

Научная статья

УДК 332.135, ББК 65.305

© А. В. Шастин,
А. Н. Романова

DOI: 10.24412/2225-8264-
2023-4-141-145

Ключевые слова: бизнес-модель, бизнес-процессы, внешняя среда, изменение, инсайтинг, скорость изменений

Keywords: business model, business processes, external environment, changes, insafing, speed of change

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИТУАЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Шастин А. В.¹
Романова А. Н.²

Аннотация. Статья посвящена исследованию существующих технологий стратегического управления бизнесом, формулировке методов оптимального принятия управленческих решений. Важным элементом стратегического планирования является SWOT-анализ. В процессе его составления анализируются внутренняя и внешняя среда, выявляются конкурентные преимущества, определяются и выбираются стратегические альтернативы. При анализе внешней среды большое значение имеет срок планирования. Чем выше срок планирования предпринимателя, тем выше его склонность к инвестициям, что напрямую влияет на экономический рост страны в целом.

Для проведения исследования использованы научные методы анализа материалов и метод сравнений. Исследование базируется на аналитических материалах и статистических данных Федеральной службы государственной статистики.

Основные результаты исследования сводятся к тому, что у малого и среднего бизнеса отсутствуют нужный уровень финансовой устойчивости, диверсификации производства и т.д., что влечет к уязвимости малого и среднего предпринимательства. Более того, уязвимость усиливается из-за необходимости конкурировать малым и средним хозяйствующим субъектам с аналогичными предприятиями, а также с крупными организациями. Выходом такой ситуации является высокая гибкость и адаптивность малого и среднего предпринимательства. Небольшим компаниям приходится искать дополнительные возможности, способные обеспечить конкурентные преимущества. Этот навык становится ключевым для малого и среднего предпринимательства, источником его роста.

Малому и среднему бизнесу для выживания и роста необходимо контактировать с внешней средой, измерять необходимые показатели, контролировать их и принимать на основе измерений эффективные управленческие решения. Внешняя среда при этом обладает высоким уровнем динамизма. Поэтому только современные, меняющиеся методы адаптивного управления (инсайтинг, Agile, SCRUM и т.д.) позволяют принимать эффективные стратегические решения, обеспечивающие конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS IN A SITUATION OF CHANGING A BUSINESS MODEL UNDER SANCTIONS

Anatoliy V. Shastin
Candidate of Economic Sciences, Director of Radium Investments LLC
Alena N. Romanova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Omsk State Pedagogical University

Abstract. The article is devoted to the study of existing technologies of strategic business management, the formulation of methods for optimal management decision-making. SWOT analysis is an important element of strategic planning. In the process of its compilation, the internal and external environment is analyzed, competitive advantages are identified, strategic alternatives are determined and selected. When analyzing the external environment, the planning period is of great importance. The longer the planning period of an entrepreneur, the higher his propensity to invest, which directly affects the economic growth of the country as a whole. Scientific methods of materials analysis and the method of comparisons were used to conduct the study. The research is based on analytical materials and statistical data of the Federal State Statistics Service.

The main results of the study are that small and medium-sized businesses lack the necessary level of financial stability, diversification of production, etc., which leads to the vulnerability of small and medium-sized businesses. Moreover, vulnerability increases due to the need for small and medium-sized economic entities to compete with similar enterprises, as well as with large organizations. The way out of this situation is the high flexibility and adaptability of small and medium-sized businesses. Small companies have to look for additional opportunities that can provide competitive advantages. This skill becomes the key for small and medium-sized businesses, the source of its growth.

For small and medium-sized businesses to survive and grow, it is necessary to contact the external environment, measure the necessary indicators, control them and make effective management decisions based on measurements. At the same time, the external environment has a high level of dynamism. Therefore, only modern, changing methods of adaptive management (insafing, Agile, SCRUM, etc.) allow us to make effective strategic decisions that ensure competitiveness in the long term.

¹Шастин Анатолий Васильевич — кандидат экономических наук, директор ООО «Рэдиум Инвестиции» (Россия, г. Омск, ул. Маяковского, д.81, каб.442)
E-mail: trioomsk@mail.ru

²Романова Алена Николаевна — кандидат экономических наук, доцент, Омский государственный педагогический университет (644099, Россия, г. Омск, наб. Тухачевского, д.14)
E-mail: alenka_romanova@mail.ru

Поступила в редакцию:
24.09.2023

ВВЕДЕНИЕ

Важным элементом стратегического планирования является SWOT-анализ. В процессе его составления анализируются внутренняя и внешняя среда, выявляются конкурентные преимущества, определяются и выбираются стратегические альтернативы. При анализе внешней среды большое значение имеет срок планирования. Чем выше срок планирования предпринимателя, тем выше его склонность к инвестициям, что напрямую влияет на экономический рост страны в целом.

В 2023 году самым важным фактором внешней среды, оказывающим влияние на предпринимательство были внешнеэкономические санкции. Бизнес столкнулся с изменением спроса (необходимый «поворот на Восток»), корректировкой логистических цепочек и т.д. Заниматься стратегическим планированием в таких условиях оказалось сложным, практически, невозможным. По данным опросов предпринимателей, в 2022 году средний срок планирования составлял 3-6 месяцев.[9] Соответственно, ни о каких инвестициях в таких условиях речи не могло быть.

Однако уже в 2023 году индекс менеджеров по закупкам (PMI) от S&P Global в РФ вырос на 1 процентный пункт — с 52,6 до 53,6. [10] Такой уровень предпринимательской уверенности соответствует фазе умеренного роста, следующей в экономическом цикле за стагнацией. Следует отметить, что такой уровень индекса — максимальный с 2017 года. Причина его — адаптация экономики к функционированию в условиях жестких внешних санкций. С одной стороны, это говорит о грамотном управлении компаниями, с другой — о корректной экономической политике государства.

Ключевой оптимистичной тенденцией является рост предпринимательской уверенности. Так, в добывающих отраслях 20% опрошенных ожидают увеличения производства во втором квартале, в обрабатывающих отраслях — 35% оптимистов. [10] Причинами таких ожиданий является формирование новых логистических цепочек, каналов оплаты и управления деньгами, нахождение новых потребителей и экспортных рынков, что положительно сказалось на бизнесе. Однако говорить об устойчивости тенденции к экономическому росту пока нельзя в связи с проблемами в отраслях бизнеса, производящих продукцию более высокого передела.

Цель исследования

Цель статьи — исследовать существующие технологии стратегического управления бизнесом, сформулировать методы оптимального принятия управленческих решений.

Реализация указанной цели предполагает выполнение следующих задач:

- 1) изучить экономические инструменты анализа и корректировки бизнес-процессов, сформулировать перечень методов адаптации бизнеса к интенсивно меняющимся условиям внешней среды, выбрать наиболее эффективные методы;
- 2) проанализировать действующие бизнес-модели

организаций на территории РФ, рассмотреть процесс изменений бизнес-модели в условиях санкций.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методы исследования, используемые в статье:

1) метод анализа материалов — анализ теоретических материалов по экономическим учениям и концептуальным подходам к развитию технопарков, аналитических материалов, нормативных документов и статистических данных по тематике настоящей научной статьи;

2) метод сравнений — сравнение находящихся в свободном информационном доступе показателей по развитию технопарков в РФ и Омской области.

Исходные аналитические материалы для исследования: статистические данные Федеральной службы государственной статистики (<http://gks.ru>).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В российской литературе признанным специалистом по адаптации стратегии фирмы к постоянным изменениям считается И. Ю. Смирнова [5] В своих исследованиях она выделяет 4 механизма, которые характеризуются существенными отличиями друг от друга:

- использование адаптации как механизма развития;
- применение адаптации как механизма защиты;
- адаптация в качестве ухода или уклоня;
- использование адаптации как элемента реверсии.

Применение адаптации как механизма развития — позитивный фактор, поскольку предусматривает улучшение внутренних бизнес-процессов, совершенствование организационной и корпоративной культуры. Это происходит благодаря росту предпринимательской уверенности и адаптации экономики к функционированию в условиях жестких санкций.

Реверсивная модель в отличие от модели развития является негативной направленности. Реверсивная модель по содержанию также негативная. Она имела место в начале специальной военной операции, в момент активизации COVID-19 и т.д. В настоящее время реверсивная модель неактуальна, поскольку наблюдается начало восстановления экономики. Если модель развития предполагает оптимизацию бизнес-процессов, то реверсивная модель ведет к их затуханию, излишней бюрократизации. Вторая и третья модель относятся к категории нейтральных или носят негативный характер в зависимости от контекста внешней среды и изменений, происходящих в нем. С точки зрения авторов (в чем они схожи с результатами Смирновой И.Ю.), большинство моделей адаптации в постреформенной России являются более негативными (вторая, третья и четвертая модели). Таким образом, результаты реформ не приводят к позитивной настройке бизнес-процессов, их оптимизации и улучшению. Другими словами, не происходит увеличение производительности труда, наблюдается снижение фондоотдачи, эффективности использования капитала и других факторов производства.

Выделенные модели влияния позволили

И. Ю. Смирновой обозначить три ключевые стратегии адаптации, от выбора которых зависит направленность и эффективность адаптационных действий конкретно хозяйствующего субъекта:

— приспособление к изменениям, происходящим во внешней среде;

— сохранение стратегии движения, его направления, отсутствие изменения бизнес-процессов и бизнес-модели компании;

— временный вариант приспособления (промежуточный вариант приспособления, ожидание дальнейшего — развития ситуации, отсутствие принятия кардинальных мер).

Разработка стратегии адаптации требует тщательного изучения внутренней и внешней среды. Оптимальным инструментом для решения этой задачи является инсейфинг. Инсейфинг начал формироваться с 2012 г. Он находит применение и распространяется как новая технология коммуникации в областях проектирования бизнеса, управления, в научных исследованиях, в учебной практике. Развитие инсейфинга стало ответом на вызов по усложнению бизнеса, повышению ускорения изменения внешней среды. Рост актуальности инсейфинга, как гибридной технологии повлекло развитие COVID-19. Из-за него появились гибридные офисы (делают возможным дистанционную работу сотрудников), фрилансеров. Данные явления требуют изменения бизнес-процессов, организационной структуры и системы управления хозяйствующего субъекта.

Инсейфинг представляет собой следующую технологию. Сначала определяется центральное понятие — тема для обсуждения. Далее следует процедура дешифровки на 3 категории. Это первый уровень дешифровки, на котором каждой категории присваивается индекс — 0, 1 и 2. Категория с индексом 0 описывает существенные характеристики центрального понятия, определяются составляющие центрального понятия, элементы из которых оно состоит. Категория с индексом 1 — технологические аспекты центрального понятия. Основными вопросами являются: какие технологии применяются при осуществлении деятельности с центральным понятием, какие операции используются, какие инструменты применяются для работы с центральным понятием. Наиболее сложным является категория или вершина графа с индексом 2. Она описывает мегасистему, куда включено центральное понятие инсейфинга. При описании категории необходимо ответить на вопросы: зачем, какие правила для гармоничного взаимодействия между элементами центрального понятия и инструментами работы с ним, в какую систему большего порядка входит центральное понятие инсейфинга и т.д. Таким образом, категория с индексом 2 является собирающей категорией с индексом 0 и 1. Она может служить определенной проверкой на правильность дешифровки центрального понятия.

Инсейфинг является инструментом анализа в первую очередь внутренних и внешних факторов хозяйствующего субъекта. Для предприятий малого и среднего бизнеса к внутренним факторам относятся те, на которые может активно повлиять руководство. К внешним факторам — те, на которые руководство и владель-

цы предприятий повлиять не может. Изучение, анализ и завершающая сборка внутренних и внешних факторов позволят получать объективные выводы по итогам анализа и на их основе принимать оптимальные решения по внедрению адаптационных стратегий.

Для выработки стратегии необходим анализ следующих факторов:

— стратегические цели хозяйствующего субъекта (в добывающих отраслях 20% опрошенных ожидают увеличения производства и продаж во втором квартале 2024 г., в обрабатывающих отраслях — 35% оптимистов [10]);

— функциональные стратегии развития организации;

— величина и состояние портфеля заказов;

— система управления и выполнения заказов (производства товаров, оказания услуг, перепродажи товаров и/или услуг) — более 30% сотрудников работают не в офисе более 50% рабочего времени [10];

— ресурсное обеспечение организации (наличие кадров, финансов, коммунальных ресурсов и т.д.).

Внешние факторы на современном этапе отличаются повышенной сложностью, неопределенностью и высоким темпом генерации изменений. Это ведет к формированию сложных адаптационных стратегий. Цена ошибки при выработке и внедрении управленческих решений в настоящее время очень велика, хозяйствующему субъекту сложно учесть все внешние факторы, которые могут оказать существенное влияние на малый и средний бизнес. Это ведет к формированию большого количества «черных лебедей», оказывающих значительное влияние на внутренние факторы и систему управления бизнесом. В результате период точного прогноза снижается, возникает потребность в формировании иной бизнес-модели, способной автоматически адаптироваться к возникающим изменениям. Чтобы избежать «черных лебедей», управлять рисками оптимально подходит инсейфинг. Он позволяет наиболее полно идентифицировать риски, выработать меры профилактики и антикризисного менеджмента.

При планировании и реализации конкурентоспособной стратегии, выработке «дорожной карты» требуется учитывать влияние не только внешних факторов (традиционный SWOT-анализ перестает быть актуальным), что ведет к более высокому уровню абстракции, умению предпринимателя (собственника) мыслить (постоянно переходить от абстрактного к конкретному и обратно при выработке адаптационных стратегий). Так, необходимо учитывать холдинговые структуры, государственные органы и т.д., оказывающие влияние на малый и средний бизнес, реализующие определенную политику относительно субъектов малого и среднего предпринимательства. На смену SWOT-анализа для оценки внешних факторов приходит инсейфинг, обладающий настройкой уровня абстракции, комплексным (междисциплинарным) характером анализа и моделирования.

Современные методы анализа требуют от бизнеса способности прогнозировать влияние внешних и внутренних факторов, самостоятельно выступать субъектом, оказывающим влияние (занимать активную

позицию) при разработке адаптационной стратегии. Эффективная адаптационная стратегия становится, во-первых, активной (предприниматель должен формировать ключевые факторы своего бизнеса, учиться, с помощью этих факторов, оказывать влияние на других субъектов малого и среднего бизнеса, государственные органы, реализующие политику в отношении малого и среднего бизнеса), во-вторых, прогностической, когда предприниматель может спрогнозировать оказание влияния своего бизнеса на другие субъекты. Последний элемент требует другого уровня мышления, способного вырабатывать варианты снижения влияния негативных факторов и усиления влияния позитивных факторов. В результате оптимальная адаптационная стратегия сможет либо приспособить внешние факторы, либо скорректировать деятельность конкретного предприятия в части достижения поставленных экономических целей. Адаптационная стратегия становится первого (наступательная или использующая внешние факторы для усиления внутренних и достижения поставленных экономических целей) или второго типа (защитная, направленная на нейтрализацию негативных внешних факторов). Причем второй тип становится с позитивным или нейтральным знаком влияния, что нейтрализует постреформенные негативные стратегии, влекущие за собой реверсивное движение или уклоны и уходы от трудностей при формировании стратегий адаптации.

Фокус на внешних факторах объясняется их значительным влиянием на малый и средний бизнес. В отличие от крупного бизнеса, субъекты малого и среднего предпринимательства не имеют возможности реализовать масштабные и долгосрочные проекты по управлению рисками, нейтрализации «черных лебедей» в своей деятельности. При этом субъекты малого и среднего предпринимательства более активно приспосабливаются к интенсивно меняющимся факторам внешней среды. Благодаря гибкости, скорости, умению быстро реагировать на факторы внешней среды, малые и средние предприниматели успевают перестроить свой бизнес (адаптировать), скорректировать бизнес-модель, настроить бизнес-процессы. Однако, неудачное управленческое решение может привести к субъекта малого и среднего предпринимательства к банкротству.

Для российского малого и среднего бизнеса проблема адаптивности стоит очень остро. При разработке адаптационной стратегии в настоящее время формировать долгосрочные прогнозы крайне сложно. Это сокращает период прогнозирования и делает вопрос умения составлять прогнозы, формирования новых навыков в части прогностического мышления выходящим на первый план. Российской деловой среде обладает высокой степенью неопределенности, сложности прогнозирования по сравнению со странами, где история рыночной экономики насчитывает сотни лет. Отсутствие таких навыков в настоящее время сокращает вариативность разработки адаптационной стратегии, уменьшает эффект от принятых управленческих решений. Все это ведет к снижению инвестиционной привлекательности, ухудшению инвестиционного климата, уменьшению сроков окупаемости инвестиционных проектов.

Крупный бизнес, в отличие от малого и среднего, имеет большой запас прочности, может диверсифицировать производство, направлять финансовые активы на нейтрализацию негативного влияния внешних факторов. Однако, несмотря на большой запас прочности и диверсифицированное производство, крупный бизнес также может банкротиться. И чем больше величина бизнеса, тем больший эффект дает его банкротство. Поэтому идеальная ситуация: крупный бизнес имеет такую же гибкость и приспособляемость, как малый и средний. А малый и средний за счет гибкости и приспособляемости имеет значительные запасы прочности.

В ситуации повышенной неопределенности и ухудшения инвестиционного климата собственники и менеджмент малых и средних предприятий вынуждены разрабатывать адаптационную стратегию, которая должна реагировать и компенсировать на негативные факторы внешней среды. Адаптационная стратегия с одновременным формированием и достижением конкурентных преимуществ представляет собой конкурентную стратегию (обеспечивает достижение конкурентоспособности) с одновременной выработкой и принятием способа быстрого и оперативного реагирования на негативное влияние факторов внешней среды.

Итак, у малого и среднего бизнеса отсутствуют нужный уровень финансовой устойчивости, диверсификации производства и т.д., что влечет к уязвимости малого и среднего предпринимательства. Более того, уязвимость усиливается из-за необходимости конкурировать малым и средним хозяйствующим субъектам с аналогичными предприятиями, а также с крупными организациями. Выходом такой ситуации является высокая гибкость и адаптивность малого и среднего предпринимательства. Небольшим компаниям приходится искать дополнительные возможности, способные обеспечить конкурентные преимущества. Этот навык становится ключевым для малого и среднего предпринимательства, источником его роста.

Малому и среднему бизнесу для выживания и роста необходимо контактировать с внешней средой, измерять необходимые показатели, контролировать их и принимать на основе измерений эффективные управленческие решения. Внешняя среда при этом обладает высоким уровнем динамизма. Поэтому только современные, меняющиеся методы адаптивного управления (Agile, SCRUM и т.д.) позволяют принимать эффективные стратегические решения, обеспечивающие конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Оптимальная адаптационная стратегия не имеет фиксированного временного промежутка (она постоянно меняется), а содержит в себе ключевые идеи и инструменты их реализации, необходимые для технических, организационных, юридических, управленческих и других направлений. Адаптационная стратегия, в случае ее успешной реализации, может позволить удержать малое предприятие на пути устойчивого и эффективного развития, что достигается посредством адекватной и быстрой реакции на состояние и изменения внешней среды, оперативной перестройки деятельности основных структурных компонентов организации малого бизнеса.

Таким образом, для анализа и корректировки бизнес-процессов используются стратегические цели хозяйствующего субъекта, функциональные стратегии развития организации, величина и состояние портфеля заказов, система управления и выполнения заказов и ресурсное обеспечение организации (наличие кадров, финансов, коммунальных ресурсов и т.д.). Это внешние факторы, на основании которых формируются стратегии развития в современных условиях и выра-

батываются формы адаптации к изменениям, происходящим во внешней среде: приспособление, сохранение стратегии движения, его направления, отсутствие изменения бизнес-процессов и бизнес-модели компании, формируется временный вариант приспособления. Исходя из этого произведен анализ действующих бизнес-моделей организаций на территории РФ, рассмотрен процесс изменений бизнес-модели в условиях санкций.

Библиографический список

1. Фокс Д. Как делать большие деньги в малом бизнесе: неочевидные правила, которые должен знать любой владелец малого бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2019. 159 с
2. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 623 с.
3. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Айзенштат Расселл [и др.]. М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2021. 586 с.
4. Смирнова Е. В., Чекалина М. А., Чмышенко Е. В. Стратегическое планирование на предприятии. Инструменты реализации: монография. Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2021. 212 с.
5. Смирнова И. Ю. Стратегический менеджмент: методическое пособие (курс лекций). Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. 156 с.
6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. 577 с.
7. Черкашин П. А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2020. 420 с.
8. Шадченко Н. Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2021. 48 с.
9. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Справочно-правовая система «Консультант плюс». URL: <http://www.consultant.ru>.
10. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Справочно-правовая система «Консультант плюс». URL: <http://www.consultant.ru>

References

1. Fox D. How to make big money in a small business: non-obvious rules that any small business owner should know. M.: Alpina Publisher, 2019. 159 p.
2. Kuznetsov B. T. Strategic management: a textbook for university students studying in economics and management 080100. M.: UNITY-DANA, 2020. 623 p.
3. MBA course in strategic management / Aizenshtat Russell [et al.]. M.: Alpina Publisher, Alpina Business Books, 2021. 586 p.
4. Smirnova E. V., Chekalina M. A., Chmyshenko E. V. Strategic planning at the enterprise. Implementation tools: monograph. Orenburg: Orenburg State University, 2021. 212 p.
5. Smirnova I. Yu. Strategic management: methodological manual (course of lectures). Simferopol: University of Economics and Management, 2019. 156 p.
6. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management. The art of developing and implementing strategy: a textbook for universities. M.: UNITY-DANA, 2022. 577 p.
7. Cherkashin P. A. Strategy for customer relationship management (CRM). M.: Internet University of Information Technologies (INTUIT), 2020. 420 p.
8. Shadchenko N. Yu. Strategic management: educational and methodological manual for teachers and students in the field of training 03/38/02 "Management". Saratov: IP Er Media, 2021. 48 p.
9. Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 204 "On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period until 2024" // Reference and legal system "Consultant Plus". URL: <http://www.consultant.ru>.
10. Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474 "On the national development goals of the Russian Federation for the period until 2030" // Reference and legal system "Consultant Plus". URL: <http://www.consultant.ru>