

УДК 658

## Инструменты развития бизнеса

Павлов Роман Вадимович, магистрант, Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д. Ф. Устинова

В статье анализируется прикладной аспект использования инструментов развития бизнеса в современных условиях. Рассматривается разрыв между классическими управленческими моделями и практикой предпринимателей, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса. Автор приходит к выводу, что эффективность инструментария определяется не его сложностью, а адекватностью контексту и готовностью собственника к системной работе.

Ключевые слова: развитие бизнеса, инструменты управления, предпринимательство, эффективность, масштабирование.

Вопрос о том, как именно развивать бизнес, представляется избитым лишь на первый взгляд. Может показаться, что все очевидно: нужны клиенты, финансовые ресурсы, команда. Однако, когда речь заходит о конкретных решениях, обнаруживается существенная особенность: те, кто действительно ведет собственное дело, нередко используют инструменты, о которых не говорят в университетских курсах. В то же время те, кто только учится, нередко пытаются адаптировать к своим стартапам тяжеловесные корпоративные методики и, как правило, терпят неудачу. Представляется целесообразным разобраться, в чем состоит данное противоречие.

Базовые инструменты, разумеется, сохраняют свою значимость. Идея стратегического планирования, например, по-прежнему актуальна. Однако для небольших компаний пятилетний план часто оказывается труднореализуемым. Рынок меняется настолько быстро, что горизонт планирования нередко сокращается до года, а иногда и до квартала. Тем не менее такие инструменты, как анализ сильных и слабых сторон или оценка конкурентной среды, остаются полезными. Однако использовать их целесообразно как ориентир, а не как жестко заданный маршрут: первоначально определяется текущее положение компании, затем оценивается окружение, после чего принимаются дальнейшие решения.

Еще один классический инструмент — финансовая модель. Учет денежных средств обязателен. Однако многие предприниматели, особенно на начальном этапе, смешивают движение денежных средств и прибыль. При внешнем ощущении финансового благополучия бизнес может оставаться убыточным. В данном случае необходим простой, но требующий дисциплины инструмент — регулярный управленческий учет. Он должен вестись не один раз в год для целей налоговой отчетности, а еженедельно — для внутренних управленческих нужд. Без этого любое развитие фактически превращается в движение вслепую.

Основная проблема классического инструментария заключается в том, что он формировался применительно к крупным корпорациям, располагающим отделами планирования и бюджетами, которые можно распределять на три года вперед. В условиях реального малого бизнеса ситуация иная.

Обратимся, например, к найму персонала. В учебной модели предполагаются четкие критерии отбора, компетенции, KPI. На практике нередко действует принцип доверия к тем, кто уже включен в круг профессионального или личного взаимодействия. Так, одна компания в течение длительного времени не могла найти бухгалтера. Приходили квалифицированные специалисты, запрашивали высокую оплату труда, однако уже через месяц увольнялись, т. к. им было неинтересно заниматься относительно небольшим объемом задач. В итоге на работу была принята молодая женщина без опыта, находившаяся в отпуске по уходу за ребенком и

заинтересованная в удаленном формате занятости. За три месяца ее обучили, и в настоящее время она работает в компании уже пять лет. В данном случае инструментом развития оказалось неформальное, внимательное отношение к человеку. В систему KPI такой фактор напрямую не включается, однако на практике он может быть результативным.

Другой пример связан с автоматизацией. В настоящее время широко распространена практика повсеместного внедрения CRM и усложненных систем учета. Для одних компаний это действительно является эффективным решением, для других — создает лишь дополнительную нагрузку. Так, в одной известной сети кофеен менеджеры фиксируют заказы в обычном блокноте. Это обусловлено тем, что при существующем потоке посетителей внесение данных в терминал занимает больше времени, чем запись на бумаге. В конце дня эти данные переносятся в Excel. Такой подход экономичен, функционален и позволяет избежать потери информации. Следовательно, инструмент должен соответствовать масштабу и потребностям бизнеса.

Отдельного рассмотрения требует привлечение клиентов. Обычно используется стандартный набор инструментов: сайт, социальные сети, реклама. Однако и здесь имеются существенные нюансы.

Так, один предприниматель, занимающийся изготовлением металлических дверей, не имеет собственного сайта. Он ведет группу в социальной сети «ВКонтакте», где публикует фотографии выполненных работ, и опирается на рекомендации клиентов. Около 90 % заказчиков приходят именно по рекомендации. Попытка запустить таргетированную рекламу привела к затратам в размере 50 тыс. руб. и дала лишь два заказа, что оказалось экономически нецелесообразным. В результате основным инструментом развития для него выступают качество работы и соблюдение сроков. Если заказ выполнен качественно и оперативно, следующий клиент приходит по рекомендации. Формально это также относится к маркетингу, хотя в учебной литературе подобные механизмы обычно описываются как удержание клиентов и рассматриваются отдельно от их привлечения. Между тем на практике эти процессы тесно взаимосвязаны.

Иной пример представляет производство полуфабрикатов. В данном случае продвижение осуществляется через локальные чаты. Размещается сообщение, собираются предварительные заказы, после чего продукция доставляется непосредственно к подъезду. Без сайтов и сложной аналитики выстраивается работа, основанная на доверии локального сообщества. При этом такая модель поддается масштабированию: при выходе в новый район используется новый чат, после чего схема воспроизводится. Следовательно, инструмент развития может быть предельно простым, но при этом эффективным.

Когда бизнес перерастает первоначальные организационные

рамки, возникают проблемы, которые, как правило, не получают достаточного освещения. Переход от модели «все делаю сам» к модели, при которой часть функций выполняют другие сотрудники, является одним из наиболее болезненных этапов. На этом этапе требуются инструменты иного рода: делегирование, контроль, мотивация.

Именно на данном этапе многие сталкиваются с серьезными трудностями, т. к. зачастую проще выполнить задачу самостоятельно, чем объяснить ее содержание, проконтролировать исполнение и затем исправить допущенные недостатки. Однако без этого развитие невозможно. В данном случае важными инструментами выступают терпение и умение работать с чужими ошибками. Вероятно, нет владельца бизнеса, которому не приходилось бы переделывать работу за сотрудниками. Вопрос заключается в том, чтобы с течением времени количество таких доработок уменьшалось.

Еще один важный аспект — финансовый рычаг. Следует ли привлекать кредитные средства для развития бизнеса? Классическая теория исходит из того, что использование заемных средств ускоряет рост. Практика, однако, показывает, что кредитование может подорвать бизнес, если отсутствует финансовая подушка безопасности. Один неверный шаг — и компания оказывается в долговой зависимости. Поэтому многие предприниматели предпочитают развиваться медленнее, но за счет собственных средств. Им нужны не миллиардные обороты, а стабильность. Это не отказ от

развития, а выбор его темпа.

Анализируя все это многообразие, можно прийти к простому выводу: универсального решения не существует. Нет инструмента, который гарантировал бы успех. Есть совокупность поддерживающих, компенсирующих и усиливающих средств, которые оказываются эффективными в конкретных условиях, в конкретный момент и в руках конкретного человека.

Ключевым навыком современного предпринимателя является, как ни странно, рефлексия: умение остановиться, посмотреть на свой бизнес со стороны и задать себе вопросы: «Что именно делается не так? Что можно улучшить? Какой относительно простой шаг даст наибольший эффект в настоящий момент?» Вводные конструкции, в т. ч. сочетание «как ни странно», обособляются запятыми по общему правилу.

Для одного таким шагом станет наем первого сотрудника. Для другого — отказ от убыточного направления. Для третьего — смена поставщика. Для четвертого — новая упаковка. Инструментов много, однако выбор всегда остается за человеком.

И, наконец, в погоне за развитием легко забыть, ради чего все началось. Если бизнес приносит доход, но не приносит удовлетворения, это тупиковая ситуация. Подлинное развитие предполагает не только рост финансовых результатов, но и сохранение личной вовлеченности в дело. В этом случае ни один формальный инструмент не заменит честного разговора с самим собой.

#### Примечания

1. Друкер П. Эффективный руководитель. М., 2012.
2. Коллинз Д. От хорошего к великому. М., 2009.
3. Годин С. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся. М., 2010.
4. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. М., 2012.
5. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М., 2017.
6. Ильяхов М., Сарычева Л. Новые правила деловой переписки. М., 2018.
7. Тиньков О. Ю. Бизнес без MBA. М., 2019.

#### English version

##### Business development tools

Pavlov Roman Vadimovich, master's student, Baltic State Technical University VOENMEKH named after D. F. Ustinov

This article analyzes the applied aspect of using business development tools in contemporary conditions. It examines the gap between classical management models and the actual practices of entrepreneurs, particularly in the small and medium-sized business segment. The author concludes that the effectiveness of such tools is determined not by their complexity, but by their relevance to the specific context and the owner's readiness for systematic work.

Keywords: business development, management tools, entrepreneurship, efficiency, scaling.