

ВЫБОР МЕТОДИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ЭКОНОМИКИ

Н. В. Барина

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Современный этап развития экономики характеризуется возрастающим интересом к изучению стратегического планирования и управления. Одним из важных направлений данной теории является изучение теоретико-методологических основ планирования как в самом широком смысле, так и в более узких. Современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительной сменой внешних воздействий на предприятие, что предъявляет высокие требования к системе его управления, которая должна адекватно реагировать на вызовы времени. В этой связи значительно возрастает роль стратегического планирования, которое определяет основные направления деятельности предприятия на перспективу. В статье изложены существующие подходы к стратегическому планированию, а также факторы, оказывающие влияние на данный процесс. Автором исследованы имеющиеся в научной литературе трактовки термина «стратегическое планирование», приведена его формулировка с учетом современных трендов. Рассмотрены также понятия «стратегический анализ» и «стратегический прогноз», на основе которых формируется стратегический план предприятия. Проводится краткий анализ существующих методик планирования с целью составления стратегического плана. Сформулированы выводы о необходимости выбора оптимального методологического подхода и экономического инструментария для целей стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, предприятие, прогноз, анализ, SWOT-анализ, конкуренция.

CHOOSING METHODOLOGY OF STRATEGIC PLANNING AS A BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNSTABLE ECONOMY

Natalya V. Barinova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The current stage of economic development is characterized by an increasing interest in the study of strategic planning and management. One important direction of this theory is to study the theoretical and methodological foundations of planning both in the broadest sense and in the narrower ones. The current stage of development of the world economy is characterized by a rapid change of external impacts on the enterprise, which places high demands on its management system, which should adequately respond to the challenges of time. In this regard, the role of strategic planning, which defines the main directions of the enterprise in the future, is significantly increasing. The article outlines existing approaches to strategic planning as well as factors influencing the process. The author studied the interpretations of the term "strategic planning" available in the scientific literature, its wording is given taking into account modern trends. The concepts of "strategic analysis" and "strategic forecast" are also considered, on the basis of which the strategic plan of the enterprise is formed. A brief analysis of existing planning methodologies is carried out with a view to developing a strategic plan. Conclusions were drawn on the need to choose the best methodological approach and economic tools for strategic planning.

Keywords: strategy, strategic management, enterprise, forecast, analysis, SWOT-analysis, competition.

В современных условиях, характеризующихся высокой степенью конкуренции, значительно возросла роль стратегического планирования. В настоящее время хозяйственная деятельность предприятий осуществляется в рамках быстроизменяющихся событий, подверженных влиянию политических, социальных, экономических воздействий, а также научно-технического прогресса. Другими словами, внешняя среда предприятий по сравнению с XX в. стала гораздо более сложной. В ней активно происходит смена технологий, развиваются процессы глобализации. Таким образом, в существующих условиях система управления предприятием должна адекватно реагировать на внешние и внутренние вызовы времени, быстро адаптироваться к изменениям.

В контексте вышеизложенного особое значение приобретает стратегическое планирование, которое определяет основные направления деятельности предприятия на перспективу. В 2014 г. Государственной Думой был принят Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации», определяющий основные принципы, задачи и направления стратегического планирования, а в 2018 г. – Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Стратегическое планирование является долгосрочным и представляет собой набор решений и действий, которые ведут к разработке стратегий для достижения поставленных целей.

Основными направлениями планирования являются:

- определение векторов развития компании на перспективу;
- определение объемов производства и ассортимента продукции;
- изучение рынка и спроса на продукцию;
- изучение целевой аудитории потребителей.

Стратегическое планирование выступает одним из важных аспектов деятельности предприятия, а также создания сбалансированной системы принятия и реализации управленческих решений.

Как известно, предприятие составляет каркас экономики страны, основу ее экономического потенциала. Именно там производится добавленная стоимость, происходит соединение ресурсов, знаний, технологий, средств и предметов труда. По мнению Г. Б. Клейнера, «...микроруровень экономики в конечном счете определяет мезо- и макроуровни, хотя и испытывает в свою очередь влияние этих уровней» [6. – С. 14].

В научной литературе существует большое количество определений термина «планирование». Так, В. А. Журавлев определяет *планирование* на предприятии как «процесс проектирования желаемого будущего и эффективных путей его достижения. Конечный результат такого процесса способствует укреплению конкурентоспособности продукции для последующей целенаправленной деятельности предприятия на рынке» [4. – С. 31].

Заслуживает внимания трактовка исследователей О. И. Бабиной и Л. И. Мошковой, определяющая «*планирование* как процесс прогнозирования, разработки и установления на предприятии системы количественных и качественных показателей его развития, определяющей темпы, пропорции, тенденции развития данного предприятия и содействующей выбору наиболее благоприятных путей к достижению целей» [2. – С. 72].

Наиболее полной, на наш взгляд, представляется трактовка, данная исследователями О. И. Бабиной, О. Н. Владимировой и Е. В. Беляковой, определяющая планирование с учетом новых трендов: «планирование – это процесс управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, позволяющий исследовать процессы его функционирования путем проведения серии компьютерных экспериментов с помощью метода имитационного моделирования и выбрать из совокупности

допустимых решений наилучший план руководства предприятием» [1. – С. 22]. Согласимся с авторами, что включение в определение IT-составляющей способствует более полному пониманию сущности планирования в современных условиях.

Как известно, по временному критерию планирование делится на краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное. Краткосрочное планирование на предприятии связано с текущим состоянием, соответственно, стратегическое планирование направлено на определение его будущего развития.

Н. М. Сергеева под *стратегическим планированием* понимает «процесс разработки стратегии развития бизнеса, основанный на организационных и институциональных основах взаимодействия собственников предприятия, представителей топ-менеджмента и трудового коллектива, потребителей продукции с учетом государственной политики на основе использования определенных экономических методов» [11. – С. 4].

Известный ученый Г. Б. Клейнер отмечает, что стратегическое планирование тесно связано с теорией предприятия и стратегическим менеджментом. При этом если «..теория предприятия отражает главные аспекты и факторы функционирования предприятий в неопределенном временном промежутке, включающем как настоящее, так и отрезки прошлого и будущего, то *стратегия предприятия также представляет собой обобщенное (стратегическое) отражение функционирования того же объекта, обращенное, однако, преимущественно в будущее*» [5. – С. 31]. Отличие состоит только в том, что «...если теория предприятия ориентирована на *объяснение* различных аспектов деятельности предприятия, то основной акцент стратегии направлен на *предсказание* или *определение* его будущего состояния» [5. – С. 31].

Анализ стратегического планирования с позиции системного подхода можно представить как взаимосвязанную совокупность следующих подсистем:

- анализа внутренней среды;
- анализа внешней среды;

- определения и корректировки целей;
- выбора стратегии и алгоритма ее выполнения;
- реализации выбранной стратегии.

Стратегическое планирование строится на основе ряда принципов, определяющих характер и содержание плановой деятельности предприятия:

1. *Экономичность*. Сущность данного принципа состоит в том, что затраты на формирование плана должны стремиться к минимуму при максимальном экономическом эффекте от решения поставленных задач.

2. *Участие*. Реализация данного принципа предполагает участие максимального количества работников на этапе предварительной и начальной работы над планом.

3. *Единство*. Все подсистемы работают в рамках единой стратегии предприятия. Таким образом, осуществляется системный характер планирования.

4. *Непрерывность*. Процесс планирования на предприятии необходимо осуществлять непрерывно, рассматривая весь горизонт планирования (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы). Внесение корректировок необходимо осуществлять своевременно.

5. *Точность*. Определение плановых показателей при любом виде планирования необходимо производить с максимально возможной точностью [9. – С. 13].

Для научного обоснования стратегического плана используются такие способы, как анализ и прогноз.

Стратегический анализ – это этап предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия с целью выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Благодаря стратегическому анализу создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.

Прогнозирование представляет собой деятельность хозяйствующих субъектов по определению состояния рынка, уровня продаж и спроса в будущем. Прогноз включает в себя прошлые тенденции и таким образом повышает точность принимаемых решений в области стратегического планирования. *Стратегический прогноз*, по мнению исследователя В. Н. Боробова, представляет собой «эмпирически и теоретически обоснованное суждение о возможном состоянии объекта прогнозирования в будущем, о путях и сроках его достижения» [3. – С. 9]. Процедура прогнозирования основывается на анализе тенденций развития объекта за определенный период времени в прошлом и экстраполяции данных в будущее.

Процедуры прогнозирования и планирования имеют сходства и различия. Главное различие состоит в том, что план является задачей, поставленной перед организацией, а прогноз – это будущий результат и вероятностное осмысление. План представляет собой конкретный ориентир для организации, а прогноз – возможное наступление определенных событий. Другими словами, *прогнозирование – это стратегия предприятия, а планирование – его тактика.*

Прогноз является сложным процессом в стратегическом планировании, но наиболее важным, так как на его основе составляется план дальнейшего развития компании (стратегический план). В условиях рыночной экономики, по мнению известных ученых-экономистов, роль прогнозирования при формировании стратегического плана является определяющей, что обусловлено высокой степенью неопределенности всех факторов воспроизводства (природные процессы, изменения в численности и структуре населения, спрос на товары, конъюнктура рынка и т. д.). Таким образом, оценить воздействие данных факторов на социально-экономическое развитие предприятия можно только на основе прогноза, который представляет собой исходный пункт при обосновании долгосрочных программ и планов.

Стоит отметить, что на протяжении более 100 лет в развитых странах мира планированию и прогнозированию отводится ключевая роль в построении бизнеса. В российской действительности на волне перехода к рыночным отношениям планирование отодвинулось на второй план при возрастании роли бухгалтерии. Большинство плановых отделов на предприятиях закрыли либо соединили с бухгалтерией. В результате этих трансформаций был утрачен не только кадровый состав, но и важные планово-финансовые расчеты, которые были основой для принятия управленческих решений. Плановая работа была фактически разрушена. На протяжении почти двух десятилетий в России была не только утрачена нормативно-методическая база по планированию, но и ликвидированы методические советы по ее созданию.

В последние годы некоторые руководители предприятий осознали важность плановой работы, но ее восстановление идет крайне медленными темпами. Ситуация осложняется еще и тем, что в вузах отсутствуют современные разработанные программы подготовки выпускников по данному направлению, т. е. фактически отсутствует приток новых специалистов. В период 60–80-х гг. XX в. в России существовала система плановой экономики и управления народным хозяйством. Функционировали Госплан, профильные министерства и ведомства, а также Росстат, на основании документов которых осуществлялась деятельность подведомственных учреждений. Опыт плановой экономики советского периода в условиях централизации всей системы управления народным хозяйством у многих исследователей породил представление, что планирование свойственно только централизованному управлению. Стоит согласиться с мнением Г. Б. Клейнера, что это мнение ошибочно и оно противоречит реальному жизненному историческому опыту человечества. «Без плана нельзя решить никаких созидательных задач. Без плана можно только разрушать, но и то далеко не всегда. Строить, созидать без

плана невозможно. Эта истина наконец-то утвердилась в российской управленческой элите» [7. – С. 256].

Ценный практический опыт исследователей Г. Б. Клейнера и Н. Л. Пирогова по организации планирования и управления в некоторых капиталистических странах в советский период изложен в их труде «Главная задача – совершенствование организационно-экономического механизма развития российских предприятий». Удивление авторов вызвал, в частности, опыт Японии – одной из ведущих капиталистических стран, в которой на государственном уровне в то время проводилась плановая работа, по объему превышающая плановые разработки в СССР, по справедливости считающаяся в научной литературе родоначальником плановой экономики. На личном опыте авторы убедились, что материальных балансов в Японии разрабатывалось значительно больше, чем в нашей стране [7. – С. 256].

Составление стратегического плана на предприятии – сложная задача, требующая больших временных и финансовых затрат. Часто разработка данного документа занимает временной интервал продолжительностью от полугода до года. Особую сложность представляет отсутствие единого разработанного системного подхода к стратегическому планированию. Часто применение того или иного вида инструментария при составлении плана зависит от личных качеств менеджера, а не обусловлено экономическим подходом.

Итоговый документ содержит следующие основные положения: концепцию развития бизнеса; обеспечение потенциальных нужд потребителей; мероприятия по удовлетворению рыночного спроса; определение перечня продукции (услуг); определение перечня партнеров.

Успешная реализация стратегического плана предполагает решение следующих задач:

- определение размера и местоположения предприятия (компании);

- установление контрольных цифр вместимости компании;

- организационно-техническое планирование производства [1. – С. 25].

Теоретико-методологические основы стратегического планирования заложены в работах А. Чандлера, И. Ансоффа, Т. Левитта, П. Друкера, М. Портера. Развитие идей стратегического менеджмента изложено в работах И. Г. Альтшулера, Ф. Котлера, Дж. Траута, Ж.-Ж. Ламбена. Отечественная школа стратегического анализа представлена работами Г. Б. Клейнера, В. С. Катъкало, И. Т. Балабанова, В. А. Барина, В. А. Бородина, О. Б. Веретенникова, О. С. Виханского, А. Л. Гапоненко, С. В. Горбунова, Г. Н. Константинова, В. И. Майданника и многих других. Таким образом, от выбранной методики стратегического планирования зависят качественные характеристики итогового документа.

Наиболее известными методиками стратегического планирования являются:

- модель Гарвардской школы бизнеса (SWOT-анализ);

- модель И. Ансоффа;

- методика Г. Стейнера;

- система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана [8. – С. 54].

Коротко охарактеризуем каждую из них.

В научной литературе наиболее часто встречается упоминание о модели SWOT-анализа, которая достаточно широко применяется в стратегическом планировании. В соответствии с данной методикой производится анализ внешних факторов, влияющих на исследуемый объект, оценивается его ресурсный потенциал, выявляются сильные и слабые стороны предприятия, потенциальные возможности и угрозы, а также ключевые факторы успешного развития. На основе полученных данных формируется стратегия развития компании, а также разрабатываются мероприятия по ее реализации. Основным недостатком данной модели считают субъективный подход к определению перечня и степени влияния данных факторов на исследуемый объект. Как правило, достаточно трудно оценить степень

влияния каждого фактора и всей совокупности в целом на объект. Также ее часто критикуют за то, что при ее использовании учитывается не реальное состояние дел, а желания и ценности топ-менеджеров компании.

Второй по популярности использования в стратегическом планировании является модель И. Ансоффа. Данная модель представляет собой детализированную схему из 57 блоков, где каждый переход в процессе создания стратегического плана основывается на выборе критерия из списка факторов. Упрощенное представление модели И. Ансоффа включает ряд этапов:

1. Проведение исследования и оценки состояния внешней среды предприятия.

2. Выявление целей предприятия, сформированных на основе вызовов внешней среды.

3. Анализ и оценка ресурсного потенциала, необходимого для достижения поставленных целей.

4. Проведение технико-экономических расчетов с целью определения стратегического бюджета.

5. Разработка мероприятий по взаимодействию основных стратегий предприятия: финансовой, диверсификации, административной и стратегии расширения рынка.

При использовании модели И. Ансоффа основное внимание уделяется анализу состояния внешней среды. Именно на ее основе происходит формирование целей развития предприятия. При этом значительно повышается эффективность принятия управленческих решений. Главный недостаток модели – сложность ее структуры, а также превалирование финансовых и административных аспектов в ущерб инновационным и кадровым. В условиях мировой глобализации экономического пространства такой подход не всегда оправдан и не способствует повышению эффективности стратегического планирования.

Достаточно известна в стратегическом планировании модель Г. Стейнера. Последовательность этапов разработки стратеги-

ческого плана в соответствии с данной концепцией состоит в следующем. На первом этапе происходит оценка организационных и социально-политических целей, внешних и внутренних возможностей компании, а также сильных и слабых сторон предприятия. Таким образом, формируются основные направления стратегии развития. На втором этапе (этапе планирования) определяются основная миссия компании, долгосрочные цели, а также среднесрочные программы. Третий этап представляет собой разработку плановых целей, тактических планов и программ. Завершающий этап включает составление и развитие плана, а также проверку возможности реализации стратегии. Основные недостатки данной модели – отсутствие критериев распределения сформированных планов по периодам (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные), определяющая роль двух категорий целей – организационных и социально-политических.

В модели сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана формирование плана происходит по следующему алгоритму:

– определение цели первого уровня (стратегические цели компании);

– определение общей стратегии развития;

– балансировка планов: продаж, финансов, персонала, процессов;

– формирование итогового интегрированного стратегического плана.

Преимуществами данной концепции являются четкая алгоритмизация поведения менеджмента в области формирования стратегии развития; разграничение и ранжирование целей по достижению поставленных целей; концентрация на четырех ключевых направлениях деятельности предприятия (продукт, процессы, персонал, финансы). К недостаткам относят отсутствие регламентации процесса определения целей стратегического развития и направленность модели на максимизацию прибыли, а не на повышение конкурентоспособности предприятия.

Обзор основных моделей стратегического планирования позволяет оценить их достоинства и недостатки и использовать одну из них в качестве основополагающей для составления плана с учетом специфики предприятия. Реализация стратегического плана требует эффективной долгосрочной стратегии управления, основанной на научном подходе. По мнению И. Н. Савельевой и В. И. Майданик, стоит сделать акцент «не столько на алгоритме разработки стратегии, сколько на обеспечении способности управленческой технологии планирования превратить стратегию в жизнь» [10. – С. 99].

Существуют два ключевых подхода к разработке и реализации стратегии с позиции идеологии управления для понимания связи «политика организации – стратегия организации». Сторонники первого подхода (американской школы) рассматривают стратегическое планирование в фирме как самостоятельную функцию управления при отсутствии ее подчиненного положения по отношению к политике фирмы. Сторонники второго подхода (немецкой школы), напротив, считают, что стратегическое планирование является частью внутрифирменной политики предприятия. Согласно данному подходу в первую очередь разрабатывается политика фирмы, реализация которой в дальнейшем будет проводиться на основе стратегического планирования и управления.

Заметим, что принципиальное различие политики и стратегии состоит в том, что политика оказывает *регулирующее* влияние на развитие организации, а стратегия – *преобразующее* в русле, намеченном политикой. Анализ научной литературы по данному направлению показал, что большая часть отечественных и зарубежных авторов придерживается американской школы.

Не стоит забывать о том, что реализация управленческой технологии стратегического планирования на практике возможна при соблюдении следующих принципов:

- *системности* (определяет последовательность разработки стратегии, взаимосвязанной со всеми звеньями системы

управления на предприятии, где основным системообразующим элементом является фирменная политика);

- *конкретности и измеримости* (позволяет определить точку отсчета для последующих решений и оценки результатов);

- *горизонта планирования* (определяет время достижения результата в долгосрочной и краткосрочной перспективе);

- *достижимости* (позволяет соотнести цели и имеющиеся ресурсы компании);

- *реалистичности* (воплощается через логическую взаимосвязь стратегического и оперативного планирования);

- *обратной связи* (предполагает мониторинг стратегии, реализуемый через функцию контроллинга);

- *адаптивности* (предполагает комбинирование инструментов стратегического планирования в зависимости от специфики деятельности компании, а также возможность использования предприятиями любых размеров и форм собственности).

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что правильно выбранная теоретико-методологическая платформа обеспечит качество разработанной стратегии, а также возможности реализации стратегических мероприятий, что в свою очередь будет способствовать достижению конечного результата, выраженного в показателях хозяйственной деятельности компании.

Таким образом, в современных условиях большинство предприятий в России осуществляют свою деятельность в условиях нестабильности. Устойчивость предприятия в рыночных условиях зависит от грамотно выстроенной стратегии развития. С целью социально-экономического и научно-технологического развития России были приняты нормативно-правовые акты, однако, как показывает практика, существует ряд проблем, негативно отражающихся на их реализации. К ним можно отнести:

- неопределенность экономической и политической ситуации в стране;

- отсутствие долгосрочной социально-экономической стратегии на федеральном уровне;

– отсутствие системного подхода и современной нормативно-методической базы для целей стратегического планирования;

– недостаточную квалификацию кадров, осуществляющих плановые расчеты.

В данных условиях большое значение имеет формирование стратегического плана, являющегося гарантом устойчивого развития. Разработка эффективной маркетинговой стратегии на основе стратегического

плана обеспечивает предприятию конкурентные преимущества на рынке и тем самым дополнительные преференции в условиях жесткой конкурентной борьбы. Для успешной реализации долгосрочной стратегии особую роль играет выбор оптимального методологического подхода и экономического инструментария, которые выступают основой для составления стратегического плана.

Список литературы

1. *Бабина О. И., Владимирова О. Н., Белякова Е. В.* Современные аспекты организации процессов планирования // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2017. – № 4 (30). – С. 20–30.
2. *Бабина О. И., Мошкович Л. И.* Имитационное моделирование процессов планирования на промышленном предприятии. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, Институт управления бизнес-процессами и экономики, 2014.
3. *Боробов В. Н.* Стратегическое планирование развития организации // Евразийский союз ученых. – 2018. – № 3-1 (48). – С. 8–10.
4. *Журавлев В. А.* Проблемы планирования на предприятиях в условиях кризиса рыночной экономики // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2012. – Т. 1. – № 3. – С. 29–38.
5. *Клейнер Г. Б.* От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.
6. *Клейнер Г. Б.* Системная модернизация отечественных предприятий: теоретическое обоснование, мотивы, принципы // Экономика региона. – 2007. – Т. 13. – Вып. 1. – С. 13–24.
7. *Клейнер Г. Б., Пирогов Н. Л.* Главная задача – совершенствование организационно-экономического механизма развития российских предприятий // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2018. – Т. 9. – № 2. – С. 248–259.
8. *Козюбро Т. И.* Методические подходы к стратегическому планированию // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 8. – С. 54–57.
9. *Латышенко Г. И., Гальчина Д. Д., Губанова М. А.* О роли стратегического планирования деятельности малых предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2017. – № 2. – С. 12–17.
10. *Савельева И. Н., Майданик В. И.* К вопросу об управленческой технологии стратегического планирования // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 5. – С. 98–107.
11. *Сергеева Н. М.* Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в России и в развитых странах // Иннов: электронный научный журнал. – 2018. – № 3 (36). – URL: <http://www.innov.ru/science/economy/strategicheskoe-planirovanie-sushch/> (дата обращения: 18.04.2019).

References

1. Babina O. I., Vladimirova O. N., Belyakova E. V. *Sovremennye aspekty organizatsii protsessov planirovaniya* [Modern Aspects of Organizing Planning Processes]. *Problemy sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Sibiri* [Issues of Social and Economic Development in Siberia], 2017, No. 4 (30), pp. 20–30. (In Russ.).
2. Babina O. I., Moshkovich L. I. *Imitatsionnoe modelirovanie protsessov planirovaniya na promyshlennom predpriyatii* [Imitation Modeling of Planning Processes at the Enterprise].

Krasnoyarsk, the Siberian Federal University, Institute of Managing Business Processes and Economics, 2014. (In Russ.).

3. Borobov V. N. Strategicheskoe planirovanie razvitiya organizatsii [Strategic Planning of Organization Development]. *Evraziyskiy soyuz uchenykh* [Eurasian Association of Scientists], 2018, No. 3-1 (48), pp. 8–10. (In Russ.).

4. Zhuravlev V. A. Problemy planirovaniya na predpriyatiyakh v usloviyakh krizisa rynochnoy ekonomiki [Planning at Enterprises in Conditions of Market Economy Crisis]. *Interespo Geo-Sibir* [Interexpo Geo-Siberia], 2012, Vol. 1, No. 3, pp. 29–38. (In Russ.).

5. Kleyner G. B. Ot teorii predpriyatiya k teorii strategicheskogo upravleniya [From the Theory of Enterprise to the Theory of Strategic Management]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian magazine of management], 2003, No. 1, pp. 31–56. (In Russ.).

6. Kleyner G. B. Sistemnaya modernizatsiya otechestvennykh predpriyatiy: teoreticheskoe obosnovanie, motivy, printsipy [System Modernization of Enterprises: Theoretical Substantiation, Grounds, Principles]. *Ekonomika regiona* [Regional Economy], 2007, Vol. 13, Issue 1, pp. 13–24. (In Russ.).

7. Kleyner G. B., Pirogov N. L. Glavnaya zadacha – sovershenstvovanie organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma razvitiya rossiyskikh predpriyatiy [The Primary Goal is the Development of Organizational and Economic Mechanism of Russian Enterprises' Development]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)* [MIR (Modernization, Innovation, Development)], 2018, Vol. 9, No. 2, pp. 248–259. (In Russ.).

8. Kozyubro T. I. Metodicheskie podkhody k strategicheskomu planirovaniyu [Methodological Approaches to Strategic Planning]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], 2018, No. 8, pp. 54–57. (In Russ.).

9. Latyshenko G. I., Galchina D. D., Gubanova M. A. O roli strategicheskogo planirovaniya deyatel'nosti malyykh predpriyatiy v usloviyakh nestabil'noy ekonomicheskoy situatsii [Concerning the Role of Planning Small Enterprises' Work in Conditions of Unstable Economic Situation]. *Menedzhment sotsialnykh i ekonomicheskikh sistem* [Management of Social and Economic Systems], 2017, No. 2, pp. 12–17. (In Russ.).

10. Saveleva I. N., Maydanik V. I. K voprosu ob upravlencheskoy tekhnologii strategicheskogo planirovaniya [Concerning the Issue of Managerial Technology in Strategic Planning]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 2017, No. 5, pp. 98–107. (In Russ.).

11. Sergeeva N. M. Strategicheskoe planirovanie: sushchnost, etapy i podkhody v Rossii i v razvitykh stranakh [Strategic Planning: Essence, Stages and Approaches in Russia and Other Countries]. *Innov: elektronnyy nauchnyy zhurnal* [Innov: E-Academic Journal], 2018, No. 3 (36). (In Russ.). Available at: <http://www.innov.ru/science/economy/strategicheskoe-planirovanie-sushch/> (accessed 18.04.2019).

Сведения об авторе

Наталья Владимировна Барина

кандидат экономических наук,
главный специалист отдела научных
мероприятий и защиты интеллектуальной
собственности РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: barinova23@mail.ru

Information about the author

Natal'ya V. Barinova

PhD, Chief Expert of the Department
of Academic Events and Protection
of Intellectual Property
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: barinova23@mail.ru