных, когда впервые были применены формальные методы оценки результативности. Первые попытки оценить результативность проделанной работы датируются 221–265 гг. И лишь только во второй половине 1980-х гг. процесс обеспечения результативности получил всеобщее признание [1].

В современном представлении управление результативностью (performance management) – это управление реализацией стратегии организации, превращением планов в конкретные результаты. Концепция РМ шире, чем система управления человеческими ресурсами и персоналом.

Управление результативностью как научная дисциплина находится на самой ранней стадии развития, и такой системе необходимо стать формальной практикой с научной основой или организованным сводом знаний [3].

Управление результативностью может осуществляться в рамках трех периодов – долгосрочного, краткосрочного и мгновенного. В зависимо-

сти от периода существуют различия в управленческих решениях, которые принимаются руководством организации.

Малый бизнес является важнейшим элементом рыночной экономики, без которого не может гармонично развиваться государство, однако он недостаточно развит и имеет ограниченное количество ресурсов. Таким предприятиям не хватает знаний, чтобы разрабатывать стратегию и систему управления результативности, которая бы помогла управлять ею.

Управленческие решения на малых предприятиях принимаются в краткосрочном периоде. В долгосрочном периоде оценивается использование инвестиций, однако, как правило, малые предприятия не ведут инвестиционную деятельность, поэтому их управленческие решения принимаются в краткосрочном периоде. В краткосрочном периоде существует два подхода к оценке показателей в системе управления результативностью. Данные подходы представлены на рисунке 1.

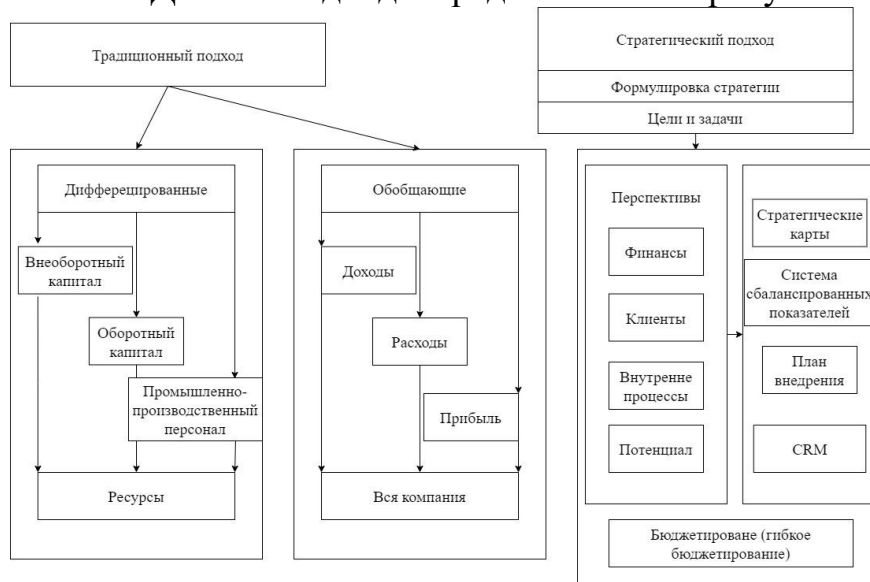


Рис. 1. Подходы к разделению показателей в краткосрочном периоде

Система управления результативностью относится к стратегическому подходу. Первый шаг – это формулирование стратегии. Следующий этап – это определение стратегических целей и задач. В большинстве компаний между уровнем управленца и сотрудника существует коммуникационный разрыв, который необходимо устранить. Этап определения целей и задач служит для того, чтобы устранить данный разрыв, и сделать процесс реализации стратегии заботой каждого сотрудника.

На основе данных задач рисуются стратегические карты, которые позволяют визуализировать курс предприятия. Цели стратегических карт связаны между собой причинно-следственными связями. Пример причинно-следственной связи в ССП представлен на рисунке 2.

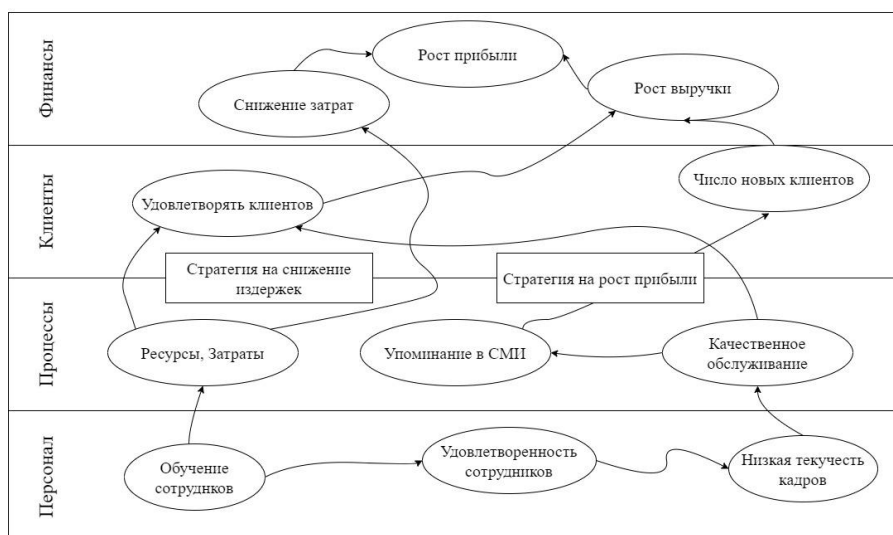


Рис. 2. Причинно-следственные связи в ССП для ООО «Н3О Сервис»

Таблица

### Сбалансированная система ООО «Н3О Сервис»

Стратегическая карта		ССП		План действий	
Перспективы	Стратегические цели	Показатель	Целевое значение	Инициатива	Бюджет
А	Б	В	Г	Д	Е
Финансы	1. Прибыльность, 2. Рост выручки, 3. Снижение издержек	1. Чистая прибыль 2. Выручка 3. Полная себестоимость	1. +15% 2. +10% 3. -5%	-	-
Клиент	1. Привлечение новых клиентов, 2. Увеличение удовлетворенности клиентов	1. # повторных посещений клиента 2. # новых постоянных клиентов	1. +3 посещения каждого постоянного клиента 2. +100 новых постоянных клиентов	1. Настроить CRM систему	XXX руб.
Внутренние процессы	1. Использование оптимального количества ресурсов, 2. Упоминание в СМИ 3. Качество обслуживания	1. Использованные ресурсы не превышают плановые значения 2. Количество упоминаний 3. Количество ошибок	1. дельта -> 0 2. +10 3. N -> 0	1. Настроить CRM систему 2. Анализ СМИ	XXX руб.
Персонал	1. Обучение 2. Удовлетворенность сотрудников	1. Текучесть кадров 2. Количество тренингов в год 3. Уровень удовлетворенности сотрудников	1. До 30% 2. +2 3. 100%	1. Провести тренинги для сотрудников 2. Провести опрос среди сотрудников	XXX руб.

Сбор данных показателей и анализ являются третьей составляющей управления результативностью. На качество собранных данных влияет то, как настроен процесс сбора данных управленческого учета и данных

об операциях. Как правило, во время внедрения управления результативностью предприятия разрабатывают для себя дорогостоящее ПО по сбору этих данных. В число такого ПО входят различные автоматизированные системы, типа CRM, ERP, SCM и другие.

Результат внедрения управления результативностью на ООО «НЗО Сервис» представлен в виде сбалансированной системы, ознакомится с которым можно в таблице.

В таблице четко прослеживается связь, как достичь поставленных целей и реализовать стратегию. Каждая цель выражена в показателях, которые необходимо измерять, даны целевые значения, которые свидетельствуют о том, что поставленные цели будут достигнуты. Инициатива или план действий необходимы для того, чтобы обозначить мероприятия, которые помогут достичь и измерить целевые показатели, и какой бюджет необходим для их внедрения.

#### **Библиографические ссылки**

1. *Армстронг, М.* Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анжела Бэрон; Пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishер, 2012. – 383.
2. *Евменчик, О. С.* Оценка экономической эффективности проектно-ориентированной деятельности оператора сотовой связи / О.С. Евменчик; Потенциал роста современной экономики: возможности, риски, стратегии : материалы V Междунар. науч.-практич. конф., 22 ноября 2018 г., Москва / под ред. А. В. Семенова, М.Я. Парфеновой, Л.Г. Руденко [Электронное издание]. – М : изд-во «МУ им. С.Ю. Витте», 2018. –54,14МБ. – 677–686 С. УДК 004.051.
3. *Кокинз, Г.* Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз, Пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishер, 2016 – 316 с.