

Стратегическое и индикативное планирование в малом предпринимательстве

© 2016 г. Л.Ю. Филобокова, Ю.С. Песоцкий, О.В. Григорьева*

В статье рассматриваются особенности методических подходов к стратегическому и индикативному планированию в малом предпринимательстве. Отличительной особенностью планирования в малом предпринимательстве является низкий уровень ресурсного обеспечения, в том числе профессиональными кадрами, что предопределяет разработку таких методических подходов, которые были бы не только адаптированными, но и не чрезмерно трудоемкими. Идентифицированы и другие факторы, присущие малому предпринимательству и требующие учета в процессе планирования: низкий уровень диверсификации капитала, ограниченный ассортимент товара (работы, услуги), предлагаемого внешней бизнес-среде, высокая степень зависимости от состояния, движения и эффективности управления оборотным капиталом. Реализацию функции планирования в управлении малым предпринимательством в интересах реализации целевой установки по повышению уровня его конкурентоспособности предложено дополнить индикативным планированием с использованием инструментария бюджетирования. В статье также представлены возможная структура и содержание стратегического плана малого предприятия, обоснован инструментарий бюджетирования в формате индикативного планирования и контроля за его реализацией.

Ключевые слова: малое предпринимательство, стратегическое планирование, индикативное планирование.

На малое предпринимательство в Российской Федерации возложены не только социальные и экономические задачи, но и решение проблем, признаваемых глобальными и стратегическими, – формирование конкурентной среды национальной экономики, рассматриваемой в качестве одного из базовых условий повышения уровня и качества жизни населения страны¹ [1]. Достижение таких целевых установок императивно предопределяет совершенствование инструментария управления, адаптированного к особенностям движения системы. Одним из таких инструментов является планирование.

Вектор инновационно-воспроизводственно-го развития Российской Федерации в направлении реализации заявленной цели – повышение качества жизни населения страны – предопределяет необходимость адаптации инструментально-методического аппарата управления и использования управленческих инноваций² [2].

* Филобокова Л.Ю. – доктор экон. наук, проф. МГТУ им. Н.Э. Баумана. 105005, Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1.

Песоцкий Ю.С. – доктор пед. наук, проф. НИТУ «МИСиС». 119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, pessotski@yandex.ru.

Григорьева О.В. – канд. экон. наук, доц. НИТУ «МИСиС». 119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, ms.olgagrigoreva@mail.ru.

¹Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства Российской Федерации».

Авторитетные специалисты в области управленческих инноваций полагают, что трансформация традиционных принципов, процессов и методик управления в инновационные предусматривает следующие итерации:

- определение целей и планирование;
- согласование подходов и мотивация сотрудников;
- координация деятельности;
- приобретение и применение знаний;
- накопление и распределение ресурсов;
- поиск и развитие талантов;
- понимание и балансирование требований клиентов;
- развитие и поддержка деловых связей [1].

Первостепенное значение в управлении принадлежит планированию, и прежде всего стратегическому и индикативному.

Стратегическое планирование в условиях рыночной экономики выполняет три основных функции:

- во-первых*, определяет перспективные цели социально-экономического развития с учетом внутренних потребностей и местоположения хозяйственной системы в глобализирующейся экономике;
- во-вторых*, обеспечивает выбор стратегических приоритетов, позволяющих достичь заданную цель с

² Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2.

учетом первоочередных потребностей и имеющегося ресурсного ограничения;

в-третьих, вырабатывает социально-экономический механизм реализации выбранной системы приоритетов [2].

Индикативное планирование имеет преимущественно тактическое значение и направлено на реализацию стратегических планов и приоритетов. Индикативное планирование также выполняет три основные функции:

1) позволяет определить систему обобщающих показателей и нормативов (индикаторов), характеризующих основные параметры социально-экономического развития;

2) обеспечивает увязку указанных индикаторов с ресурсным обеспечением, что делает реализацию этих индикаторов реальной и конкретной;

3) обеспечивает соответствие экономических рычагов заданным индикаторам [3].

Несмотря на то что методы стратегического планирования используются в России достаточно давно (впервые они были использованы в 1918 г. при утверждении и последующей реализации плана ГОЭЛРО), новый, адекватный современным рыночным условиям механизм планирования далек от совершенства. Императивно сформировались предпосылки его развития и совершенствования при трансформации национальной экономики и ее подсистем в условиях инновационно-воспроизводственного характера развития [4]. Использование планирования в малом предпринимательстве сопряжено с необходимостью его адаптации с учетом не только особенностей состояния системы, но и ее целевых установок стратегии развития.

Технологически стратегическое планирование представлено четырьмя видами деятельности (функциями стратегического планирования), к которым относятся:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация и регулирование;
- организационные изменения [5].

По заключению Г. Стейнера, стратегическим планированием является любая деятельность, сопряженная с предпринимательством [6]. Стратегическое планирование предусматривает разработку целей развития любого элемента национальной экономики (в том числе субъектов малого предпринимательства) на основе анализа развития внутренней и внешней окружающей среды, формирование основных направлений достижения поставленных целей и их ресурсного обеспечения. Объектом стратегического планирования является деятельность хозяйствующих субъектов, их структурных элементов. Основу стратегического планирования составляет стратегия развития, под которой в широком смысле слова понимают образ действий, обуславливающий определенную и относительно устойчивую линию поведения субъекта хозяйствования на продолжительном временном интервале.

При анкетировании собственников и руководителей малых предприятий, проведенном авторами в целях установления приоритетов в управлении, было установлено, что потребность в развитии и совершенствовании стратегического планирования (об этом заявили 44 % руководителей малых предприятий) является первостепенной. Данный факт подтверждает вывод о том, что руководители и собственники малых предприятий отдадут предпочтение стратегическому видению своего развития и стратегическим подходам к управлению. Высокую степень такой готовности проявляют те субъекты малого предпринимательства, которые ориентированы на развитие, диверсификацию и расширение масштабов бизнеса. Традиционно малые предприятия, не ориентированные на рост и расширение, выражают меньшую степень готовности к применению управленческих инноваций.

Информационно-логическая модель адаптационного механизма стратегического планирования в малом предпринимательстве в условиях его развития на основе модели инновационного роста представляет собой ряд последовательно выполняемых итераций (**рис. 1**).

Процесс планирования начинается с анализа среды, в которой функционирует субъект малого предпринимательства, для определения благоприятных для него возможностей и устранения угроз [7–9].

И. Шумпетер экономическое новаторство рассматривает в качестве функции индивидов, которых он называет предпринимателями. *Предприниматель* – хозяйствующий субъект, функцией которого является непосредственное осуществление новых комбинаций, при этом экономическая функция предпринимателя не является постоянной, а выполняется лишь до тех пор, пока комбинация не станет рутинной [10]. Высокая степень новаторства присуща тем индивидуумам, которые принимают решение заниматься предпринимательской деятельностью, организуя ее в малых организационно-правовых формах. Данный процесс достаточно динамичен, в силу чего число субъектов малого предпринимательства не только существует, но и прирастает.

Представляется, что чем выше уровень инновационной позиции субъекта малого предпринимательства, под которой авторами понимается степень позиционирования во внешней среде, формируемая инновационным климатом и инновационным потенциалом, тем выше потенциал конкурентоспособности системы, а соответственно и обеспечение режима устойчиво-воспроизводственного развития [11].

Для расчета и измерения (оценки) инновационной позиции субъекта малого предпринимательства предлагается следующий алгоритм:

$$IR = 0,5 (IP + IG), \quad (1)$$

где IR – индекс инновационной позиции;
 IP – индекс инновационного потенциала;
 IG – индекс инновационного климата.

Система индикаторов, предлагаемых для оценки инновационного потенциала субъектов малого предпринимательства, представлена рядом составляющих, выступающих в качестве самостоятельных потенциалов, но по отношению к инновационному являющихся частными (локальными) (табл. 1).

Инновационный климат формируется прежде всего внешней средой, и его измерение предлагается производить по следующим составляющим:

- реализация крупных инвестиционных проектов в регионе (в силу того, что малое предпринимательство – подсистема региональной экономики);
- размещение государственных заказов и заключение государственных контрактов на территории региона;
- объемы финансовой помощи из специализированных фондов;
- налоговые льготы и преференции всех уровней наполнения бюджета;
- информационные ресурсы;

– размещение производительных сил на территории региона (использование кластерных форм организации экономики с привлечением субъектов малого предпринимательства).

Агрегирование локальных индикаторов и расчет интегрального показателя (индекс инновационного потенциала или индекс инновационного климата) предлагается осуществлять посредством следующего алгоритма:

$$I_n = \sqrt[n]{K_1 \cdot K_2 \times \dots \times K_n}, \quad (2)$$

где $K_1 \dots K_n$ – локальные индикаторы.

На втором этапе планирования целесообразно определиться со структурой плана.

Пример структуры и содержания стратегического плана малого предприятия, функционирующего в сфере услуг, представлен авторами в табл. 2.

В современных условиях широко используется планирование, основанное на бюджетировании, которое, по заключению авторов, должно найти применение в малом предпринимательстве в качестве дополнения и развития стратегического планирования на его тактическом уровне (индикативное планирование) [12].

Бюджетирование включает в себя как бюджетное планирование, так и бюджетный анализ. Планирование направлено на формирование контрольных индикаторов развития на очередной финансовый год, и для него характерным является:

- меньшее число и укрупнение показателей и нормативов;
- отсутствие обязательного характера (поскольку в большей степени учитывают изменения бизнес-среды);
- возможность корректировок;
- сочетание элементов планирования и анализа [13].

При выполнении бюджетного анализа необходимо учитывать отраслевую специфику бизнеса малых предприятий. Так, например, предприятиям сферы товарного обращения в ходе анализа исполнения бюджета издержек обращения целесообразно идентифицировать переменные расходы по товарообороту (табл. 3).

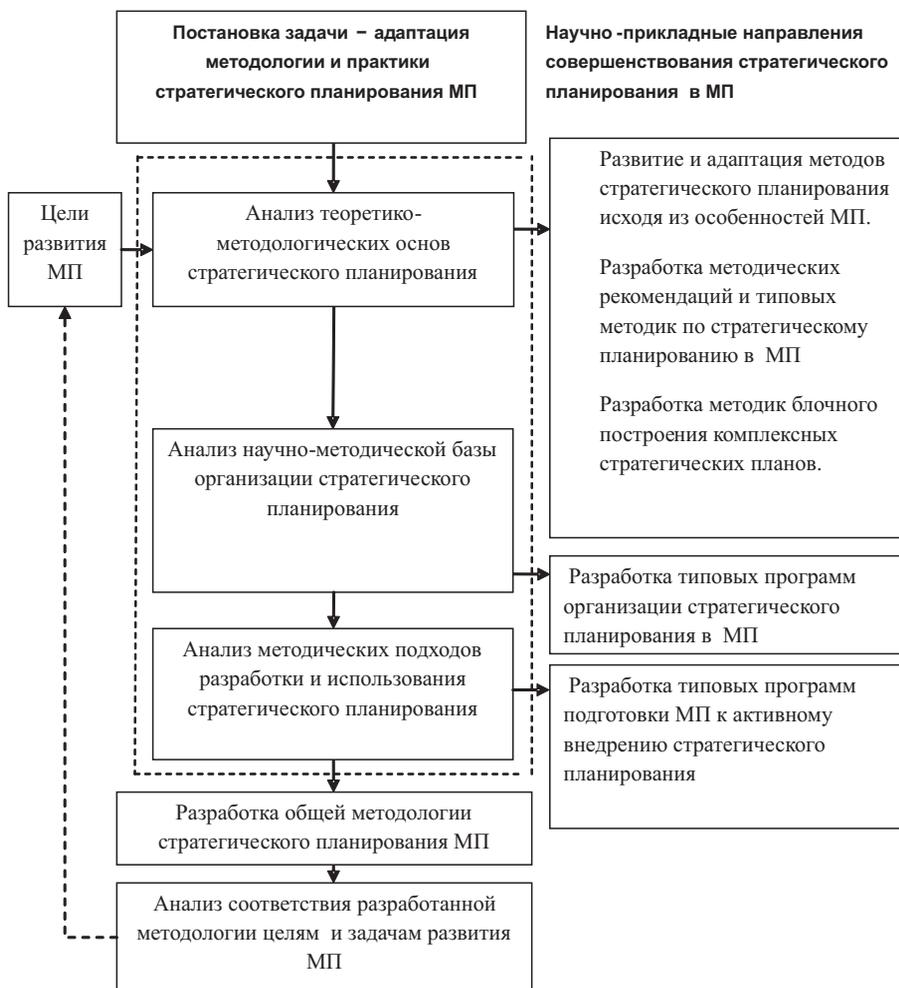


Рис. 1. Информационно-логическая модель стратегического планирования в условиях развития на основе модели инновационного роста

[Information and logical model of strategic planning in terms of development, based on innovative growth model]

Система локальных индикаторов оценки инновационного потенциала субъектов малого предпринимательства [The system of local indicators assess the innovation potential of small businesses]	
Элементы потенциала	Индикаторы
1. Финансово-экономический потенциал	
1.1. Эффективность	1.1.1. Рентабельность чистых активов 1.1.2. Рентабельность собственного оборотного капитала 1.1.3. Рентабельность совокупных активов
1.2. Деловая активность	1.2.1. Оборачиваемость совокупных активов 1.2.2. Оборачиваемость оборотных активов 1.2.3. Фондоотдача основных средств и нематериальных активов 1.2.4. Коэффициент обновления основных производственных фондов
1.3. Ликвидность и финансовая независимость	1.3.1. Коэффициент текущей ликвидности 1.3.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами 1.3.3. Коэффициент автономии
2. Интеллектуальный потенциал	
2.1. Индикаторы количественной оценки	2.1.1. Доля сотрудников, имеющих профильное высшее профессиональное образование 2.1.2. Доля специалистов, ежегодно повышающих профессиональную квалификацию, знания и навыки
2.2. Индикаторы качественной оценки	2.2.1. Доля персонала, занятого исследованиями и разработками и имеющего ученую степень 2.2.2. Доля персонала, разработавшего в течение года инновационный продукт, прошедший все стадии коммерциализации
3. Инвестиционный потенциал	
3.1. Индикаторы количественной оценки	3.1.1. Доля расходов на НИОКР в общей величине совокупных расходов 3.1.2. Доля чистой прибыли, реинвестируемой на инновации и развитие
3.2. Индикаторы качественной оценки	3.2.1. Рентабельность инвестиций 3.2.2. Рентабельность чистого денежного потока от инвестиций
4. Производственно-ресурсный потенциал	
4.1. Индикаторы количественной оценки	4.1.1. Темпы прироста среднегодовой стоимости основных производственных фондов 4.1.2. Темпы прироста средних остатков оборотных производственных фондов 4.1.3. Темпы прироста производительности труда 4.1.4. Темпы прироста расходов на охрану окружающей среды и реализацию экологической политики
4.2. Индикаторы качественной оценки	4.2.1. К годности основных производственных фондов 4.2.2. Темпы прироста чистой прибыли на 1 рубль расходов на охрану окружающей среды и реализацию экологической политики
Примечание: составлено авторами	

При анализе исполнения бюджета расходов рекомендуется применение инструментария гибкого бюджета, основанного на корректировках переменных затрат, исходя из фактического выполнения заданной программы. При анализе и управлении затратами, расходами, финансовым результатом малых предприятий целесообразно учитывать материалоемкость или трудоемкость затрат хозяйствующего субъекта (как индикаторы ресурсоэффективности). Если хозяйствующий субъект имеет преобладание доли материальных затрат, то в процессе анализа необходимо рассчитать и измерить маржинальный доход, порог рентабельности, операционный рычаг по прямым материальным затратам. Если у хозяйствующего субъекта преобладают трудовые затраты (расходы на оплату труда и отчисления на социальное страхование), то в процессе анализа изучаются такие индикаторы, как: маржинальный доход, порог рентабельности и операционный рычаг по прямым трудовым затратам.

Такие методические подходы к бюджетному анализу в малом предпринимательстве обеспечивают возможность мониторинга и оперативного управления не только финансовыми результатами, но и предпринимательскими рисками, обусловленными подходами к управлению затратами и себестоимостью.

Маржинальный доход по материальным затратам (MD_{mz}) или по трудовым затратам (PTZ) определяется как разница между выручкой от реализации (WP) и прямыми материальными затратами (PMZ) или прямыми трудовыми затратами. Данный показатель можно рассматривать в качестве индикатора добавленной стоимости малых предприятий материалоемких или трудоемких производств: чем выше уровень маржинального дохода, тем больше возможностей для прироста затрат на воспроизводство трудовых (или материальных) ресурсов, основных средств и накопления капитала.

Точка безубыточности по прямым материальным (или трудовым) затратам (порог рентабельности) ($PRMZ$ или $PRTZ$) отображает тот минимальный объем продаж, который необходимо обеспечить малому предприятию для покрытия прямых материальных (или трудовых) затрат. Оборот капитала (выручка от продаж) на уровне оборота, соответствующего порогу рентабельности, следует рассматривать в качестве обязательного условия для ведения бизнеса.

Операционный рычаг по прямым материальным (или трудовым) затратам ($Romz$ или $Rotz$) – индикатор предпринимательского риска. Чем выше уровень операционного рычага по прямым материальным (или трудовым) затратам, тем выше степень предприни-

Таблица 2

Структура стратегического плана малого предприятия, функционирующего в сфере аудиторско-консалтинговых услуг [The structure of the strategic plan for a small business that operates in the field of auditing and consulting services]	
Наименование разделов	Показатели
1. Корпоративная миссия	1.1. Цели и задачи развития 1.2. Сферы деятельности (услуги по обязательному аудиту, прочим аудиторским услугам, сопутствующим услугам) 1.3. Структура, темпы роста бизнеса, диверсификация услуг 1.4. Характер удовлетворения запросов клиентов 1.5. Особенности сферы аудиторско-консалтинговых услуг 1.6. Стратегия услуги 1.7. Стратегия ответственности 1.8. Партнеры 1.9. Клиенты 1.10. Кадровая политика, мотивация персонала 1.12. Организационная структура управления 1.13. Доходы 1.14. Культура и профессиональная аудиторская этика
2. Услуги	2.1. Перечень оказываемых услуг 2.2. Емкость рынка аудиторско-консалтинговых услуг 2.3. Потребности клиентов (внешней среды) 2.4. Число потенциальных клиентов 2.5. Ценовая политика фирмы 2.6. Существенность в аудите 2.7. Качество услуг 2.8. Контроль качества аудиторских услуг 2.9. Диверсификация сферы услуг 2.10. Рентабельность услуг
3. Конкуренция	3.1. Степень диверсификации услуг 3.2. Качество услуг 3.3. Уровень издержек 3.4. Интенсивность конкуренции 3.5. Мероприятия по использованию преимуществ 3.6. Мероприятия по преодолению слабых сторон 3.7. Мероприятия по реализации возможностей 3.8. Мероприятия по предотвращению угроз
4. Рынки	4.1. Границы рынка оказания услуг 4.2. Существенность сегментов рынка 4.3. Доступность сегментов рынка 4.4. Динамика изменения рынка 4.5. Потенциальные конкуренты 4.6. Стратегия продвижения услуг на рынке 4.7. Доля рынка
5. Ресурсная база	5.1. Активы фирмы, их состав и структура 5.2. Трудовые ресурсы, их потенциал, уровень квалификации 5.4. Кредиторская и дебиторская задолженность 5.5. Эффективность использования ресурсов (себестоимость, затраты на 1 рубль реализованных услуг, зарплатоотдача, фондорентабельность трудовых ресурсов)
6. Инвестиции	6.1. Инвестиции в производственную базу и источники их обеспечения 6.2. Расходы на научные исследования и совершенствование технологии аудиторских экспертиз 6.3. Покупка собственности, слияние собственности, диверсификация сферы оказываемых услуг
7. Инновации	7.1. Расширение сферы аудиторских услуг (в соответствии с Федеральным законом об аудиторской деятельности) 7.2. Разработка и внедрение новых технологий оказания услуг, в том числе обеспечивающих снижение аудиторского риска 7.3. Автоматизация сферы услуг, в том числе путем разработки программных продуктов

матерского риска формирования отрицательного финансового результата без оптимизации иных прямых затрат – «прямые трудовые (или материальные) затраты», «коммерческие расходы» и оптимальной минимизации условно-постоянных (управленческих) расходов.

Тестирование разработанного инструментария индикативного планирования выполнено на информационной базе малого предприятия, занятого добычей и переработкой рыбы и морепродуктов (табл. 4).

На этапе реализации стратегические планы воплощаются в жизнь в интересах достижения завяленных целевых установок и решения задач стратегии развития, в данном случае субъектов малого предпринимательства.

На последнем этапе выполняется контроль, предназначенный для получения информации о ходе, качестве реализуемого процесса и внесения при необходимости корректировок (рис. 2) [14, 15].

Представленные неформализованные методические подходы к планированию и управлению субъектами малого предпринимательства в условиях его отличительных особенностей функционирования и целевых установок развития позволяют дифференцированно подходить к обоснованию управленческих решений, что достаточно актуально, поскольку они:

- являются наиболее объективными;
- не требуют особо сложного инструментально-методического аппарата;
- не сопровождаются высокой трудоемкостью управленческого процесса.

Безусловно, данное направление требует дальнейшего развития и привязки к отраслевым и региональным особенностям ведения предпринимательства в малых организационно-правовых формах хозяйствования. Также подлежит расширению и предметное поле. В первую очередь, это подходы к управлению и планированию конкурентоспособностью и рыночной устойчивостью как отдельных субъектов, так и в целом системы «малое предпринимательство».

Библиографический список

1. Ansoff H. Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning // Long Range Planning. 1994. Vol. 27. N 3. P. 31–32.
2. Ansoff H. I. Concept of Strategic Management // J. Business Policy. 1972. Vol. 2. N 4.
3. Агапцов С. А., Мордвинцев А. И., Фомин П. А., Шаховская Л. С. Индикативное планирование как основа стратегического

Таблица 3

Анализ исполнения бюджета издержек обращения у малых предприятий сферы товарного обращения (тыс. руб.)
 [Analysis of the budget execution of distribution costs on the small enterprises in the commodity circulation sphere
 (thousand rubles)]

Группы товарного ассортимента	Бюджетно-нормативные показатели			Бюджетно-отчетные данные			Исполнение бюджета	
	Условно-постоянные расходы	Переменные расходы (к плановому товарообороту)	Итого	Условно-постоянные расходы	Переменные расходы (к плановому товарообороту)	Итого	%	Отклонение, ±
Кондитерские изделия	134,1	447,0	581,1	134,1	450,3	584,4	100,6	3,3
Молочная продукция	215,9	720,1	936,0	315,9	911,0	1126,9	120,4	190,9
Мясо и колбасы	310,0	1033,0	1343,0	310,0	1035,0	1345,0	100,1	2,0
Всего	660,0	2200,1	2860,1	660,0	2396,3	3056,3	100,7	196,2

Примечание: составлено авторами

Таблица 4

Анализ гибкого бюджета малого предприятия, функционирующего в сфере добычи и переработки рыбы и морепродуктов
 [Analysis of the flexible budget of small businesses operating in the field of mining and processing of fish and seafood]

Показатели	Главный операционный бюджет	Фактическое исполнение бюджета	Гибкий бюджет, скорректированный на фактическое исполнение	Отклонение, +/-
1. Выручка от реализации продукции (WP), тыс. руб.	305800	308935	308935	3135
2. Прямые материальные затраты (PMZ)	198500	229655,5	200535	29120,5
3. Маржинальный доход по материальным затратам (MDmz)	107300	79279,5	109472,8	-30193,3
4. Прочие прямые затраты (Ppz)	33200	31100,7	33540,3	-2439,6
5. Маржинальный доход (MD)	74100	48178,8	75932,5	-27753,7
6. Условно-постоянные затраты (YPZ)	22500	24540,8	22500	2040,8
7. Операционная прибыль (прибыль от реализации) (OP)	51600	23638,0	53432,5	-29794,5
8. Точка безубыточности по прямым материальным затратам (BMZ)	64124,5	95630,9	63495,6	32135,3
9. Точка безубыточности (BZ)	92860	157363,3	91657,2	65706,1
10. Операционный рычаг по прямым материальным затратам (Romz)	2,08	3,53	2,05	1,48
11. Операционный рычаг (Ro)	1,44	2,04	1,42	0,63

Примечание: составлено авторами

развития промышленного предприятия. М.: Высшая школа, 2010. 106 с.

4. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning. Part 1: Pitfalls and Fallacies // Long Range Planning. 1994. Vol. 27. N 3. P. 12–21.

5. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2007.

6. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. Г. Стратегическое управление. М.: ОМЕГА-Л, 2011. 558 с.

7. Ansoff H. I. Corporate Strategy. N.Y.: McGraw-Hill, 1965.

8. Ansoff H. I. From Strategic Planning to Strategic Management. London, 1976.

9. Ansoff H. I. Implementing Strategic Management. Englewood Cliffs (NJ, USA): Prentice Hall International, 1984. 510 p

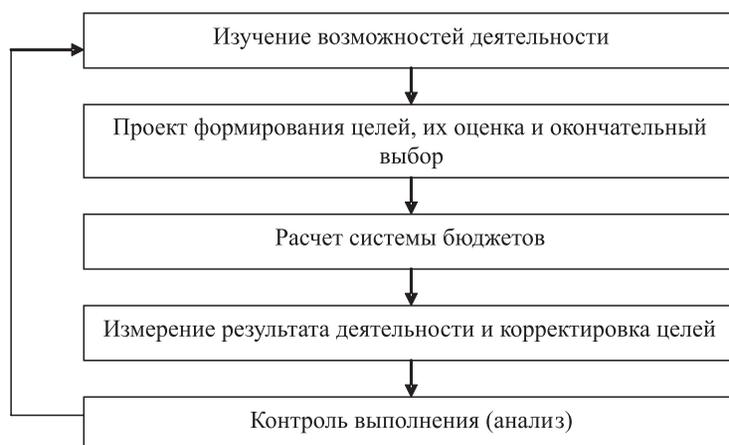


Рис. 2. Последовательность процедур по бюджетированию
 [The sequence of procedures for budgeting]

10. Шумпетер Й. Теория экономического развития / под общ. ред. А. Г. Милейковского. М.: Прогресс, 1982. 453 с.

11. Прудский В. Г., Магданов П. В. Генезис понятия цели управления организацией // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: «Экономика». 2010. Вып. 2 (37). С. 17–21.

12. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools and Trends, 2009. URL: http://www.bain.com/Images/Management_Tools_2009.pdf (дата обращения: 01.03.2016).

13. Петров А. Н., Демидова Л. Г., Климов С. М., Щербакровский Г. З., Ананов Н. Г. Индикативное планирование: теория и пути совершенствования. Монография. СПб: Знание. 2000. 96 с.

14. Забелин П. В., Моисеева И. К. Основы стратегического управления. М.: Информ. внедрен. Центр и маркетинг, 2011. 195 с.

15. Hughes R. L. Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success. John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry
2016, no. 1, January – March, pp. 12–18
ISSN 2072-1633 (print)
ISSN 2413-662X (online)

Strategic and indicative planning in small business

L. Yu. Filobokova – Bauman Moscow Stat Technical University, 5/1 2-ya Baumanskaya Str., Moscow 105005, Russia, filobokova@list.ru.

Yu. S. Pesotskii – NUST «MISIS», 4 Leninsky Prospekt, Moscow 119049, Russia, pessotski@marput.net.

O. V. Grigor'eva – NUST «MISIS», 4 Leninsky Prospekt, Moscow 119049, Russia, ms.olgagrigureva@mail.ru.

Abstract. The article discusses the features of methodological approaches to strategic and indicative planning in small business. A distinctive feature of planning in small business is the low level of resource provision, including professional staff, The situation implements the necessity to develop methodological approaches that would be not only adaptable, but not too time-consuming as well. Identified are also other factors inherent in small business and requiring consideration in the planning process: low level of diversification of capital, a limited range of goods (work, services) offered by the external business environment, high degree of dependence on the state, movements and working capital management. It is suggested to add to the planning function in the management of small businesses to achieve targets for improving level of competitiveness the proposed indicative planning using the tools of budgeting. The article also presents a possible structure and content of the strategic plan of a small enterprise operating in the service sector, as well as the tools of budgeting in the format of indicative planning with implementation control.

Keywords: small business strategic planning, indicative planning.

References

1. Ansoff H. Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning. *Long Range Planning*. 1994. Vol. 27. No. 3. Pp. 31–32.
2. Ansoff H. I. Concept of Strategic Management. *J. Business Policy*. 1972. Vol. 2. No. 4.
3. Agaptsov S. A. Mordvintsev A. I., Fomin P. A., Shakhovskaya L. S. *Indikativnoe planirovanie kak osnova strategicheskogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya* [Indicative planning as a basis for the strategic devel-

opment of the industrial enterprise]. Moscow: Vysshaya shkola, 2010. 106 p. (In Russ).

4. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning. Part 1: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*. 1994. Vol. 27. No. 3. Pp. 12–21.

5. Kat'kalo V.S. *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [Evolution of Strategic Management Theory]: dis. ... d-ra ekon. nauk. St. Peterburg, 2007. (In Russ).

6. Gaponenko A. L., Pankrukhin A. G. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: OMEGA-L, 2011. 558 p. (In Russ).

7. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. N.Y.: McGraw-Hill, 1965.

8. Ansoff H. I. *From Strategic Planning to Strategic Management*. London, 1976.

9. Ansoff H. I. *Implementing Strategic Management*. Englewood Cliffs (NJ, USA): Prentice Hall International, 1984. 510 p.

10. Shumpeter I. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of Economic Development]. Moscow: Progress, 1982. 453 p. (In Russ).

11. Prudskii V. G., Magdanov P. V. The genesis of the concept of management of the organization goals. *Vestnik INZhEKONa. Ser.: Ekonomika*. 2010. No. 2 (37). Pp. 17–21. (In Russ).

12. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools and Trends, 2009. Available at: http://www.bain.com/Images/Management_Tools_2009.pdf (accessed: 01.03.2016).

13. Petrov A. N., Demidova L. G., Klimov S. M., Shcherbakovskii G. Z., Ananov N. G. *Indikativnoe planirovanie: teoriya i puti sovershenstvovaniya* [Indicative planning: the theory and ways to improve]. St. Peterburg, Znanie, 2000. 96 p. (In Russ).

14. Zabelin P. V., Moiseeva I. K. *Osnovy strategicheskogo upravleniya* [Strategic Management Fundamentals]. Moscow: Inform. vnedren. Tsentr i marketing, 2011. 195 p. (In Russ).

15. Hughes R. L. *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*. John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Information about authors: **L. Yu. Filobokova** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **Yu.S. Pesotskii** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Chair; **O.V. Grigor'eva** – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer.