

Анцибор Кирилл Евгеньевич,
магистрант кафедры менеджмента,
АНО ВО «Московский международный университет»
Antsibor Kirill Evgenevich,
master student of the Department of Management,
Moscow International University

Научный руководитель:
Егоренко Анна Олеговна,
к.э.н., доцент кафедры менеджмента,
АНО ВО «Московский международный университет»
Egorenko Anna Olegovna,
PhD in Economics, Associate Professor
of the Department of Management,
Moscow International University

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕТЕВЫЕ РЕШЕНИЯ»)
STRATEGIC CONTROL AS A TOOL FOR IMPROVING
MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS
(ON THE EXAMPLE OF "SETEVYE RESHENIYA" LLC)**

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы и практические аспекты применения стратегического контроля как ключевого инструмента совершенствования системы управления предприятий малого и среднего бизнеса. На примере ООО «Сетевые Решения» – российской B2B-компании, работающей в сегменте рекламно-сувенирной продукции, – проведена оценка уровня зрелости действующей системы стратегического управления (1,8 балла из 5) и выявлены типовые недостатки управленческих практик в МСП-сегменте. Предложен комплекс мероприятий по внедрению сбалансированной системы показателей (BSC) и регламента регулярных стратегических ревью. Сформулированы критерии оценки эффективности системы стратегического управления по четырём перспективам BSC. Реализация предложенных рекомендаций позволит увеличить выручку организации с 88 до 120 млн руб. к 2028 г. (+36%) при росте рентабельности продаж с 1,9% до 3,5%.

Abstract. The article examines theoretical foundations and practical aspects of applying strategic control as a key tool for improving the management system of small and medium-sized businesses. Using the example of "Setevye Resheniya" LLC, a Russian B2B company in the promotional products segment, an assessment of the maturity level of the current strategic management system (1.8 points out of 5) was conducted, and typical management deficiencies in the SME segment were identified. A set of measures is proposed for implementing the Balanced Scorecard (BSC) and regulations for regular strategic reviews. Effectiveness evaluation criteria for the strategic management system were formulated across four BSC perspectives. The implementation of the proposed recommendations will allow increasing the organization's revenue from 88 to 120 million rubles by 2028 (+36%) with sales profitability growth from 1.9% to 3.5%.

Ключевые слова: Стратегический контроль, сбалансированная система показателей, BSC, KPI, стратегическое управление, малый и средний бизнес, B2B, совершенствование системы управления.



Keywords: Strategic control, Balanced Scorecard, BSC, KPI, strategic management, small and medium-sized business, B2B, management system improvement.

В условиях нарастающей конкуренции, цифровой трансформации экономики и высокой неопределённости внешней среды стратегическое управление приобретает критическое значение для предприятий малого и среднего бизнеса (МСП). Однако, по данным отраслевых исследований, более 70% стратегий компаний МСП-сегмента не достигают поставленных целей вследствие отсутствия или формального характера системы стратегического контроля [4, 7]. Эта проблема актуальна и для российского сектора B2B-услуг, где руководители компаний вынуждены совмещать функции стратега и операционного управляющего, что существенно ограничивает возможности системного развития организаций.

Стратегический контроль является одной из ключевых функций стратегического менеджмента, обеспечивающей мониторинг реализации стратегии, оценку соответствия достигнутых результатов поставленным целям и своевременную корректировку стратегических решений. По определению О.С. Виханского, «стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы» [1, с. 187]. В отличие от оперативного контроля, ориентированного на текущие производственные показатели, стратегический контроль фокусируется на долгосрочных параметрах развития организации.

Современный инструментарий стратегического контроля включает сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard, BSC), ключевые показатели эффективности (KPI), цели и ключевые результаты (OKR), стратегические карты [3, 5]. Среди указанных инструментов BSC, разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном, занимает особое место благодаря своему интегрирующему характеру: она переводит стратегию в систему сбалансированных показателей, охватывающих четыре перспективы – финансовую, клиентскую, перспективу внутренних бизнес-процессов и перспективу обучения и развития [3].

Цель исследования – на примере ООО «Сетевые Решения» оценить эффективность действующей системы стратегического управления в МСП-сегменте и разработать рекомендации по её совершенствованию через внедрение инструментов стратегического контроля.

Объектом исследования выступает ООО «Сетевые Решения» – российская компания, специализирующаяся на производстве и поставке рекламно-сувенирной продукции для корпоративных клиентов сегмента B2B. Численность персонала на конец 2024 г. – 22 человека, годовая выручка – 88 млн руб., клиентская база – 140 активных корпоративных клиентов. За период 2022-2024 гг. выручка организации выросла на 22,2% (с 72 до 88 млн руб.), что соответствует среднегодовому темпу прироста 10,55%.

Для оценки уровня зрелости системы стратегического управления использована 5-балльная шкала по пяти параметрам: наличие формализованной стратегии, система KPI и оценки результатов, процессы стратегического контроля, информационная поддержка стратегических решений, компетенции команды в области стратегического управления. Средний балл оценки составил 1,8 балла из 5, что соответствует категории «начальный уровень». Сопоставление с отраслевыми бенчмарками показывает, что средний уровень зрелости стратегического управления в российских компаниях МСП-сегмента составляет 2,3-2,5 балла, а в компаниях с выручкой более 100 млн руб. – 3,0-3,5 балла [6]. Таким образом, ООО «Сетевые Решения» отстаёт от среднеотраслевых показателей и нуждается в системном развитии практик стратегического управления.

По результатам проведённой оценки выделены семь основных недостатков действующей системы стратегического управления: 1) отсутствие формализованной стратегии развития; 2) реактивный характер управления (более 70% рабочего времени



руководителя – операционные задачи); 3) отсутствие сегментации клиентов по прибыльности; 4) низкий уровень автоматизации процессов (время подготовки коммерческого предложения – 20-40 минут); 5) слабая система контроля и обратной связи; 6) размытые KPI отдела продаж; 7) недостаточные компетенции в области стратегического управления.

На основе выявленных недостатков разработан комплекс из шести мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления:

1. Формализация стратегии развития ООО «Сетевые Решения» на 2026-2028 гг. в виде самостоятельного документа с миссией, видением, стратегическими целями, инициативами и системой KPI.

2. Внедрение упрощённой версии сбалансированной системы показателей, содержащей 10 ключевых показателей по четырём перспективам BSC.

3. ABC-сегментация клиентов по прибыльности с разделением на категории А (топ-20% клиентов, 80% выручки), В (30% клиентов, 15% выручки), С (50% клиентов, 5% выручки).

4. Внедрение CRM-системы с автоматизацией формирования коммерческих предложений, расчёта себестоимости и ведения клиентской истории.

5. Внедрение многоуровневой системы регулярного стратегического контроля: еженедельные оперативные обзоры, ежемесячный тактический комитет, ежеквартальная стратегическая сессия, годовой стратегический ревью.

6. Развитие компетенций персонала через ежегодные планы обучения, корпоративный портал знаний и систему наставничества.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий выделены четыре группы критериев в соответствии со структурой BSC: финансовые (рост выручки, чистой прибыли, рентабельности продаж); клиентские (рост числа активных клиентов, NPS, LTV); критерии бизнес-процессов (время подготовки КП, конверсия запросов в сделки, уровень брака); критерии обучения и развития (доля сотрудников с обучением, текучесть кадров, вовлечённость персонала).

Общий бюджет программы совершенствования системы стратегического управления составит 2,05 млн руб. на 24-месячный период реализации. Окупаемость инвестиций – ориентировочно 8-10 месяцев за счёт роста выручки и повышения операционной эффективности. Целевые показатели на 2028 г.: выручка – 120 млн руб. (+36% к уровню 2024 г.), рентабельность продаж – 3,5%, число активных клиентов – 200, уровень зрелости стратегического управления – 3,5 балла.

На основании выполненного исследования сформулированы следующие выводы:

1. Стратегический контроль является неотъемлемой функцией стратегического менеджмента, обеспечивающей мониторинг реализации стратегии и своевременную корректировку управленческих решений; в МСП-сегменте он зачастую отсутствует или имеет формальный характер.

2. Оценка уровня зрелости системы стратегического управления ООО «Сетевые Решения» (1,8 балла из 5) свидетельствует о необходимости системного совершенствования управленческих практик с использованием современных инструментов стратегического контроля.

3. Внедрение упрощённой версии BSC из 10 ключевых показателей и регламента регулярных стратегических ревью является оптимальным подходом для МСП-сегмента, обеспечивающим сбалансированное развитие организации по четырём ключевым перспективам.

4. Реализация комплекса предложенных мероприятий бюджетом 2,05 млн руб. позволит увеличить выручку ООО «Сетевые Решения» до 120 млн руб. к 2028 г. при росте



рентабельности продаж до 3,5% и повышении уровня зрелости стратегического управления до 3,5 балла.

5. Предложенный подход может быть адаптирован для других предприятий МСП-сегмента, работающих в В2В-сферах, что определяет практическую значимость результатов исследования.

Список литературы:

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд. – М.: Экономистъ, 2023. – 296 с.
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 5-е изд. – М.: Юрайт, 2024. – 376 с.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2023. – 320 с.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 367 с.
5. Гершун А. М., Горский М. И. Технологии сбалансированного управления. — М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 416 с.
6. Козлов М. И. Методика оценки зрелости системы стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2024. – Т. 22, № 1. – С. 45-58.
7. Sull D., Homkes R., Sull C. Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About It // Harvard Business Review. – 2015. – March. – P. 58-66.
8. Сидоров Д. В. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 4. – С. 67-74.

