

***СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К СРЕДНЕСРОЧНОМУ СТРАТЕГИЧЕСКОМУ  
ПЛАНИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ МАЛОГО И  
СРЕДНЕГО БИЗНЕСА***

***Ермолова М. М.***

*магистр 2-го года обучения*

*Сибирский Государственный Аэрокосмический Университет, ИЭФ*

*Красноярск, Россия*

**Аннотация**

Трансформации мирового и отечественного рынков провоцируют существенные изменения в концепции управления современной компанией. Наряду с популяризацией научного подхода в бизнесе, наблюдается поверхностность и неграмотность использования базовых инструментов менеджмента. Стратегическое планирование в российских компаниях малого и среднего бизнеса носит ярко выраженный несистемный характер, что отчасти не позволяет отечественному бизнесу конкурировать с глобальным рынком. В статье изложены и проанализированы базовые ошибки, допускаемые менеджерами при среднесрочном стратегическом планировании, которые не позволяют грамотно использовать стратегию компании для ее развития.

**Ключевые слова:** стратегия, системный, менеджмент, комплексный, динамичный рынок, малый и средний бизнес.

***SYSTEM APPROACH TO MID-TERM STRATEGIC PLANNING OF  
ACTIVITIES OF THE COMPANIES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS***

***Yermolova M.M.***

*master of the 2nd year of training*

*Siberian State Space University,*

*Krasnoyarsk, Russia*

**Annotation**

Transformations of the world and domestic markets provoke essential changes in the management concept by the modern company. Along with promoting of scientific

approach in business, superficiality and illiteracy of use of basic instruments of management is observed. Strategic planning in the Russian companies of small and medium business has pronounced not system character that partly doesn't allow domestic business to compete with the global market. In article the basic mistakes made by managers in case of mid-term strategic planning who don't allow to use competently the strategy of the company for its development are stated and analysed.

**Keywords:** strategy, system, management, complex, dynamic market, small and medium business.

Современный рынок практически во всех его областях динамичен и изменчив, более того, в свете последних событий, можно отметить, что мировая политика оказывает на него превалирующее воздействие, сейчас уже сложно разграничить экономику и политику, и, следовательно, мировые рынки постоянно находятся в процессе конфигурирования. Данные факторы оказывают на бизнес негативное воздействие и сейчас вся деятельность компаний так или иначе выстраивается вокруг прогнозирования так называемых рисков. Если характеризовать современный отечественный менеджмент одним термином, то его можно назвать "осторожным", предприниматели все реже соглашаются на рискованные сделки (которые согласно всем законам экономики, более доходные), предпочитают для развития использовать преимущественно собственные финансовые ресурсы, вместо привлечения "быстрых" заемных средств (это существенно ограничивает как масштабы, так и скорость развития компаний) и так далее. В условиях нестабильной внешней и внутренней экономической среды, компании существенно снижают свой инновационный потенциал, выбирая взамен этого проверенные способы управления бизнесом посредством инструментов "старой школы".

С термином "стратегия компании" знаком практически каждый предприниматель, в этом плане отечественный менеджмент сделал колоссальный скачок в своем развитии в последнее десятилетие, однако,

вопрос, насколько глубоким является понимание процесса стратегического планирования, остается открытым. Проведенный анализ среднесрочного и долгосрочного планирования компаний малого бизнеса показал, что основной фундаментальной проблемой для большинства компаний является фрагментарное применение инструментов стратегического подхода. Ярким и наиболее распространенным примером является планирование для одного из подразделений компании, например - для отдела сбыта. То есть, менеджер пытается качественно и подробно проработать одну структурную единицу, полагая, что если она приносит непосредственный доход, то ее и необходимо развивать. Предприниматель, руководствуясь данными мыслями, инвестирует финансовые и временные ресурсы в отдел сбыта, обучая сотрудников, привлекая коучинг и консалтинг, устанавливая CRM - системы и проч. в конечном итоге, это дает краткосрочный результат. Энтузиазма сотрудников отдела хватает ненадолго и предпринятые меры только на первом этапе являются продуктивными, чаще всего, в течение полугода с момента таких локальных преобразований, руководитель понимает, что система сработала неэффективно и не оправдала надежд, в связи с этим, в последствии менеджер отказывается вообще от смелых идей. Однако на самом деле, проблема краткосрочной рентабельности внедренных изменений вызвана исключительно локальностью их применения. Компания - это в первую очередь система, и каждый ее отдел - это всего лишь "винтик", который работает на общий результат. Чаще всего, в компании есть прогрессивные отделы и такие, в которых инициатива практически полностью отсутствует. При разработке стратегии развития, конечно же, в первую очередь учитывается мнение и интересы "авангардных" подразделений, которые будут заниматься внедрением разработанных планов. Именно с этой ошибки и начинается общий "перекосяк" стратегического планирования в компании.

Общий алгоритм стратегического планирования в компании одним из первых этапов предполагает выбор "приоритетных" подразделений, в которые необходимо направлять инвестиции. По мнению автора статьи, эта

формулировка отчасти служит элементом "запутывания", на котором предприниматели решают, что для внедрения стратегии, необходимо выбирать лишь некоторые подразделения и уже с ними проводить работу. На практике, все должно быть иначе, в стратегии компании участвуют все подразделения, но лишь часть из них требует инвестирования для развития. Изменения в компании не всегда требуют финансовых вложений, порой достаточно пересмотреть служебные обязанности, порядок оплаты труда, порядок выполнения той или иной операции и так далее. Данные действия могут способствовать реализации стратегии компании, но не требуют финансирования.

Системный подход к стратегическому планированию предполагает одновременное воздействие на все подразделения и виды деятельности компании, при котором оценивается не только роль каждого из них, но и их синергию. Другими словами, изменение в работе одного подразделения может (и чаще всего так и есть) повлиять на работу другого подразделения и если не учитывать эти причинно-следственные связи, то конечный эффект от изменений предсказать невозможно. С другой стороны, системный подход также подразумевает фактор стабильности во времени. Стратегия - это изменение, но частая смена стратегий может только негативно повлиять на бизнес. Решая эту проблему, исследователи в области менеджмента пришли к выводу, что наряду с операционным планированием, необходимо также иметь постоянную действующую долгосрочную стратегию. Тогда внутренние локальные изменения будут системны и проходить в рамках заданных границ. Менеджер должен осознавать, что стратегия - это не план работы "на завтра" - это целая цепь событий, проектов и планов, идущих далеко вперед. В противном случае, разновекторное развитие оставит компанию в конечном итоге на одной точке.

Как соотносить стратегическое планирование и динамичные условия внешней среды? Этим вопросом задаются многие менеджеры. То есть, задача

тут разнонаправленная: с одной стороны - планировать необходимо в перспективу, то есть, заранее знать, к чему мы хотим привести свой бизнес через 5, 10 лет. С другой же стороны, необходимо планировать так, чтобы бизнес был устойчив и гибок - способен быстро реагировать на возмущения внешней среды. Как совместить в генеральной стратегии эти два направления? Тут универсального ответа нет, но наиболее приемлемый вариант - это альтернативное среднесрочное планирование, которое заключается в проработке нескольких перспектив. Наиболее простым и полезным инструментом будет инструмент SWOT, который позволяет формировать не одну, а несколько стратегий, которых может придерживаться компания в изменяющихся условиях. Предсказать рынок на год вперед сегодня практически не возможно, даже, казалось бы, незначительные факторы, могут оказать воздействие на экономику и либо усугубить рецессию, либо спровоцировать выход экономики из застоя. Есть ли возможность быть готовым к любым потрясениям? нет, такой способностью не может похвастаться ни одна компания. Другой вариант - это проработка наиболее вероятных изменений внешней среды, которые могут произойти, но даже и этот метод будет весьма эффективен для компании. Антикризисное управление - это особое направление в менеджменте, которое сегодня приобретает особую актуальность. Можно ли на постулатах управления в сложных условиях выстроить стратегию компании? Безусловно можно, стратегия - это гибкая форма развития, которая должна не только показывать перспективу, но и брать в учет реальное положение дел.

Таким образом, системный подход к стратегическому планированию в компаниях среднего бизнеса предполагает под собой одновременный учет двух базовых составляющих: 1. компания - это сложная, интегрированная система - единый механизм, управление которым возможно лишь в случае комплексного воздействия на все его элементы (не обязательно в равной степени, достаточно лишь требуемого уровня). 2. Системность носит не единомоментный характер, а скорее долгосрочный. Согласованность приоритетов развития в долгосрочной

перспективе помогает компании более мягко и успешно развиваться, не начиная каждый год "с чистого листа", а постепенно достигать поставленную цель.

Современный российский менеджмент в среднем бизнесе находится в переломном моменте, когда значимость и эффективность научного подхода рынок уже осознал, но применять в полной мере и по максимуму возможностей еще не научился. Положительные сдвиги в концепции управления всегда появляются в сложных и кризисных ситуациях, поэтому сегодняшние условия отечественного рынка можно назвать удобными для трансформаций подобного характера.

#### **Библиографический список:**

- 1) Ильина О.Н. Системный подход к управлению проектами в организации. М.: Креативная экономика, 2012. 208 с.
- 2) Матюшок С.В. Роль проектного подхода в повышении экономической эффективности промышленных компаний. М.: РУДН, 2013. 22 с.
- 3) Мерзликина, Г. С. Возможности стратегического планирования развития предпринимательских структур / Г. С. Мерзликина, Т. Е. Митина // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 3 (32). – С. 32–36.
- 4) Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. CambridgeUniversityPress, 2010.