

2. Aganbegyan A. G. Russia's economy in the current socio-economic conditions // Proceedings of the international scientific and practical conference. ICD-64. Dubna, NIMB, 18 p.
3. Egorshin A. P. The crisis and the management of the enterprise: monograph. Nizhny Novgorod: NIMB, 2011. 416 p.
4. Guskova I. V. The transformation of the labor market in Russia: a monograph. Nizhny Novgorod: NIMB, 2010. 288 p.
5. The Global Competitiveness Report 2013—2014, Insight Report / World Economic Forum. Geneva, 2013. 569 p.
6. Egorshin A. P., Guskova I. V. The transformation of the socio-economic system of Russia in the post-Soviet period // 25 Nimbus — 25 years of a market economy: Proceedings of the All-Russian scientific-practical conference. Nizhny Novgorod, 25—26 September 2013. N. Novgorod: NIMB, 2013. P. 14—21.
7. World Bank. 2013. Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises. Washington: DC: World Bank Group, 2013. 316 p.
8. Human Development Report 2014. M.: Publishing House All The World, 2014. 328 p.
9. The World in Figures. 2013 Pocket Guide. M.: Olympus-Business, 2013. 272 p.

УДК 338.26

ББК 65.291.231

**Merzlikina Galina Stepanovna**,  
doctor of economics, professor,  
head of the department of economics and management  
of Volgograd State Technical University,  
Volgograd,  
e-mail: merzlikina@vstu.ru

**Мерзликينا Галина Степановна**,  
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики  
и управления Волгоградского государственного  
технического университета,  
г. Волгоград,  
e-mail: merzlikina@vstu.ru

**Mitina Tatyana Evgenyevna**,  
competitor of the department  
of economics and management,  
senior teacher of the department of applied mathematics  
of Volgograd State Technical University,  
Volgograd,  
e-mail: mitina.te@yandex.ru

**Митина Татьяна Евгеньевна**,  
соискатель кафедры экономики и управления,  
ст. преподаватель кафедры прикладной математики  
Волгоградского государственного  
технического университета,  
г. Волгоград,  
e-mail: mitina.te@yandex.ru

## ВОЗМОЖНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

### OPPORTUNITIES FOR STRATEGIC PLANNING OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES DEVELOPMENT

*В статье определены возможности стратегического планирования предпринимательских структур, уточнены взаимосвязи понятий «стратегическое планирование развития» и «планирование стратегических изменений» и их содержание, рассмотрен процесс разработки и внедрения стратегических изменений. Авторами выделены факторы, влияющие на развитие предпринимательских структур и предусматривающие внедрение стратегических изменений, классифицированы модели стратегического планирования развития, разработана модель анализа стратегического планирования развития, отмечены критерии оценки уровня развития, составлена модель процесса управления стратегическими изменениями предпринимательских структур.*

*Ключевые слова: стратегическое планирование, развитие предпринимательской структуры, внешние и внутренние факторы, планирование стратегических изменений, уровень стратегического развития, стратегический план развития, формирование стратегического плана, выбор стратегии изменения, внедрение стратегических изменений, модель управления изменениями.*

*Keywords: strategic planning, business structure development, external and internal factors, planning of strategic changes, level of strategic development, strategic development plan, arrangement of strategic plan, selection of change strategy, introduction of strategic changes, model of changes management.*

*Possibilities of strategic planning of business companies are determined in the article; relations of the concepts of strategic planning of development and planning of strategic changes and their content are clarified; development and implementation of strategic changes are examined. The authors identified factors affecting development of businesses and provide for introduction of strategic changes; models of strategic planning of development are classified; the model of analysis of strategic planning of development is developed; criteria of the development level assessment are identified; the model of the process of strategic changes of businesses is developed.*

Основу любой рыночной системы составляет множество адаптивных самоорганизующихся субъектов — предпринимательских структур (далее ПС), которые участвуют в развитии производства и рыночных связей. Предпринимательские структуры — это, как правило, самостоятельно функционирующие экономические единицы, основными признаками деятельности которых являются опора на самофинансирование, более высокая рискованность, ориентированность на инновации.

В настоящее время предпринимательские структуры России представлены в большей степени индивидуальными

предпринимателями, но также выделяется малое и среднее предпринимательство. В 2013 году, по данным Росстата, средний и малый бизнес России обеспечивал 27,1% всех рабочих мест страны и произвел 25,4% валового внутреннего продукта [1]. В то время как в развитых экономиках (США, Евросоюзе, Китае) средний и малый бизнес обеспечивает почти 80% всех рабочих мест и производит от 40 до 70% всего валового внутреннего продукта. Как мелкое, так и крупное предпринимательство решает свои задачи, поставленные для достижения цели, и сталкивается с проблемами, которые часто схожи [2].

Основными проблемами ПС в Российской Федерации являются неразвитость, непредсказуемость, «близкие горизонты» планирования деятельности. Востребованность стратегического планирования развития ПС в настоящее время продиктована необходимостью просчитывать свои действия на рынке и быть готовыми к возможным изменениям, а также умением ПС обосновывать свои заявки на финансирование и доказывать, что она способна успешно реализовать предлагаемые проекты и получить весомую финансовую отдачу в долгосрочной перспективе.

Научная новизна исследования состоит в разработке теоретико-методологических положений стратегического планирования развития ПС, а именно:

— показана взаимосвязь понятий «стратегическое планирование развития» и «планирование стратегических изменений»;

— разработаны методика формирования стратегического плана развития и алгоритм анализа планирования стратегических изменений ПС;

— выявлены критерии оценки уровня стратегического планирования развития.

Таким образом, цель работы — показать необходимость и способы оценки возможностей стратегического планирования развития ПС, и для этого необходимо решить следующие задачи:

1) уточнить термины «развитие» и «стратегическое планирование развития», их содержание и взаимосвязь с ростом и изменениями;

2) рассмотреть критерии и показатели оценки уровня стратегического планирования развития ПС.

Стратегическое планирование предполагает процесс выработки и конкретизации стратегии предприятия в форме стратегического плана на период, равный периоду реализации стратегии, и всегда предлагает развитие ПС. Стратегическое планирование развития требует уточнения понятия «развитие» как возможности изменения результатов этого процесса.

Исследованием вопроса о взаимосвязи экономического роста и развития занимались экономисты разных школ и направлений. И очень часто экономический рост приравнивают к развитию. Однако рост может происходить с развитием или при его отсутствии. Это всего лишь количественный тип изменения при сохранении целостности изменяемого, например, увеличение объема производства, доли на рынке, величины продаж, чистой прибыли, численности персонала и т. д. ПС как организованные системы могут стимулировать свой рост, осуществляя, например, привлечение инвестиций, расширение рынка сбыта и т. д. [3].

Развитие всегда характеризуется переходом из одного качественного состояния в другое. Стоит отметить, что практически в каждом определении развития используются термин «изменение» или его синонимы. У Н. В. Афанасьева развитие — процесс достижения качественного или

количественного прироста полезного результата процесса по сравнению с прежним уровнем или с уровнем, достигнутым на других предприятиях, вследствие улучшения производственных или бизнес-процессов или управления ими. М. Н. Нечепуренко считает, что единственным основным направлением экономической развития организации является инновационная деятельность [4]. О. И. Новакова и Г. С. Мерзликина предлагают следующее определение: экономическое развитие организации заключается в правильном балансе экономического роста и устойчивости организации [5]. Причем под финансовой устойчивостью предприятия понимается стабильность финансового положения, выражающаяся в сбалансированности финансов, достаточной ликвидности активов и наличии необходимых резервов [6, с. 148].

Авторы предлагают следующее определение стратегического планирования развития — это процесс руководства функционированием ПС, направленный на наращивание внутреннего потенциала ПС и на достижение стратегических целей организации.

Авторами были выделены основные условия стратегического планирования развития ПС:

1) стратегическое планирование развития возможно только на стадии функционирующей деятельности ПС;

2) стратегическое планирование развития всегда связано с качественными и структурными изменениями;

3) результатом, как правило, является формирование новой, более сложной внутренней структуры, адаптированной к изменившимся внешним условиям и способной обеспечить экономическую устойчивость ПС.

Поэтому под стратегическим планированием развития предлагается стратегическое планирование изменений или планирование стратегических изменений. Возможности стратегического планирования развития ПС во многом определяются возможностями определения, выявления и управления стратегическими изменениями.

Коттер и Шлезингер в 1979 году предложили процесс, который позволяет значительно облегчить успешную разработку и внедрение стратегических изменений. В него входят стадии анализа текущей ситуации, анализа факторов ситуации, выбора стратегии изменения и контроля за реализацией и внедрением [7].

Авторами эти стадии были рассмотрены подробнее и дополнены различными методиками и схемами.

1. Анализ текущей ситуации. Как правило этот процесс считается начальной точкой стратегического планирования изменений, так как он обеспечивает основу для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Данный анализ предполагает исследование трех компонентов: макросреды, непосредственного окружения ПС и внутренней среды. В анализ макроокружения входит изучение влияния экономики, правового регулирования, политических процессов, ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технологического уровня, инфраструктуры и т. д. Непосредственное окружение анализируется путем исследования рынка, а именно изучения потребностей рынка и поведения конкурентов. Анализ внутренней среды позволяет определить, какое количество продукции предприятие может произвести, и уровень издержек на производство этого количества продукции. Анализ внутренней среды позволяет также лучше выявить цели ПС и сформулировать ее миссию.

Таким образом, на этом этапе необходимо определить воз-

можные причины проблем, вызванные изменениями, и темпы, с которыми они должны быть разрешены. Необходимо также выявить пути использования возможностей и затем определить все необходимые изменения и установить их результаты и влияния [Там же].

2. Анализ факторов ситуации. Во-первых, влияют на развитие ПС внешние факторы, которые так или иначе нарушают прежний режим функционирования предприятия. К ним относятся рыночно-конъюнктурные факторы (изменение деятельности предприятия, конкурентоспособность, изменение тарифов и цен на поставляемые продукцию и услуги в результате инфляции) и административные и хозяйственно-правовые факторы (налогообложение, правовые акты, постановления и положения, регламентирующие деятельность организации, государственное регулирование тарифов и цен). Любые серьезные изменения внешних факторов хозяйствования предприятия (например, появление на рынке более дешевых товаров или более высокого качества, потеря потребительского интереса к продукции) выводят его из состояния устойчивого равновесия. Турбулентность внешней среды требует адаптации системы управления к изменяющимся условиям ведения предпринимательской деятельности [8, с. 42]. Во-вторых, внутренние факторы также оказывают влияние на развитие ПС. К внутренним относят факторы, зависящие от деятельности самого предприятия и характеризующие работу коллектива: материально-технические (использование прогрессивных предметов труда, технологическое оборудование, материально-техническая база производства), организационно-управленческие (освоение новых, более совершенных видов продукции и услуг, стратегии и тактики развития организации, процесс принятия решений), экономические (налоговое планирование, анализ и поиск внутренних резервов роста прибыли, финансовое планирование деятельности предприятия) и социальные факторы (квалификация работников, условия труда) [7].

При сочетании первых со вторыми факторами происходит ориентация на поддержание естественно-искусственного порядка. Такая направленность и ведет к гармонии «внутреннего механизма» с «внешним окружением» [9].

3. Выбор стратегии изменения. Решение о стратегии должно включать своевременные изменения в соответствии с переменами во внешней и внутренней среде, то есть согласовываться с выводами, полученными в результате анализа текущей ситуации и анализа факторов ситуации [10].

В стратегическом анализе важное место отводится формированию миссии, определяющей смысл организационной деятельности. Миссия включает в себя следующие понятия и взаимосвязь между ними: покупатель, продукция или услуги, рынки, технология, забота о выживании, росте и прибыльности, ценности, самооценка, имидж, отношение к персоналу [7].

Стратегическое планирование подразумевает формулирование миссии и целей фирмы, выбор стратегии, определение ресурсов и мер, необходимых для ее реализации. Обычно стратегическое планирование рассчитано на длительный период, но его принципиальное отличие от оперативного планирования состоит в том, что стратегия является функцией не времени, а направления. В стратегическом планировании максимально проявляется личность предпринимателя, его видение ситуации и прогноза на будущее, отражается инновационная политика фирмы. Стратегический план содержит не конкретные задания, а ориентиры для управляющего персонала фирмы.

Таким образом, стратегическое планирование — это процесс выбора курса управления ПС, направленного на достижение конечных целей компании. Авторами предложена методи-

ка формирования стратегического плана развития ПС (рис. 1).

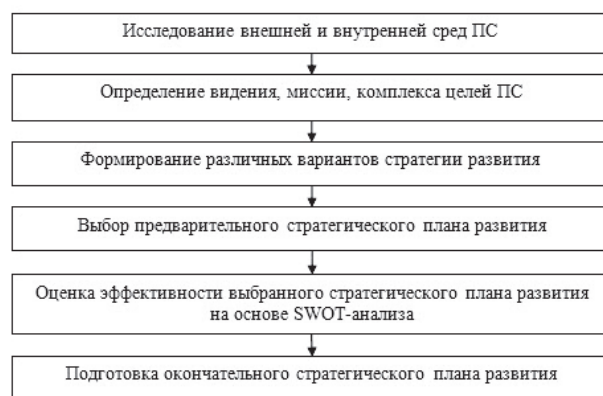


Рис. 1. Методика формирования стратегического плана развития ПС (сост. авторами на основе [11, с. 128])

Общеизвестно, что в зависимости от целей и порядка разработки плана выделяют следующие модели стратегического планирования развития: реактивное планирование («плыть против течения») избегает инноваций, фирма ориентирована на прошлые достижения и традиции; инактивное планирование («плыть по течению») стремится сберечь достигнутое, удержаться на уровне, характерно для стабильного бизнеса; преактивное планирование («оседлать волну») ориентировано на будущие изменения, как правило, ставится задача не увеличить прибыль, а выжить и развиваться; интерактивное планирование («изменить течение») подразумевает максимальную активизацию творческого потенциала сотрудников и ставит цель создать и контролировать, особенно часто применяется при становлении фирмы [12].

Таким образом, стратегические изменения предполагают оценку их направленности, формы развития и учета модели развития (рис. 2).

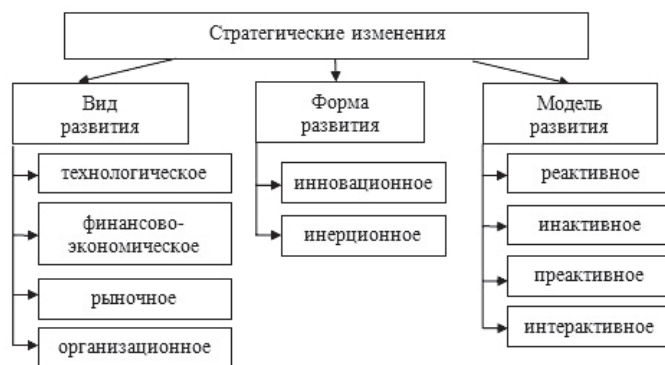


Рис. 2. Содержание стратегических изменений (сост. авторами)

Пунктами содержания стратегического планирования развития могут стать производство нового продукта, внедрение нового метода производства уже известного продукта, освоение нового рынка сбыта, получение нового источника сырья, материалов, знаний, проведение реорганизации, в том числе с целью получения монопольного положения или использования других дефектов рынка.

Тогда результат развития ПС может выражаться в том, что ПС осваивает выпуск новой продукции, использует новые технологии и методы производства, осваивает новые рынки сбыта, патентует изобретения с целью дальнейшего лицензирования, открывает собственные филиалы, вступает в стратегические альянсы с аналогичными фирмами



с целью получения монопольного положения и др. [7].

4. Контроль за реализацией и внедрением. Данный этап помогает быстро выявить неожиданные проблемы и реагировать на них, а также позволяет оценить стратегические изменения и извлечь уроки для использования в будущих моментах. Внедрение является наиболее важным компонентом стратегического управления, поэтому каждый шаг в формировании стратегии, оценке и выборе должен осуществляться с полным учетом потребностей реализации.

Таким образом, последовательность этапов планирования стратегических изменений может быть представлена в форме алгоритма (рис. 3).

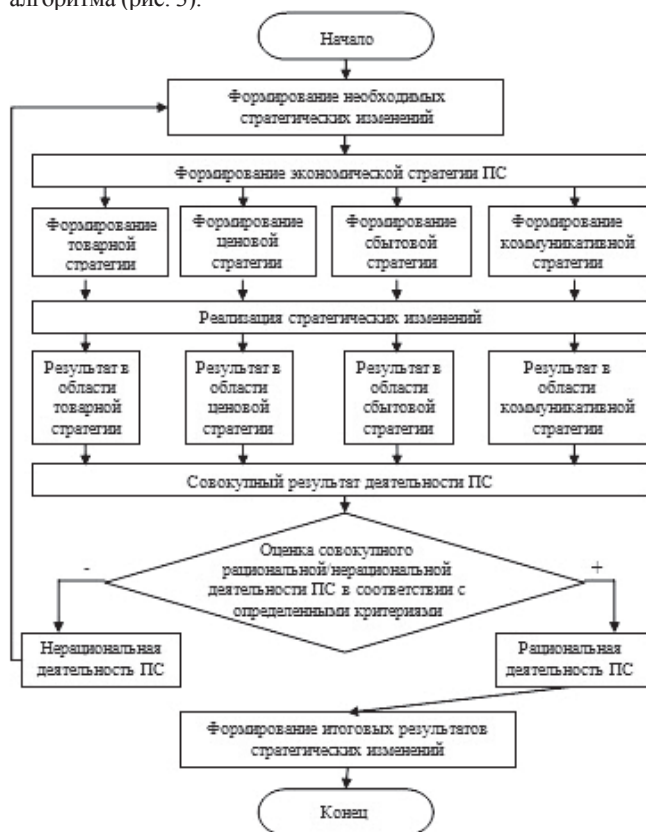


Рис. 3. Алгоритм анализа планирования стратегических изменений ПС (разработан авторами)

При необходимости стратегических изменений идет формирование экономической стратегии в основных областях функционирования (товарная, ценовая, сбытовая и коммуникативная стратегии). Затем происходит реализация стратегических изменений и оценивается результат в каждой из этих областей. После этого осуществляются формирование и оценка совокупного результата деятельности ПС, поскольку предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели и обязательно должна заканчиваться результатом, даже если он не запланирован или является отрицательным. Причем если конечный результат совпадает с целью, то деятельность ПС можно считать рациональной, а результат — обдуманным и предсказуемым. Завершающим этапом является формирование итоговых результатов стратегических изменений. Если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной и требуется дальнейшее усовершенствование путем доработки, то есть возвращения в начало алгоритма (рис. 3).

Важнейшим вопросом стратегического планирования развития является оценка уровня стратегического планирования развития ПС в соответствии с определенными критериями. Такими критериями могут быть:

1. Сопоставление цели и достижение цели в форме конечного результата деятельности. ПС присуща множественность целей. В процессе целеполагания следует отдавать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций. При этом оценивается результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении. Как правило, для оценки используют метод многоцелевой оптимизации.

2. Достижение нескольких показателей оптимальности, которые обеспечивают экономический рост и устойчивость ПС. Оптимальность — состояние системы, при котором обеспечивается достижение максимума или минимума значений каких-либо параметров. Поэтому такими показателями могут быть определенный уровень продаж и прибыли, определенная доля на рынке, определенный уровень издержек и др.

3. Соответствие жизненного цикла продукции и показателей предпринимательской деятельности, которые характеризуют позиции ПС в конкурентной среде. На стадиях разработки и внедрения показателями могут служить повышение качества разрабатываемого и внедряемого продукта, а также сокращение затрат на исследование продукта, его апробацию, подготовку рынка и внедрение в рыночную среду. На стадии роста целесообразно использование показателя прибыли, темпов роста объема продаж, так как эти показатели свидетельствуют о достаточно широком рыночном признании. На стадии зрелости в системе показателей доминирует прибыль, на стадии спада, завершающей жизненный цикл продукции, помимо показателя прибыли рассматриваются аналитические характеристики, отражающие вероятность возобновления спроса, и риски, обусловленные его неопределенностью и прогнозируемой длительностью периода, предшествующего новому всплеску спроса. Изменчивость результирующих показателей ПС в зависимости от стадии жизненного цикла продукции подразумевает возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в зависимости от целей и задач предпринимательства [13].

Опираясь на вышеописанный процесс разработки и внедрения изменений, состоящий из анализа текущей ситуации и факторов, влияющих на деятельность ПС, выбора стратегии изменения, контроля за реализацией и внедрения, предложим модель процесса управления стратегическими изменениями (рис. 4).



Рис. 4. Модель процесса управления стратегическими изменениями (разработана авторами)

Модель, предложенная авторами, предполагает наличие шести последовательных этапов:

- 1) на организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений;
- 2) менеджеры изучают эти воздействия и формируют портфель стратегических изменений;

3) осознанная потребность изменений позволяет выделить необходимые и иницилируемые стратегические изменения;

4) производится оценка возможности и эффективности данных изменений;

5) изменения осуществляются;

6) и закрепляются на основе положительных результатов, то есть изменения становятся необходимым элементом организации.

Итак, уточнив термины «развитие» и «стратегическое планирование развития» и рассмотрев факторы, влияющие на развитие ПС, и этапы стратегического планирования, мы составили алгоритм анализа планирования стратегических изменений, что позволит ПС выявить сильные и слабые стороны своей деятельности, выбрать стратегии изменений, содержательно наполнить стратегии в соответствии с выбранной направлен-

ностью, формой и моделью развития, осуществить изменения во всех областях функционирования и отследить результат деятельности, скорректировать деятельность, если результат не оправдал ожидания, сформировать итоговый результат деятельности и, конечно, оценить эффективность этих изменений.

Критерии оценки уровня стратегического планирования развития ПС обеспечат инструментарий сопровождения стратегического планирования развития организации.

Таким образом, с учетом предложенной общей модели процесса управления стратегическими изменениями мы можем расширить возможности стратегического планирования развития или планирования стратегических изменений, позволить маневрировать ПС, учитывая воздействие внешней и внутренней среды, замечать необходимость стратегических изменений и с успехом их реализовывать.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Малое и среднее предпринимательство в России — 2014: стат. сб. / Росстат. М., 2014. 86 с.
2. Брыкалов С. М. Анализ ключевых показателей эффективности зарубежных промышленных предприятий: проблемы и направления развития // Проблемы современной экономики: мат. IV междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2015. С. 83—87.
3. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. 237 с.
4. Нечепуренко М. Н. Проблемы экономического развития предприятий // Вопросы экономических наук. 2006. № 1 (17). С. 23—25.
5. Новакова О. И. Экономическое развитие предприятия [Электронный ресурс]. URL: [http://www.smartcat.ru/catalog/con\\_143\\_1.shtml](http://www.smartcat.ru/catalog/con_143_1.shtml) (дата обращения: 20.03.2015).
6. Маркина И. А., Угримова И. В. Реструктуризация как инструмент повышения стратегической устойчивости предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 3 (24). С. 145—150.
7. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://i-u.ru> (дата обращения: 15.04.2015).
8. Горбунова Е. Г., Матушкин М. А. Стратегическое управление конкурентоспособностью производства в турбулентной среде // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 2 (31). С. 42—46.
9. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2003. 400 с.
10. Фадеева Е. А., Маргарян А. А. Особенности стратегического управления малыми предприятиями в современных условиях // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 1 (30). С. 56—59.
11. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336 с.
12. Коган А. Ф., Есенкин Б. С. Предпринимательство в книжном деле: учеб. пособие. М.: МГУП, 2003. 284 с.
13. Асаул А. Н., Владимирский Е. А. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. 280 с.

## REFERENCES

1. Small and medium business in Russia. 2014: statistical collection / Rosstat. M., 2014. 86 p.
2. Brykalov S. M. Analysis of key performance indicators of foreign industrial companies: problems and directions of development // Problems of modern economics: materials of IV International scientific conference (Chelyabinsk, February 2015). Chelyabinsk: Two Komsomolets, 2015. P. 83—87.
3. Barinov V. A., Kharchenko V. L. Strategic management: textbook. M.: INFRA-M, 2006. 237 p.
4. Nechepurenko M. N. Problems of economic development of enterprises // Problems of Economics. 2006. № 1 (17). P. 23—25.
5. Novakova O. I. Economic development of the enterprise [Electronic resource]. URL: [http://www.smartcat.ru/catalog/con\\_143\\_1.shtml](http://www.smartcat.ru/catalog/con_143_1.shtml) (date of viewing: 20.03.2015).
6. Markina I. A., Ugrimova I. V. Restructuring as a strategic tool to improve sustainability of an enterprise // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2013. № 3 (24). P. 145—150.
7. Zub A. T. Strategic Management: theory and practice: textbook for higher schools. M.: Aspect Press, 2002. 415 p. [Electronic resource]. URL: <http://i-u.ru> (date of viewing: 15.04.2015).
8. Gorbunova E. G., Matushkin M. A. Strategic management of competitiveness of production in the turbulent medium // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. № 2 (31). P. 42—46.
9. Bukhalkov M. I. House planning: textbook. 2nd edition, revised and amended. M.: INFRA-M, 2003. 400 p.
10. Fadeeva E. A., Margaryan A. A. Features of strategic management of small enterprises in modern conditions // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. № 1 (30). P. 56—59.
11. Asaul A. N. Arrangement of entrepreneurship: textbook. St. Petersburg: ANO IPEV, 2009. 336 p.
12. Kogan A. F., Esenkin B. S. Entrepreneurship in book business: textbook. M.: MGUP, 2003. 284 p.
13. Asaul A. N., Vladimirovsky E. A. Patterns and trends in development of modern business / edited by professor A. N. Asaul. St. Petersburg: ANO IPEV, 2008. 280 p.