***Елена Анохина Михайловна***

***Ирина Андрияновна Мекерова***

*Санкт-Петербургский государственный университет,*

*Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9*

**Роль стратегического планирования в условиях кризиса**

**Аннотация:** В статье описывается необходимость и возможность стратегического планирования для выхода из кризиса и формирования устойчивого и эффективного бизнеса. Стратегическое планирование – это время для размышлений, чтобы рассмотреть возможности для компании, определить, в каком состоянии находится бизнес, и подумать о том, куда его лучше направить. В период нестабильности стратегическое планирование обеспечивает хозяйствующему субъекту набор возможных действий и решений, снижающих неопределенность в будущем.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегия, прогнозирование, план, кризис, цели, роль, миссия, коммуникация, организация.

***Elena Anokhina Mikhailovna***

***Irina Andriyanovna Mekerova***

*St. Petersburg State University,*

*Russian Federation, 199034, St. Petersburg, Universitetskaya nab., 7–9*

**The role of strategic planning in times of crisis**

**Abstract:** The article describes the necessity and possibility of strategic planning to overcome the crisis and form a sustainable and efficient business. Strategic planning is a time for reflection to consider opportunities for the company, determine where the business is and think about where it can best be directed. During a period of instability, strategic planning provides an economic entity with a set of possible actions and decisions that reduce uncertainty in the future.

**Key words:** strategic planning, strategy, forecasting, plan, crisis, goals, role, mission, communication, organization.

Неопределённость развития социально-экономических процессов возрастает с каждым годом. «В условиях современного быстроменяющегося мира странам, регионам и предприятиям приходится постоянно решать проблемы своей конкурентоспособности и выживания» [8, стр. 34].

Жизнь непредсказуема, как и бизнес. Компания может столкнуться с кризисом в любой момент времени, и все может выйти из-под контроля. Наибольшие потрясения испытал бизнес во всём мире в период пандемии 2020-2021 гг. Воздействие пандемии беспрецедентно, поскольку многим компаниям по всему миру пришлось резко изменить свою бизнес-модель. В то время как путешествия и гостиничный бизнес сильно пострадали, другие сектора вынуждены были переводить свою деятельность в онлайн-режим. Работа на дому стала новой нормой для сотрудников. Каждый кризис дает возможность открыть для себя новые способы ведения дел, при условии, что их можно согласовать. Ключ заключается в том, чтобы подготовить свой бизнес не только к тому, чтобы выжить и стать сильным, но и к процветанию во время и после кризиса.

Многие руководители знают, что стратегия играет важную роль в деятельности организации. Однако кризисы заставляют многие организации во всем мире переосмыслить свои планы на ближайшую перспективу. В таких ситуациях компании могут испытывать трудности и сложности в определении того, как изменить стратегию для эффективного позиционирования себя на рынке.

Кризис – это ситуация, когда лидеры должны приложить дополнительные усилия, чтобы решать обычные повседневные операции. В кризис время имеет решающее значение. Если в течение определенного времени кризисная ситуация не изменится, компания может даже разориться. С.А. Грязнов делает акцент на том, что «антикризисное управление – управление, которое помогает организации распознавать угрозы и смягчать их заранее определенными методами» [2, стр. 192].

Поскольку это исключительная ситуация, с которой компании раньше не сталкивались, подходы, опробованные в прошлом, могут не сработать, и руководство компании вынуждено действовать быстро и активно, чтобы вывести компанию из этого периода. В сложившейся ситуации компании должны мобилизовать кризисную команду, подготовить и смоделировать различные сценарии развития и общаться со всеми партнерами внутри и вне компании.

В условиях кризиса стратегическое планирование наилучшим образом влияет на достижение основных условий эффективного функционирования компаний, на основе которых принимаются управленческие решения. Поэтому, организации, которые владеют навыками стратегического планирования, лучше подготовлены к тому, чтобы в любой момент справиться со всевозможными неожиданностями, как хорошими, так и плохими.

Из чего состоит стратегическое планирование? Как следует из названия, это связано с разработкой определенных стратегий, которые должны применяться в компании и помогать бизнесу расти и преодолевать трудности. Это управленческий процесс, который с учетом внутренних и внешних условий компании приводит к разработке целей для выбора эффективной тактики. При подготовке стратегического планирования важно учитывать основные предпосылки.

Изначально применение стратегического планирования использовалось «при разработке военных операций в определенных условиях ведениях боевых действий» [3, стр. 4]. Со временем стратегии перестали действовать только в военной среде и стали применяться в деловом мире.

Правда в том, что в деловом мире, как и на войне, нужны особые навыки, чтобы противостоять вызовам, преодолевать препятствия и конкурировать с соперниками. Если на войне есть цели, которые нужно достичь, то же самое происходит и в деловом мире: увеличить продажи, получить больше клиентов, оптимизировать услуги, повысить производительность, сократить расходы. Все эти моменты необходимо учитывать при стратегическом планировании.

Отсутствие стратегического планирования в кризисные периоды приводит к неправильным решениям, которые могут привести компанию к худшему положению. Необходимо понимать, что во время кризиса должны быть приняты другие подходы, которые не всегда аналогичны решениям, используемым в обычные периоды.

Кризисы побуждают лидера к новым подходам и поиску решений, совместимых с новыми проблемами. Кризисы приводят к более динамичному процессу управления и необходимости составлять планы действий в чрезвычайных ситуациях, уточнять цели, всегда учитывая негативное влияние, которое кризис оказывает на компанию.

Хотя кризис требует, чтобы компания разработала стратегический план с мероприятиями действий в чрезвычайных ситуациях и специальными решениями, всегда необходимо учитывать долгосрочные последствия, которые эти же решения окажут на бизнес. Кризисы приходят и уходят, но компания должна продолжать существовать несмотря ни на что.

Каждая компания имеет свой тип стратегического планирования. Невозможно запустить волшебную формулу, которой будут следовать все и которая будет работать в 100% случаев: потребности компании, ее клиенты, заинтересованные стороны , ее фирменный стиль и ряд других факторов влияют на то, каким будет ее стратегическое планирование.

Американский политический деятель Бенджамин Франклин был абсолютно прав, сказав, что не планировать ничего – значит планировать провал.

Элвин Тоффлер, известный американский писатель и футурист, провел очень интересную аналогию со стратегическим планированием компании. Он говорит, что тот, кто этого не делает, подобен летящему без направления самолету посреди сильного шторма. Если его не уничтожит сильный ветер или молния, конечным пунктом его назначения будет исчерпание топлива.

Создание стратегического плана – нелинейный процесс; это больше похоже на блок-схему, поскольку каждый элемент связан с другим и приводит к уникальному результату.

Концептуально говоря, стратегическое планирование можно понимать как систематическую деятельность по долгосрочному планированию, которую организация использует для установления приоритетов, укрепления операций, установления целей и сосредоточения внимания на необходимых ресурсах, которые должны быть выделены для реализации стратегии и достижения целей.

Коммуникация имеет решающее значение для успешной реализации процесса стратегического планирования. Это инициируется через участие и диалог между менеджерами и сотрудниками, что показывает их приверженность достижению целей организации. Когда у сотрудников имеется четкое видение будущего компании, они чувствуют больше вдохновения на усердную работу, что позволяет максимально быстро достигать поставленных целей. Кроме того, это создает более продуктивную систему взаимодействия между работниками и работодателем, «способствуя повышению вовлеченности сотрудников в выполнении своих обязанностей» [7, стр.29].

Рассмотрим основные подходы к стратегическому планированию как процессу, представленные на рисунке 1:

**Рисунок 1 – Основные подходы к стратегическому планированию как процессу**

Источник: составлено автором на основе Обухова, А. А. Механизм стратегического планирования и его составляющие / А. А. Обухова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 42 (384). — С. 23.

Планирование гарантирует, что каждый отдел организации работает для достижения общих целей, то есть в правильном и намеченном направлении.

Стратегическое планирование помогает определить «вектор дальнейшего развития компании и выявить те мероприятия, которые помогут фирмам достигать поставленных целей» [9, стр. 6]. Стратегическое планирование также помогает выявить проблемы и внести корректировки, которые могут потребоваться для достижения целей.

Стратегическое планирование, связанное с бизнесом, обычно можно определить как получение ответов на три основных вопроса, представленные на рисунке 2:

**Рисунок 2 – Три основных вопроса бизнеса**

Источник: составлено автором на основе Исломов Ш.М., Асророва Ф.А. Стратегическое планирование в системе управления // JMBM. – 2022. – №2. – с. 132.

* Где мы сейчас? Ответ на этот вопрос требует, чтобы компании внимательно посмотрели на себя и определили свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.
* Где мы хотим быть? Этот вопрос помогает компаниям определить изменения, которые им необходимо внести, чтобы добиться большего успеха.
* Как нам туда добраться? Этот вопрос определяет, какие стратегии, ресурсы, технологии и навыки необходимы компании для реализации стратегии.

Одной из главных причин успеха руководителей является умелая реализация заранее построенных планов. Определим основные этапы для создания эффективной стратегии и ее точной реализации.

*Первый этап* заключается в определении миссии и ценности, что необходимо для установления направления, в котором будет двигаться компания.

*Вторым этапом* является изучение существующего положения компании, например с помощью использования SWOT- или PEST-анализа для создания целостного образа текущей ситуации на предприятии. На данном этапе нужно собирать данные о потребителях, изучать своих конкурентов и анализировать внутренние факторы, влияющие на продажи. Затем определить сильные и слабые стороны компании, в результате чего можно понять, на каких аспектах работы на рынке следует сосредоточиться.

*Третий этап* – установление измеримых целей. Сложно работать с несколькими целями одновременно, поэтому лучше расставить их по приоритетам. Можно ставить SMART-цели, которые должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и своевременными. Такое отношение позволяет легче управлять ими и достигать их, а также «позволяет поставить конкретные задачи, что важно для каждого сотрудника» [1, стр. 6]. Необходимо помнить о том, что цели компании также должны соответствовать миссии и ценностям, которые руководители определили ранее.

Более наглядно SMART-цели представлены на рисунке 3.

**Рисунок 3 – SMART-цели**

Источник: составлено автором на основе Акбарова, С. А. Постановка целей по методике SMART и как она влияет на мотивацию сотрудников / С. А. Акбарова // Colloquium-Journal. – 2019. – № 3-4(27). – С. 6.

*Четвертый этап* – использование одной из моделей планирования и создание будущей стратегии для достижения целей компании. Нужно сосредоточиться на инициативах, которые укрепляют долгосрочные позиции организации. Можно смешать несколько моделей планирования, чтобы создать более сложную стратегию, а также определить возможные сценарии и понять, как будет компания реагировать на изменения рынка, чтобы предотвратить возможные проблемы.

*Пятый этап* – внедрение и оптимизация заданной стратегии. Необходимо определить ресурсы, которые нужны для воплощения плана в жизнь. Измеримые заранее поставленные цели позволят проанализировать стратегию и быстро выявить препятствия. Возможно, также может понадобиться пересмотреть текущий план через определенное время, чтобы оптимизировать его и сделать еще более эффективным. Необходимо учитывать то, что стратегия должна быть гибкой, поэтому важно ее регулярно обновлять.

Стратегическое планирование полезно на всех этапах жизни бизнеса (будь то запуск, рост или когда происходят серьезные изменения). Важно помнить о том, что стратегическое планирование полезно, даже когда дела идут хорошо и рост уже на подходе. Поддержание импульса требует строгости в исполнении и четкого направления.

Можно выделить следующие преимущества стратегического планирования:

* Повышение производительности и эффективности. Стратегический план помогает оптимизировать все ресурсы компании. Это также может облегчить принятие решений и избежать ошибок.
* Способствование росту. Детализируя этапы, необходимые для достижения поставленных целей, компания будет лучше подготовлена к действиям (приобретение бизнеса, покупка оборудования). Это один из инструментов для развития бизнеса.
* Повышение конкурентоспособности. Компания будет лучше подготовлена к неожиданностям и использованию новых возможностей, что позволит ей выбрать области своего роста, дополнить свое текущее предложение, освоить новые рынки, определить сегменты роста в будущем.
* Инновации. План позволяет компании поддерживать или создавать культуру инноваций, находя способы мыслить нестандартно. Это также может помочь перейти к новым направлениям бизнеса.
* Объединение и укрепление команды. План позволяет принять общее видение и четко донести до сотрудников цели и средства их достижения.

Организации, которые не распределяют свои финансовые потоки, не планируют продажи, оставляют расходы на волю случая и общаются с рыночной средой только на спонтанности и интуиции могут столкнуться с рядом проблем, которые в конечном итоге приведут их к ликвидации.

Стратегическое планирование осуществляется на общем уровне с участием компании в целом, а тактическое планирование распространяется на отделы. Таким образом, стратегии плана формируются с разбивкой по секторам. Поэтому иерархически ответственность за тактическое планирование лежит на менеджерах и координаторах каждого направления компании.

На рисунке 4 представлена схема стратегии и тактики в антикризисном менеджменте:

**Рисунок 4 – Стратегия и тактика в антикризисном менеджменте**

Источник: Иванова, Т. Л. Матричные методы и этапы разработки антикризисной стратегии устойчивого развития предприятий / Т. Л. Иванова, Е. В. Городничая // Менеджер. – 2020. – № 4(94). – С. 56.

Стратегическое планирование может осуществляться в течение нескольких лет, и процесс может различаться по продолжительности, как и сам окончательный план. В идеале результатом стратегического планирования должен быть документ, презентация или отчет, в котором излагается план развития компании.

Стратегическое планирование укрепляет деятельность, получая информацию от людей с разными мнениями и формируя консенсус относительно направления компании. Наряду с концентрацией энергии и ресурсов процесс стратегического планирования позволяет людям развивать чувство ответственности за продукт, который они создают.

Стратегическое планирование – это не список дел на краткосрочную или долгосрочную перспективу, это основа бизнеса, его направление и пути его достижения.

Процесс стратегического планирования в период кризисных явлений крайне важен для компании, поскольку он дает всем вовлеченным участникам общую цель, вокруг которой необходимо сплотиться, и определяет ясный путь к ее достижению.

Предвидение будущего и стратегическое отношение к нему было одной из самых сильных сторон крупных организаций, действуя таким образом, компании намерены быть готовыми к тому, что рынок может принести снова, радикально и часто неожиданно. Организации с течением времени все больше готовятся к будущему, все больше планируют и действуют, предвидя, что может произойти.

Действовать стратегически означает наметить запрограммированные действия, чтобы выйти из текущей ситуации в поисках желаемой ситуации, устанавливая четко определенные цели в соответствии с желаемой задачей. Компании, которые действуют таким образом, достигают лучших результатов и уходят вперед.

Основываясь на вышеизложенном, можно сделать вывод о том, что основой хорошего стратегического планирования, независимо от установленных кризисов, всегда должно быть рассмотрение возможных будущих сценариев, построенных на основе широкой оценки рыночных тенденций, конкурентной среды и возможностей, которые бизнес должен извлечь. Отсутствие стратегического планирования в кризисные периоды приводит к неправильным решениям, которые могут привести компанию к худшему положению. Необходимо понимать, что в моменты кризиса должны быть приняты другие подходы, которые не всегда аналогичны решениям, используемым в обычные периоды. Возможно, в ходе анализа и разработки стратегического планирования предприниматель поймет, что некоторые потери, понесенные в текущем кризисе, можно даже оправдать и принять с учетом выгод, которые можно ожидать в долгосрочной перспективе.

**Список литературы:**

1. Акбарова, С. А. Постановка целей по методике SMART и как она влияет на мотивацию сотрудников / С. А. Акбарова // Colloquium-Journal. – 2019. – № 3-4(27). – С. 6-7.

2. Грязнов, С. А. Теории и модели антикризисного управления / С. А. Грязнов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 4-2(55). – С. 192-195.

3. Ефанова, Е. В. Принципы стратегического планирования / Е. В. Ефанова // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2020. – № 3(28). – С. 3-6.

4. Иванова, Т. Л. Матричные методы и этапы разработки антикризисной стратегии устойчивого развития предприятий / Т. Л. Иванова, Е. В. Городничая // Менеджер. – 2020. – № 4(94). – С. 52-62.

5. Исломов Ш.М., Асророва Ф.А. Стратегическое планирование в системе управления // JMBM. – 2022. – №2. – с. 128-134.

6. Обухова, А. А. Механизм стратегического планирования и его составляющие / А. А. Обухова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 42 (384). — С. 22-25.

7. Рубас, А. К. Совершенствование системы коммуникационного менеджмента в организации / А. К. Рубас, А. М. Тлеппаев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-3(87). – С. 28-33.

8. Соляник М.Н. Стратегическое планирование / М. Н. Соляник // Economics. – 2018. – № 2(34). – С. 34-38.

9. Щемеров, М. С. Роль стратегического планирования в деятельности организации / М. С. Щемеров // Universum: экономика и юриспруденция. – 2020. – № 1-2(67). – С. 4-7.