

УДК 338.26/27
ББК 65.054.1
JEL F63, F65, M20, M39

Принципы стратегического управления при планировании развития бизнеса

Велиханов Сархан Расим Оглы, студент, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы
Адрес: 199178, Российская Федерация, Санкт-Петербург, Средний просп. В.О., 57/43
E-mail: svelikhanov-21@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: **Кудряшов Вадим Сергеевич**, к.э.н., доцент кафедры менеджмента, руководитель образовательной программы «Менеджмент», директор проектов Центра арктических исследований и проектов, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы
Адрес: 199178, Российская Федерация, Санкт-Петербург, Средний просп. В.О., 57/43
E-mail: kudryashov-vs@ranepa.ru
ORCID: [0000-0002-5075-5247](https://orcid.org/0000-0002-5075-5247)

Аннотация: Один из первых шагов при планировании развития бизнеса — определиться, куда и как двигаться дальше. В статье проведен анализ ключевых принципов стратегического управления: экономия времени, оздоровление «нервной системы» бизнеса, тщательная работа с клиентской базой, максимальное использование сотрудничества с постоянными клиентами, корректировка работы с регионами, активное ведение конкурентной борьбы.

Ключевые слова: стратегия; стратегический менеджмент; развитие; корпоративная стратегия.

Principles of strategic management in business development planning

Sarkhan Rasim Ogly Velikhanov, student, North-West Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation
Address: 199178, Srednii prosp. V.O., Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: svelikhanov-21@edu.ranepa.ru

Supervisor: **Vadim S. Kudryashov**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Head of the educational program «Management», Director of Projects of the Center for Arctic Research and Projects, North-West Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation
Address: 199178, Srednii prosp. V.O., Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: kudryashov@mail.ru
ORCID: [0000-0002-5075-5247](https://orcid.org/0000-0002-5075-5247)

Abstract: One of the first steps in planning business development is to decide where and how to move forward. The article analyzes the key principles of strategic management: saving time, improving the «nervous system» of business, careful work with the customer base, maximizing cooperation with regular customers, adjusting work with regions, active competition.

Keywords: strategy; strategic management; development; corporate strategy.

Введение

Стратегия антикризисного управления предприятием – это то, что актуально сегодня для каждой российской компании. Нынешнюю стагнацию российской экономики эксперты

сравнивают с кризисом 2008 года. Тогда выжили компании, вовремя изменившие стратегию развития [1].

Сегодня выиграют руководители, которые задействуют неиспользованные ресурсы, чтобы соответствовать требованиям падающего рынка. Осталось позади то время, когда можно было управлять бизнесом по привычной и годами применявшейся схеме. С началом кризиса необходимо пересмотреть все методы организации работы компании, использовать возможности, на которые раньше, может быть, вы не обращали внимания, чтобы не просто удержаться на плаву, а занять лидирующее положение на рынке.

Обсуждение

Представим шесть ключевых принципов стратегического управления и варианты их применения на практике, выявленные по факту анализа современных исследований и публикаций:

1. Экономия времени.

В период экономических потрясений на первый план выходят разнообразные инструменты, позволяющие экономить время. Речь идет о максимальной автоматизации бизнес-процессов – это один из главных трендов стратегий антикризисного управления предприятием.

При использовании ИТ технологий можно наладить эффективное командное взаимодействие [9]:

- контролировать сроки,
- фиксировать выполнение поставленных задач,
- оперативно работать с представительствами в регионах,
- упростить и ускорить отчетность персонала и уменьшить число совещаний.

Экономия времени снижает стоимость каждой операции. Соответственно, сотрудники смогут выполнять больший объем работы и приносить больше прибыли.

Очень важно донести до персонала важность и значимость использования подобных программ, рассказать, насколько это выгодно и удобно для компании в целом и каждого сотрудника в частности.

2. Оздоровление «нервной системы» бизнеса.

По аналогии с человеческим телом, где нервная система является одним из центров управления организмом, «нервная система» бизнеса — это взаимодействие сотрудников друг с другом.

Этот пункт является обязательным при разработке стратегии управления предприятием [4]. Если формализовать и наладить бизнес-процессы, но не укрепить моральный настрой персонала, – мало что получится.

Поэтому еще один важный тренд в управлении продажами в ближайшее время — фокусировка на работе в компании. Стратегия получит хороший результат, если добиться всплеска энтузиазма у сотрудников.

Выстраивать систему взаимоотношений в коллективе: ориентироваться работу каждого подразделения на помощь отделам продаж и закупок, потому что их значимость сегодня многократно возросла. Использовать проектный подход. Многие компании, которым сейчас семь-десять лет, пребывают в состоянии покоя: работают по привычной схеме, по старым технологиям, с удобными поставщиками, с устоявшейся клиентской базой.

Пришло время выйти из зоны комфорта, внимательно посмотреть на бизнес и проанализировать его сильные и слабые стороны [5]. Это важно для разработки стратегии предприятия. Если решено завоевывать новую нишу или начать развивать новое направление в бизнесе – применить проектный подход [6].

В самые перспективные зоны можно «бросить» лучших сотрудников или нанять новых, бойких и энергичных. Неприбыльные проекты стоит закрыть, а освободившимся менеджерам поручить «оздоравливать» те направления бизнеса, которые не приносят много дохода, но еще поддаются улучшению.

3. Тщательная работа с клиентской базой.

По опыту финансовых потрясений 1998 и 2008 годов, во время кризиса лучше всего чувствуют себя те игроки рынка, которые серьезно исследуют клиентскую базу.

Однако 80% компаний с базой работать не умеют: они ее не структурируют и не анализируют.

Кризис – самое удобное время, чтобы понять, насколько она эффективна, увидеть, с кем компания работает регулярно, а с кем – редко, кто из клиентов какую прибыль приносит. Распределить работу по малым, средним и крупным клиентам.

При переходе на стратегию антикризисного управления важно определить слабых и сильных клиентов — прежде всего с точки зрения выгоды, которую они приносят.

Помимо финансовых показателей, нужно учитывать и некоторые другие [11]. Сильными клиентами могут быть представители среднего и малого бизнеса, которые покупают небольшой объем продукции, но с которыми легко и приятно работать, которые честно и добросовестно исполняют обязательства, а ваши издержки при этом невелики.

Именно они обеспечивают устойчивость бизнеса [5]. Такая сегментация потребует усилий, но сделает анализ клиентской базы более объективным. Кроме того, она позволит усилить сплоченность коллектива. Если малых и средних клиентов равномерно распределить среди всех сотрудников, не будет таких ситуаций, когда у одного много работы с крупными клиентами, а другой меньше занят с небольшими компаниями.

Также во время антикризисной стратегии предприятия работу с крупными клиентами лучше вывести в отдельный проект и сосредоточить усилия на том, чтобы стать для них главным или даже единственным поставщиком.

В рамках этого проекта тщательно проанализировать конкурентную среду вокруг крупного заказчика: кто еще на рынке поставляет ему продукцию, каковы преимущества и недостатки по сравнению с конкурентами, за счет чего можно их потеснить.

Нужно чаще встречаться с крупными заказчиками, проводить для них специализированные мероприятия, рассказывать о своих новых возможностях и услугах.

4. Максимальное использование сотрудничества с постоянными клиентами.

Любая компания может примерно на 25-30% увеличить собственный объем продаж только за счет постоянных покупателей.

Со временем они начинают доверять, поэтому можно продавать им чуть больше, предлагать более качественные и более дорогие товары, предоставляя хороший сервис.

Собирать рекомендации [2]:

Попробовать получить от постоянных клиентов не меньше трех (а лучше больше) рекомендаций и контактов компаний, которым могут быть интересны услуги компании. Во-первых, рекомендации можно использовать для разнообразных PR-задач: при отсутствии лишних сил и средств сарафанное радио — отличный способ прорекламировать себя. Во-вторых, звонок по рекомендации в пять раз эффективнее холодного звонка: вероятность, что компания прислушивается к совету партнера, очень высока. Наладить контакт с руководством компании-клиента.

Менеджеры компании, как правило, общаются с менеджерами клиентов, но не контактируют с управленцами высшего звена, придерживаясь мнения, будто не стоит нарушать иерархию.

Теперь, при переходе на стратегию антикризисного управления, этот стереотип можно сломать и обращаться с предложениями по расширению и укреплению сотрудничества непосредственно к первому лицу компании, не обидев при этом менеджера, с которым постоянно ведётся работа, а скорее заручившись его поддержкой.

Это поможет более оперативно обсуждать перспективы совместной работы и устранять затруднения.

Например, 70 % компаний вовремя не платят по счетам: не считают нужным или все время откладывают. Если обратиться сразу к руководству, скорее всего, проблема разрешится гораздо быстрее.

5. Корректировка работы с регионами.

В кризис 1998 года выжили компании, которые грамотно организовали работу с региональными представительствами. Тот факт, что руководители из Москвы или Санкт-Петербурга обращали пристальное внимание на филиал, приезжали, проводили встречи, отвечали на вопросы, производил колоссальный эффект и служил отличной мотивацией [11]. Этот метод актуален и сегодня.

По-нашему мнению необходимо:

1. Направить в регионы лучших сотрудников, чтобы поддержать работу представительств и дилеров.
2. Организовать видеоконференции, проводить семинары или стратегические сессии с участием топ-менеджеров и управленцев среднего звена.
3. Привлекать к планированию, разработке стратегии и переговорам средний персонал – это даст огромный объем полезной информации (о состоянии дел в компании во всей сети, о работе с контрагентами по всей территории России, о взаимоотношениях с клиентами).

Кроме того, мнение менеджеров среднего звена поможет выстроить стратегию развития компании на ближайшее будущее с учетом их пожеланий и знания рынка, на котором они работают [7].

Не забывать, что именно они будут воплощать планы стратегии в жизнь. Очень важно принимать участие в региональных выставках: так лучше можно понять потребности клиентов в провинции, которые могут сильно отличаться от ожиданий столичных жителей.

6. Быть готовыми к тому, что ситуация, когда менеджер по продажам при предложении воспользоваться услугами компании будет слышать в ответ: «Спасибо, но у нас есть другой поставщик», будет встречаться все реже.

На основе проведенного анализа и с учетом особенностей управления стратегией от формирования до подведения итогов, в данной статье автором предложены актуальные вектора развития современных компаний и акценты на стратегические программы, с учетом их интеграции с уже известными базовыми стратегиями. Для этого было проведено исследование в трех направлениях и были решены следующие задачи:

1. Проанализирован стратегический комплекс функций управления на основе принятых стандартов стратегического менеджмента.
2. Проанализированы современные технологии стратегического менеджмента в агрессивной кризисной среде отечественного рынка.
3. Рассмотрен симбиоз стратегий с целью поиска уникального решения по векторам развития в рамках единой стратегии.

Исходя из данных задач и проделанного исследования можно сделать вывод, что клиенты сегодня могут заинтересовать хороший сервис и приемлемые цены, которые необходимо им предложить, даже если раньше они отказывали.

Также необходимо:

1. Четко определить свои конкурентные преимущества. Многие компании на вопрос, чем они лучше других игроков на рынке, отвечают: «У нас широкий ассортимент и высокое качество продукции». Однако для постоянных и потенциальных клиентов такой ответ не будет аргументом [10].
2. Продумать, чем еще компания отличается от конкурентов, за счет какого сервиса или условий работы можно переманить заказчиков у соперников по рынку [8]. Например, можно быстрее всех доставить товар, или включить в рекламу информацию о клиенте, или привлечь в штат лучших профессионалов в этой области, или внедрить в компании ИТ-контроль качества.
3. Выстраивать среднесрочную стратегию развития. Определить свое место на рынке, проанализировать услуги, преимущества и недостатки конкурентов и создать так называемые карты конкурентной среды.
4. Посмотреть, в какой точке развития находится компания сегодня, и решить, каких целей надо добиться в среднесрочной перспективе – скажем, через три года.

При этом важно не только то, сколько в планах заработать, но и то, за счет каких новых технологий, услуг, сервиса, товаров можно потеснить основных конкурентов. Например, можно освоить новую технологию производства, выйти в новый регион, предложить более качественную продукцию — и стать лидером рынка.

Также, целевая аудитория должна знать, что у компании все в порядке, работает в прежнем режиме, готова предложить новые услуги или новое качество сервиса. Это надо отразить во всех каналах коммуникации: на сайте, в соцсетях, в рекламе, в PR-статьях, в электронной рассылке, в поведении и разговорах сотрудников [12].

Заключение

В заключение, можно сказать, что стратегическое планирование крайне важно в организации. Для его повышения важно анализировать рынок, знать преимущества и слабости своей организации. а также понимать свою целевую аудиторию.

В данной статье автор представил 6 основополагающих принципов стратегического управления, которые направлены не только на сохранение старых клиентов, но и на привлечение новых.

Исходя из исследования, возможно сохраняя цену, совершенствовать сервис. Между ценовыми сегментами – дешевым, средним, дорогим и элитным – существуют так называемые слепые зоны: потребитель готов приобрести товар, но не понимает, за что должен платить. Это также важно учитывать.

Вместо того чтобы снижать цену или делать скидки, необходимо предлагать клиентам больше сервиса и объяснять им, что за эти деньги они могут получить ряд дополнительных услуг. Ведь, как показывает практика, многие клиенты готовы платить больше, но они должны точно знать за что платят, и в итоге оставаться довольными. Если клиенты поймут, что, помимо товара, получают еще и качественное обслуживание (доставку товара в день заказа, сувенир), они с удовольствием согласятся на покупку. Конечно, будут компании, привлекающие клиентов за счет снижения цен, но, скорее всего, их запаса прочности надолго не хватит, и тогда победит правильно выстроенная стратегия в этой конкурентной борьбе.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия = The New Corporate Strategy. – Питер, 2021. – 416 с.
2. Анцупов Ф.Я. Стратегическое управление: монография. – 4-е изд. Доп. и перераб. – Москва: Проспект, 2020. – 344 с.
3. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций. Изд. 2-е дополн. – М.: Омега-Л. 2018. – 584 с.
4. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 415 с.
5. Грушенко В.И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
6. Литвак Б.Г. Практические занятия по менеджменту: Мастер-класс: учеб. пособие / Б.Г. Литвак. М.: Дело, 2018. – 180 с.
7. Ляндау Ю.В. Чигров А.С. Модели архитектуры систем управления // Экономика и предпринимательство. 2018. часть 2. – 360 с
8. Максимцов М.М. Современный менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 299 с
9. Никулин Л.Ф., Масленников В.В., Бусалов Д.Ю. Методология: иерархия и сети в менеджменте. Уч. пос. Прима-пресс Экспо, 2019. – 412 с
10. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М.: Альпина Пабlishер, 2019. – 288 с.
11. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / М.А. Чернышев и др. – Ростов н/Д: Феникс, 2019. – 506 с.

Reference

1. Ansoff I. New corporate strategy = The New Corporate Strategy. Peter, 2021. 416 p.
2. Antsupov F.Ya. *Strategic management*: monograph. 4th ed. And reworked. Moscow: Prospekt, 2020. 344 p.
3. Atamanchuk G.V. *Theory of public administration*. Lecture course. Ed. 2nd add. M.: Omega-L. 2018. 584 p.
4. Gibson J., Ivantsevich D.M., Donnelly D.H. *Organizations: behavior, structure, processes*: trans. from English - M.: INFRA-M, 2020. 415 p.
5. Grushenko V.I. *Management: perception of the essence of management in the context of strategic changes*: a textbook. Moscow: INFRA-M, 2018. 288 p.
6. Litvak B.G. *Practical classes in management*: Master class: textbook. Manual. B.G. Litvak. M.: Delo, 2018. 180 p.
7. Lyandau Yu.V. Chigrov A.S. *Models of control system architecture. Economics and entrepreneurship*. 2018. part 2, 360 p.
8. Maksimtov M.M. *Modern management*: textbook, ed. M.M. Maksimtova, V.Ya. Gorfinkel. M.: INFRA-M, 2020. 299 p.
9. Nikulin L.F., Maslennikov V.V., Busalov D.Yu. *Methodology: hierarchy and networks in management*. Uch. village Prima-press Expo, 2019. 412 p.
10. Osterwalder A., Pigne I. *Building business models: A handbook for strategist and innovator*, trans. from English M.: Alpina Publisher, 2019. 288 p.
11. Chernyshev M.A. *Strategic management. Fundamentals of strategic management*. M.A. Chernyshev and others. Rostov n/d: Phoenix, 2019. 506 p.