

УДК 33 DOI: 10.14451/1.238.405

Совершенствование систем планирования и реализации процессов для повышения конкурентоспособности малого бизнеса в условиях сверх динамичной и нестабильной среды

© 2024 **Малахов Алексей Александрович**

Аспирант. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова.

E-mail: aleksei.malakhov97@gmail.com

Ключевые слова: планирование, реализация процессов, конкурентоспособность, малый бизнес, нестабильная среда.

В статье исследован процесс совершенствования систем планирования и реализации процессов для повышения конкурентоспособности малого бизнеса в условиях сверх динамичной и нестабильной среды. Определено, что современный малый бизнес сегодня сталкивается с рядом вызовов, которые создают риски вплоть до банкротства бизнеса. Внешняя среда формирует новые условия, в которых малый бизнес вынужден быстро адаптироваться, чтобы выжить. В результате различных факторов малый бизнес нуждается в методологии построения стратегии на регулярной основе для достижения целей в условиях высоко изменчивой среды и ограниченных ресурсов. По результатам исследования определено, что в условиях нестабильной и динамичной среды малому бизнесу необходимы регулярные процессы оценки среды и постановки целей для развития бизнеса, для реализации целей рекомендуется использовать предложенные четыре системы, которые позволят эффективнее решать поставленные задачи, а также в процессе формировать базу знаний, что будет способствовать развитию бизнеса в будущем.

Все действия людей, за исключением инстинктивных, носят плановый характер. В начале они строят в своём сознании образ, то есть план действий, а потом действуют на основании этого плана для достижения желаемых целей, связанных с удовлетворением потребностей и решением насущных проблем. Аналогичное положение имеет место и на более высоких иерархических уровнях. В системе управления экономикой планированию принадлежит ведущее место. Оно

является одним из важнейших инструментов экономической политики, обеспечивающих равновесие на национальном рынке путём антициклического регулирования и снижения уровня инфляции, целенаправленного влияния на объём и направления капитальных вложений, изменение структуры экономики для достижения стратегических целей [2].

Современный малый бизнес сегодня сталкивается с рядом вызовов, которые создают риски

вплоть до банкротства бизнеса. Внешняя среда формирует новые условия, в которых малый бизнес вынужден быстро адаптироваться, чтобы выжить.

К подобным вызовам относятся:

1. Быстрая смена трендов, запросов со стороны клиентов. Примером данного феномена может послужить «культура отмены», когда общественное мнение за короткие сроки может отказаться от сотрудничества с определенными людьми, компаниями, сообществами. Более того, тренды могут за очень короткие промежутки времени сформироваться в социальных сетях и также отойти на второй план. Информационная повестка меняется каждый день, информационное пространство способно заполняться за минуту. В этих условиях малый бизнес как минимум должен правильно выстраивать свою коммуникационную кампанию, а как максимум пересматривать стратегию.
2. Появление и развитие новых технологий. Развитие искусственного интеллекта уже является общеизвестным фактом, но его быстрое внедрение и применение в повседневных задачах не везде используется. Пока малый бизнес пользуется им как доступным и быстрым способом решения задач, что в краткосрочной перспективе дает преимущество. В долгосрочной перспективе это станет унифицированным инструментом, который повсеместно будет использоваться внутри самых разных процессов. Игнорирование развития данных процессов приведет к потере конкурентоспособности бизнеса.
3. Изменчивость среды и повышенное количество внешних рисков. Ежедневные изменения логистических маршрутов, законодательства, финансовых переводов и глобальных процессов накладывают на бизнес ограничения в планировании, диверсификации рисков, а также необходимости поддерживать ликвидность. Таким образом, подобные условия заставляют предпринимателей учитывать данные факторы в планах и даже в стратегии.

Вышеперечисленные факторы напрямую влияют на процесс планирования и выстраивания стра-

тегии, результатом которой станут достижения конкурентоспособности на рынке [3]. Конкурентоспособность может выражаться в ряде факторов:

- достижение конкурентного преимущества за счет придания уникальности продукту, развития процессов внутри, предоставления лучших услуг;
- повышение эффективности процессов внутри организации для быстрого масштабирования и создания эффекта экономики масштаба, за счет этого конкуренция по цене;
- стратегия голубого океана, выход с продуктом на рынок, где отсутствует конкуренция.

Драйверами достижения конкурентоспособности могут стать финансирование, развитие процессов внутри, маркетинговые кампании, технологическое развитие, комплектование команды и т.д. Чаще всего результатом служит совокупность факторов. Принятие решений о развитии перечисленных факторов проходит в рамках формирования стратегии.

Классический стратегический процесс состоит из трех этапов: анализ внешней и внутренней среды, формирование целей и действий для достижения, формирование факторов контроля достижения [4]. Процесс формирования стратегии в крупных корпорациях и малом бизнесе сильно различается по ряду причин.

- Для малого предпринимательства характерно «неоформленное» стратегическое поведение, в котором зачастую отсутствуют строгие логические процессы, особенно на этапе реализации. Это значит, что решения принимаются хаотично, а единый протокол или выстроенный процесс в целом отсутствует.
- Ограниченные ресурсы, такие как финансы и персонал, часто требуют от малого бизнеса делать больше с меньшими затратами. Достижение результатов сильно ограничено ресурсами, а значит, что для достижения приходится вводить нестандартные решения.
- Схемы, используемые крупными предприятиями, не всегда применимы к условиям ведения малого бизнеса. Это может происходить, как из-за отсутствия выстроенного процесса, так

из-за недостатка ресурсов.

- Среда слишком быстро меняется, а рисков настолько большое количество, что бизнес быстро может погибнуть.
- Задачи не типичны и часто приходится начинать заново, не всегда удается поставить бизнес на «поток».
- Нет доступных кадров, которые могут организовать и делать все больше и больше задач. Работа малого бизнеса, в особенности это касается стартапов, требует сотрудников, способных быстро учиться, много работать и быть готовыми меняться. При этом зарплата часто ниже рынка.
- Продукт не идеален/закончен, спрос до конца не очевиден. Это значит, что конкурировать по качеству и цене не получается, и приходится формировать спрос за счет нестандартных решений.
- Часто ресурсы управления и контроля сосредоточены лишь в руках основателя. Пула высококлассных менеджеров не будет, поэтому качественный контроль будет отсутствовать.
- Нехватка аналитики и данных. Сегодня крупный бизнес собирает самые разные данные о рынке и внутренней среде, что при помощи инструментов больших данных позволяет ему формировать решения, основанные на комплексной аналитике. В малом бизнесе возможность собирать такие данные часто отсутствует.
- Инструменты анализа среды и постановки целей статичны, используются для принятия решений во время стратегических сессий в больших корпорациях. В малом бизнесе процесс построения стратегии и принятия стратегических решений может происходить на еженедельной основе.

В результате данных факторов малый бизнес нуждается в методологии построения стратегии на регулярной основе для достижения целей в условиях высоко изменчивой среды и ограниченных ресурсов [5]. Метод разделен на два ключевых процесса: планирование и реализации, и состоит из нескольких этапов.

Построение стратегии малого бизнеса на регулярной основе для достижения целей в условиях

высоко изменчивой среды и ограниченных ресурсов:

1. Планирование.
 - Видение.
 - Анализ внешней/внутренней среды.
 - Постановка целей.
2. Реализация.
 - Поиск финансирования для проекта, формирование команды и инструментов, формирование комьюнити вокруг проекта.
 - Оценка результатов и контроль.

Цель данного метода заключается в создании основ и ценностей бизнеса, формировании знаний о внешних и внутренних факторах, разработка ряда адаптивных инструментов для достижения поставленных целей.

В классической теории планирование бизнеса начинается с формирования миссии и ценностей, которые ложатся в основу корпоративной культуры. Корпоративная культура в свою очередь заставляет организацию работать как организм, способный адаптироваться под разные задачи.

В малом бизнесе ценности транслируются через основателя напрямую сотрудникам, для корпоративной культуры этого недостаточно. Но на таком раннем этапе этого и не требуется [6, с. 106]. В первую очередь основателю малого бизнеса требуется понимание ключевых элементов, которые лягут в основу брендинга, коммуникационной стратегии, позиционирования на рынке, внутренней культуры работы. В эти элементы включаются:

- Ключевая ценность бизнеса для клиента. Какую проблему решает проект и для кого. В результате этого основатель сможет сформировать главные гипотезы относительно своего бизнеса, кто и почему должен покупать предложенный продукт. В процессе развития бизнеса ценность может меняться исходя из потребностей рынка и клиентов, но в результате поможет сформировать основное конкурентное преимущество.
- Основная цель существования бизнеса для основателя. Здоровый и честный ответ поможет начать правильно планировать бизнес. Цель

формирует этапы достижения и необходимые ресурсы. Цель будет транслироваться на сотрудников и будет отражаться в их работе. Цель заложит основы в стратегию и бизнес-план. Очевидным является то, что основная цель бизнеса – это рост, но на начальном этапе цели в получении выручки и построении сильного бренда будут иметь абсолютно разные стратегии.

- Философия бренда. Данное положение незаменимо для бизнеса в сегменте B2C, но и для B2B проектов идентичность также важна. Для проектов в B2C-сегменте философия бренда на раннем этапе помогает искать единомышленников и конвертировать их в клиентов, работников, заинтересованных лиц. Это создает основу сообщества вокруг бизнеса, которое помогает развиваться.
- Ценности ведения бизнеса. Данные ценности должны стать кратким руководством по поиску команды для проекта. Так как команда в малом бизнесе часто напоминает собрание фанатиков, работающих 24/7 над проектом, необходимо организовать этих людей так, чтобы все работало как единый организм.

Суть перечисленных ключевых элементов состоит в том, чтобы на начальном этапе сформировать фундамент, на котором будет развиваться бизнес. Так как в процессе развития бизнес все больше будет обрастать новыми проблемами, процессами, людьми, заинтересованными лицами, основателю ситуативно придется решать огромное количество задач. В этой безумной, нескончаемой гонке легко принимать решения исходя из ситуации, а не системного фундамента. Комплексная система ценностей и устоев для внутренних и внешних процессов поможет не потерять основную цель, а более планомерно идти к ней [8, с. 41].

Стратегия – это, прежде всего, планирование действий, которые приведут к цели исходя из факторов внешней и внутренней среды. Чаще всего внешняя среда транслирует риски, ограничения или наоборот возможности. Внешняя среда включает макро-факторы, которые влияют как на бизнес, так и непосредственно окружение. Внутренняя среда формирует инструменты

и варианты их использования, для того чтобы достичь желаемого результата.

Существует большое количество инструментов анализа внешней среды, самые известные из них: PEST, 5 сил Портера. Есть также инструменты, которые позволяют посмотреть на бизнес относительно внешних факторов: SWOT, матрица BSC. В крупных корпорациях эти методы используются в рамках стратегической сессии, подводя менеджмент к моменту, когда необходимо принять важное стратегическое решение. Для малого бизнеса эти инструменты имеют ограниченную пользу по нескольким причинам.

- Все перечисленные инструменты статичны, то есть оценка компании проводится в моменте, показывая текущий статус для принятия решений. В малом бизнесе текущий статус и так предельно понятен, тем не менее моментов, когда необходимо принимать стратегические решения гораздо больше. Это происходит как из-за скорости развития бизнеса, так и отсутствия выстроенных процессов.
- Многие инструменты фокусируются на макро-факторах, например, PEST (политическая, экономическая, социальная и технологическая среда). Для крупных корпораций, выходящих на новые рынки это, безусловно, важно, но для малого – не так. Причина в том, что факторы окружающей среды настолько же опасны, насколько и макро-факторы. Корпорация не закроется от потери ключевого сотрудника, но может закрыться от политических ограничений. Малый бизнес может закрыться, как от потери ключевого сотрудника, так и от политических ограничений. Так как вероятность наступления риска ухода ключевого сотрудника больше, чем наступления макро-ограничений, то и фокус будет соответствующий [10, с. 146].
- Высокая скорость смены среды. Появление различных технологий и трендов заставляет основателя бизнеса быстрее реагировать на них. Типичный процесс в корпорации слишком медленно происходит для быстрой реакции на все вызовы для малого бизнеса.

Тем не менее, данные инструменты могут стать основой для малого бизнеса в создании процесса регулярного анализа среды. К примеру, 5 сил

Портера станет отличной базой для построения анализа внешней среды.

Для малого бизнеса не всегда очевидны его клиенты, поэтому необходимо создавать гипотезы о тех или иных группах клиентов, каналов привлечения. Тестировать выходы на те или иные группы или спрос. Важно на этом этапе вводить аналитику и считать показатели конверсии и возврата (об этом в главе о постановке целей)

Первое погружение в рынок также должно происходить на этом этапе. Понимание объема и темпов роста является важным для принятия решений.

На этом этапе необходимо внести изменения в классическую модель 5 сил Портера и добавить фактор сообщества. Это те люди вокруг проекта, которые способны внести вклад в развитие. Они могут обладать информацией, навыками, ресурсами, каналами продаж, технологиями и т.д. Воодушевившись идеей, на определенных условиях они готовы участвовать в развитии проекта. Так как ресурсов на большую команду всегда не хватает, необходимо искать людей во вне, которые способны помочь

Как минимум важный фактор для исследования с точки зрения совершенствования продукта, как максимум исследование рисков, связанных с увеличением цен, уходом поставщиков и т.д.

Стоит также исследовать основных конкурентов.

- Действующие конкуренты. Угроза особенно сильна, когда товары конкурентов почти ничем не отличаются от товаров компании. Она также значительна, если объёмы продаж у конкурентов примерно такие же, как у анализируемой компании. Борьба конкурентов может стать интенсивнее на падающем рынке, когда фирмы пытаются сохранить свою долю продаж.
- Новые конкуренты. Они, как правило, появляются на растущем рынке. Новые игроки могут привлечь потребителей тем, что не смогли предложить старые. Часто лучшие предложения возможны благодаря новым технологиям.

Так случилось с сервисами доставки продуктов. Они успешно конкурируют с «магазинами у дома», предлагая сделать заказ в два клика, а также быструю и часто бесплатную доставку.

Ещё одна угроза – появление товаров-заменителей. Иногда это может разрушить действующий бизнес-компания. Так, Kodak была безусловным лидером на рынке фотоаппаратов, но в 2012 году разорилась. Корпорация производила плёночные фотоаппараты, которые с рынка вытеснили цифровые [11, с. 435].

Еще один фактор, который необходимо добавлять в угрожающие силы – это технологии. Так как в виду ограниченных ресурсов, есть технологии, которые способны дешевле решить задачи. Также существуют технологии, которые способны заменить продукт или видоизменить процесс получения услуги. Ключевой целью подобного анализа является поиск слабых мест и конкурентного преимущества. Можно привести в пример один из самых популярных методов – цепочка ценностей (рис. 1).

Ценность данного инструмента, прежде всего, заключается в возможности оценить организацию с точки зрения ключевых и побочных процессов, а основной целью является поиск преимуществ перед конкурентами.

В малом бизнесе, когда процессы чаще всего контролируются основателем, а конкурентное преимущество заложено в цели существования бизнеса, делать анализ цепочки ценностей будет бессмысленно.

Внутренней анализ в малом бизнесе должен позволить основателю приоритизировать хаотичный список нескончаемых задач. Выделить из этого списка основное, установить метрики контроля, сравнить это с полученными данными ситуации во внешней среде и сформировать мероприятия для реализации задач.

Согласно «Теории ограничений систем Голдратта», при системном подходе к анализу организации, для внедрения наиболее эффективных решений необходимо искать наиболее узкое/медленное место в процессах. Если воспользовать-

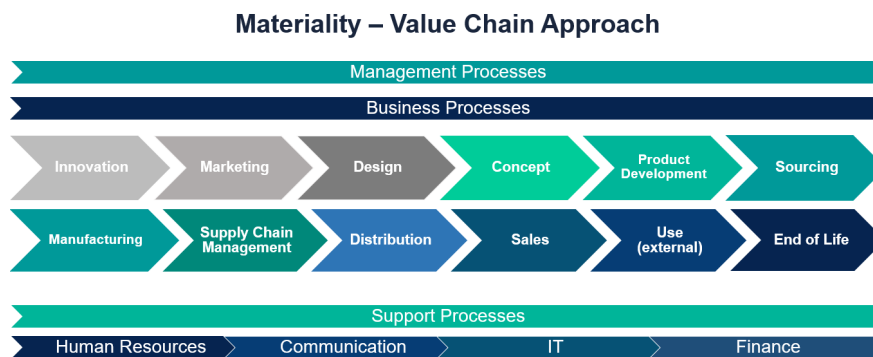


Рис. 1. Цепочка ценностей.

ся данной теорией через призму цепочки ценностей, то приоритет работы надо выстраивать в тех процессах, которые дают медленнее всего результаты [12].

В малом бизнесе многие процессы сумбурны, выстроить «поток» процессов и контролировать его не всегда получается, хотя бы потому что факторы контроля не всегда выстроены. Тем не менее, метрики для разных бизнесов на начальном этапе похожи. Варьироваться показатели будут в зависимости от разницы в бизнес-модели. Большая часть данных показателей описана в концепции «юнит-экономики». Юнит-экономика показывает, как стартап будет зарабатывать с каждого пришедшего пользователя и сколько ему придется на это потратить. Данный подход позволяет разбить каждую сделку на юнит-масштабирования и проследить как увеличение юнитов повлияет на прибыльность текущей бизнес-модели. В юнит-экономике есть свой набор показателей, подходящий для большинства бизнес-моделей:

- UA: потенциальные клиенты.
- C1: конверсия, %.
- В: клиенты.
- AOV (Average order value): средний чек.
- COGS (Cost of goods sold): себестоимость.
- APC (Average payment count): среднее число покупок на одного пользователя.
- CAC (Customer acquisition cost): стоимость привлечения одного клиента.
- LTV (Live time value): пожизненная ценность одного клиента.

При внимательном исследовании показателей можно увидеть процесс, где потенциальные клиенты постепенно трансформируются в выручку. Несложные формулы транслируют, что потенциальные клиенты конвертируются в клиентов, а средний чек и количество заказов показывают выручку с одного клиента. Данные показатели позволяют вывести формулу выручки и основных издержек (себестоимость, маркетинг), что позволит рассчитать прибыль (без учета административных расходов, зарплат, аренды).

Так как показатели выстроены в формате процесса, то применяя «Теорию ограничений систем Голдратта» можно выявить слабые/медленные места, они станут приоритетом для основателя в процессе построения приоритетов по задачам. К примеру, если потенциальных клиентов приходит достаточно много, но количество заказов не растет, то самое узкое место – это конверсия, и стоит заниматься ей [14].

Процесс постановки целей в долгосрочной перспективе важен, потому что оценка работы компании за определенный период будет строиться на сравнении планируемых показателей и фактических. В ином случае сложно определить точные результаты работы, а также целесообразность принятых решений. Исходя из поставленных целей, формируется стратегия, основанная на анализе внешней и внутренней среды. Результатом формирования целей и стратегии станет бизнес-план, спрогнозированный на три года.

Формирование бизнес-плана часто становится

проблемой для основателя по нескольким причинам.

- При высокой динамике бизнеса и нестабильности среды сложно строить долгосрочные планы.
- Не очевидна целесообразность построения расчетов на годы вперед.
- Отсутствие навыков финансового планирования не позволяют приступить к процессу.

В корпоративной среде крупных корпораций бизнес-планирование помогает оценить деятельность компании в рамках определённых продуктов, рынков, дивизионов за выбранный период времени. Сопоставить расходы и время реализации тех или иных проектов, что позволяет выводить показатели окупаемости и рентабельности. Инструмент полезен как в разрезе маленького промежутка, так и при стратегическом планировании.

В малом бизнесе бизнес-план выполняет абсолютно другую задачу. Через выбранные показатели, согласно условиям бизнес-модели, возможно спрогнозировать масштабирование, а также определить логику роста бизнеса. Другими словами, бизнес-план будет отражать логику и инструменты масштабирования. К примеру, бизнес может расти за счет увеличения объема клиентов, рост среднего чека, увеличения количества заказов или сокращения издержек. Имея вышеперечисленные показатели, юнит-экономики возможно определить логику получения выручки с одного юнита (один заказ/сделка/продажа) масштабировать до ежегодной выручки, а изменяя показатели роста, прогнозировать разные стратегии масштабирования. Таким образом, результатом бизнес-плана станут цели по определенным показателям для достижения желаемых результатов роста бизнеса [15].

Формирование целей, инструментов оценки прогнозирования и достижения результатов, карты внешней среды, текущее положение дел внутри, основанное на показателях, создает фундамент, на котором будут формироваться планы реализации стратегии.

Более того, данный процесс создает основу

регулярности его использования, так как намеченные цели по показателям создают приоритетные задачи, исходя из узких мест процесса, а внешняя среда позволяет быстрее находить решения поставленным задачам, а также ограничения/угрозы достижения результатов.

Необходимо подробнее исследовать использование инструмента HADI для работы с показателями. Цикл HADI является результатом концепции «бережливого стартапа», возникший в результате того, что венчурные инвесторы хотели снизить риски инвестирования в высокотехнологичные проекты, поэтому инвестировали в реализацию различных гипотез.

Таким образом возник цикл HADI:

- H (Hypothesis) – гипотеза.
- A (Action) – действие.
- D (Data) – данные.
- Insight (Insight) – знание/результат.

Смысл цикла заключается в том, что в высокой неопределённости нет смысла вкладывать крупные средства в непонятные результаты. Согласно методике, необходимо сформировать гипотезу, разработать план действий для проверки гипотезы, выбрать метрики, которые подтвердят или опровергнут гипотезу, оценить результат. Данная методика подойдет в процессе реализации планов по достижению целей.

Например, согласно заданным целям повышения количества потенциальных клиентов, необходимо бизнесу выходить в регионы. Для этого возможно выбрать один регион, разработать минимальную маркетинговую стратегию, которая должна увеличить количество потенциальных клиентов. Помимо потенциальных клиентов, необходимо добавить дополнительные показатели: стоимость привлечения клиента, конверсия в клиента, количество заказов. Больше количество метрик позволит собрать более подробную аналитику, которая создаст полную оценку результата [1].

Работа с гипотезами заставляет основателя выходить из вакуума его собственных оценок рынка и клиентов, а также экономить ресурсы. Работая с гипотезами, легче понять, какие из

целей реальны для достижения, а какие требуют корректировки или в целом не нужны. Если основной стратегией роста является увеличение среднего чека, но покупательская способность региона не позволяет этого сделать, что показал результат гипотезы, то необходимо менять концепцию.

Процесс реализации сформированных целей должен основываться на четырех непрерывных системах:

- Поиск финансирования для проекта;
- Формирование команды и инструментов;
- Формирование комьюнити вокруг проекта;
- Накопление знаний.

Комплексная реализация систем создаст необходимый набор ресурсов для реализации целей. В современных условиях, венчурное финансирование стало использоваться повсеместно. В связи с ограничением международной экспансии венчурные капиталисты перестали гнаться за капитализацией проекта и начали смотреть на компании, которые в долгосрочной перспективе могут сформировать дивидендный поток. Таким образом, венчурные фонды и бизнес-ангелы сегодня готовы рассматривать проекты не только в сфере IoT и AI, но также и производство. Так как статистика утверждает, что 90% малого бизнеса закрывается в первый год, делать проект на кредитные деньги является авантюрой. Тем не менее, венчурный инвестор осведомлен о рисках и готов их нести.

В процессе поиска финансирования, основатель также ищет партнеров для своего бизнеса. В современном венчурном финансировании существует понятие «умные деньги», когда проект отдавая долю владения инвестора получает его выходы на партнеров, экспертизу, знания или помощь в иных процессах. Инвесторы могут выступать как менторы, которые помогают основателю справляться с проблемами.

Внешние средства необходимы, так как малый бизнес целиком состоит из гипотез развития, и лишь часть из них даст результат. Осведомленный венчурный инвестор готов финансировать проверки гипотез, чтобы в конечном итоге получить результат, который способствует росту

бизнеса.

Существует множество организаций, которые готовы инвестировать в малый бизнес, необходимо правильно разбираться в целях и интересах их инвестирования, чтобы не тратить их и свое время. Также для привлечения финансирования необходимо иметь поставленные цели и сформированный бизнес-план.

В крупном корпоративном сегменте есть четко организованная структура, где выстроены процессы и иерархия. Нестабильность и динамичность среды заставила корпорации меняться, вследствие чего появился манифест agile. В основе него взаимодействие и гибкость для достижения лучшего результата, вместо бюрократизации для четкого исполнения процессов. Такая идеология создала большое количество инструментов как управления задачами, так и для организации структуры. Проектная организационная структура убрала иерархию и поставила лидера группы на место руководителя, что позволило эффективнее комплектовать команды [3].

В малом бизнесе ситуация строится кардинально иначе из-за того, что нет большой команды. Каждый из участников берет на себя большое количество задач из разных сфер и пытается их закрывать собственными силами, из-за чего часто случается хаос, команда выгорает, и сотрудники уходят. Когда процессы выстроены линейно, например, продажи и поддержка клиента, то система выстраивается автоматически. Сотрудник продаж продает, а клиентский менеджер работает с поддержкой. Хаос случается в поддерживающих процессах разработки, маркетинга, финансов и управления, поэтому за эти задачи берутся абсолютно разные участники команды, от основателя до сотрудника продаж. Проблема возникает и в результате нерегулярности процессов, что вызывает вопрос о необходимости иметь подобный персонал в штате.

В подобном случае можно составлять подход не относительно процессов или организационной структуры, а от выявленных на ранних этапах целей и действий, необходимых для достижения этих целей. В таком случае основателю открывается целый спектр возможностей от аутсорса

до решения проблемы при помощи искусственного интеллекта. Таким образом, выстраивается система, когда перед тем как взяться за новую задачу, предлагается вывести весь спектр инструментов решения: сторонние сервисы, системы, AI, сотрудники, готовые решения и многое другое. В таком случае получится оценить реализацию решения и сократить издержки. При появлении регулярности определенных процессов необходимо рассмотреть найм сотрудника и автоматизацию процесса. В современных условиях, когда развитие генеративного искусственного интеллекта совершенствуется с каждым днем, рекомендуется внедрить его в различные проекты для сокращения затрат и увеличения скорости процессов.

Комьюнити вокруг проекта часто считают приверженцев бренда, которые являются самыми лояльными клиентами и транслируют это в массы. С развитием социальных сетей понятие расширилось, так как появились наблюдатели, те, кто готовы следить за развитием компании. Социальные сети повлияли на покупательские запросы потребителей, ведь теперь большинство покупок можно назвать эмоциональными. Люди хотят следить за развитием проекта, знать об основателях, находить в бренде смыслы, которые будут у них откликаться. В связи с этим, компании с самого начала необходимо заниматься созданием контента для того, чтобы создавать вокруг себя пул заинтересованных людей.

Создание комьюнити не только помогает формировать будущую клиентскую базу, но и искать среди них работников, таланты, которые помогут с разными задачами, менторов, людей с экспертизой и многое другое. Так как малый бизнес с ограниченными ресурсами должен принимать решения в неопределённости, комьюнити вокруг проекта позволит обзавестись необходимыми инструментами для решения различных задач.

Идея организации, где существует отдельная функция накопления знания, исходит из концепции knowledge management. Суть заключается в том, что чем больше знаний накапливает организация, тем более точные и эффективные методы она может предложить для решения

новых задач. В знания могут входить: legacy код, процессы, люди, различные данные из разных источников, процессы, кейсы, используемые технологии, шаблоны и документация и многое другое [4].

В малом бизнесе часто базу знаний приходится формировать с нуля. Чаще всего она формируется с опытом в голове у основателя, тем не менее необходимо формировать базу различной информации, сформировавшейся в процессе работы. Это поможет решать сразу несколько проблем бизнеса:

- Отслеживать данные внутри процессов для сравнения результатов в будущем.
- Формировать полезные сведения, которые могут решать новые задачи в будущем.
- Создавать первые шаги в автоматизации процессов, например, как работа с документацией и отправка коммерческих запросов.

Малый бизнес часто делает это интуитивно, но не внедряет систему для хранения всего. Новым сотрудникам никак не разобраться, как использовать и где искать накопленные знания. В связи с этим рекомендуется использовать системы для хранения и управления. Одним из таких решений, востребованных среди стартапов, является IT-система Notion.

Контроль происходит на основе метрик, установленных в рамках внутреннего анализа и постановки целей. Он должен происходить на основе планируемых показателей и фактических результатов, а также сбором обратной связи о предпринятых мерах [5].

Таким образом, необходимо сделать выводы о том, что в условиях нестабильной и динамичной среды малому бизнесу необходимы регулярные процессы оценки среды и постановки целей для развития бизнеса. Для реализации целей рекомендуется использовать предложенные четыре системы, которые позволят эффективнее решать поставленные задачи, а также в процессе формировать базу знаний, что будет способствовать развитию бизнеса в будущем. Эффективная реализация корпоративной экономической политики требует соответствующих

инструментов, одним из которых является планирование, то есть процесс своевременного принятия и оценки взаимосвязанной совокупности решений. Планирование предусматривает разработку и обоснование показателей, экономических нормативов, лимитов, отражающих

объективно существующую ограниченность ресурсов, которые могут быть использованы обществом в плановом периоде для достижения поставленных тактических и стратегических целей экономического развития компании.

Библиографический список

1. *Абрамс Р.* Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. – 2-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 486 с.
2. *Агарков А. П., Голов Р. С., Теплышев В. Ю.* Экономика и управление на предприятии : учебник. – М. : Дашков и К., 2017. – 400 с.
3. *Бобков Л. В.* Бизнес-планирование : учебник / под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник: Инфра-М, 2015. – 296 с. – ISBN 978-5-9558-0270-1.
4. *Бронникова Т. С.* Разработка бизнес-плана проекта: методология, практика: монография. – Ярославль, Королёв : Канцлер, 2019. – 176 с.
5. *Бухалков М. И.* Планирование на предприятии : учебник. – М. : Инфра-М, 2020. – 416 с.
6. *Григорьев М. С., Сергеева Е. В.* Бизнес-план как инструмент управления // Экономика. Общество. Человек : Межвузовский сборник научных трудов. – Белгород, 2015. – С. 106–108.
7. *Дмитров И. В., Козлов В. С.* Построение эффективных процессов взаимодействия государства и бизнеса. – 2022. – С. 26–33.
8. *Добрикова Ю. В., Еременко Н. В.* Роль бизнес-плана в становлении фирмы. Т. 23. – 2015. – С. 41–43.
9. *Ильин А. И.* Планирование на предприятии : учебник. – Минск : Новое Знание, 2004. – 635 с.
10. *Куликова О. В.* Современная концепция финансового планирования хозяйствующего субъекта // Проблемы и перспективы развития региональной экономики и финансов : Сборник научных работ. – 2017. – С. 146–154.
11. *Купцова Е. В., Степанов А. А.* Бизнес-планирование : учебник и практикум. – М. : Юрайт, 2021. – 435 с. – ISBN 978-5-99168377-7.
12. *Лопарева А. М.* Бизнес-планирование : учебник. – 3-е изд. – М. : Юрайт, 2021. – 273 с. – ISBN 978-5-53413541-1.
13. *Петрученя И. В., Буйневич А. С.* Бизнес-планирование : монография. – 2021. – 196 с.
14. *Савкина Р. В.* Планирование на предприятии : учебник. – М. : Дашков и К., 2017. – 320 с.
15. *Сергеев А. А.* Бизнес-планирование : учебник и практикум. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2021. – 483 с. – ISBN 9785-534-13182-6.