

УДК: 338.26

БАКЕЕВА ЙОЛДЫЗ РАФИЛЕВНА

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления на предприятии
ФГБОУ ВО «КНИТУ-КАИ»,
e-mail: jrbakeeva@gmail.com

НИКОЛАЕВА АННА БОРИСОВНА

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления на предприятии
ФГБОУ ВО «КНИТУ-КАИ»,
e-mail: annanikolaeva@bk.ru

НЕФЕДОВА ЮЛИЯ ВИКТОРОВНА

старший преподаватель кафедры экономики и управления
на предприятии ФГБОУ ВО «КНИТУ-КАИ»,
e-mail: niko_julia@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2019-11-311-318

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. *Цель работы.* Цель исследования состоит в выявлении степени использования стратегического планирования в малом бизнесе Республики Татарстан. **Метод или методология проведения работы.** Проведен опрос субъектов малого бизнеса Республики Татарстан и сделан статистический анализ степени использования элементов стратегического планирования на малых предприятиях. **Результаты.** Малые и средние предприятия выступают движущими силами социально-экономического роста во многих развитых и развивающихся странах, являясь источником рабочих мест и экономического обновления, препятствуя монополизации и социальному расслоению. Тем не менее в России доля малых и средних предприятий в экономике отстает от общемировых тенденций. Доля малого и среднего бизнеса в валовом внутреннем продукте развитых стран достигает до 50–60%, тогда как в России она составляет лишь 21%. Важным фактором, способным повысить эффективность функционирования малых предприятий, является стратегическое планирование. Стратегическое мышление важно для небольших фирм во времена глобальной конкуренции, технологических изменений и усиления динамики на рынках. Даже если многие предприниматели не формулируют бизнес-планы, стратегическое планирование и систематическое принятие решений можно считать ключевым фактором выживания и успеха небольших фирм. Данные были собраны методом анкетирования. В опросе участвовало 33 субъекта малого бизнеса Республики Татарстан. Было выявлено, что треть опрошенных предприятий не использует никакие элементы стратегического планирования. Половина участников опроса не использует инструменты стратегического анализа и не выстраивает стратегию достижения долгосрочных целей. Ни один из участников опроса не планирует на срок более пяти лет. Среди барьеров, мешающих качественному планированию, опрошенные называют нестабильность внешней среды, недостаток знаний и невысокую квалификацию персонала. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть использованы при анализе, прогнозировании и стимулировании деятельности малого бизнеса со стороны органов государственной власти федерального и регионального уровней. **Выводы.** Делается вывод, что степень использования стратегического планирования в малом бизнесе Республики Татарстан находится на низком уровне. В качестве рекомендаций при организации государственной поддержки малого бизнеса можно предложить формирование системы обучения для представителей малого бизнеса, включающей изучение аспектов стратегического менеджмента, а также предоставление консультаций в области стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, малые предприятия, миссия, стратегия.

BAKEEVA YOLDIZ RAFILEVNA

*Ph. D., associate Professor of Economics
and management at the enterprise KNITU-KAI,
e-mail: jrbakeeva@gmail.com*

NIKOLAEVA ANNA BORISOVNA

*Ph. D., associate Professor of the Department of
Economics and enterprise management KNITU-KAI,
e-mail: annanikolaeva@bk.ru*

NEFEDOVA YULIA VIKTOROVNA

*senior lecturer of the Department of Economics and
Management at the enterprise of KNITU-KAI,
e-mail: niko_julia@mail.ru*

PROBLEMS OF USING STRATEGIC PLANNING IN SMALL ORGANIZATIONS

Abstract. Purpose of work. The purpose of the study is to identify the degree of use of strategic planning in small businesses in the Republic of Tatarstan. **Method or methodology of the work.** A survey of small business entities of the Republic of Tatarstan was conducted and a statistical analysis of the degree of use of strategic planning elements in small enterprises was made.

Results. Small and medium-sized enterprises are the driving forces of socio-economic growth in many developed and developing countries, providing jobs and economic renewal, preventing monopolization and social stratification. Nevertheless, in Russia, the share of small and medium-sized enterprises in the economy lags behind global trends. The share of small and medium-sized businesses in the gross domestic product of developed countries reaches 50-60%, while in Russia it is only 21%. Strategic planning is an important factor that can improve the efficiency of small businesses. Strategic thinking is important for small firms in times of global competition, technological change, and increased market dynamics. Even if many entrepreneurs do not formulate business plans, strategic planning and systematic decision-making can be considered a key factor in the survival and success of small firms. The data was collected using a questionnaire. 33 small business entities of the Republic of Tatarstan participated in the survey. It was found that a third of the surveyed enterprises do not use any elements of strategic planning. Half of the survey participants do not use the tools of strategic analysis and do not build a strategy for achieving long-term goals. None of the survey participants are not planning for more than five years. Among the barriers hindering high-quality planning, respondents named instability of the external environment, lack of knowledge and low qualification of personnel. **The scope of the results.** The results of the research can be used in the analysis, forecasting and promotion of small business activities by state authorities at the Federal and regional levels. **Conclusions.** It is concluded that the degree of use of strategic planning in small businesses in the Republic of Tatarstan is at a low level. As recommendations for the organization of state support for small businesses, we can offer the formation of a training system for small businesses, including the study of aspects of strategic management, as well as providing advice in the field of strategic planning.

Keywords: strategic planning, small enterprises, mission, strategy.

Введение. Благодаря своей значительной роли в создании новых рабочих мест, росте валового внутреннего продукта, предпринимательства и инноваций малые и средние предприятия (МСП) признаны в качестве движущих сил социально-экономического роста, как в развитых, так и в развивающихся странах [1]. Во многих регионах малые предприятия являются единственным источником рабочих мест и экономического обновления [2]. Малый бизнес препятствует монополизации экономики, социальному расслоению общества и усилению экономического неравенства [7]. Доля малого и среднего бизнеса в валовом внутреннем продукте развитых стран доходит до 50–60%, тогда как в России она составляет лишь 21%. Факторами, ограничивающими развитие сектора МСП в России, называют неопределенность экономической ситуации, высокий уровень налогообложения, снижение спроса, высокие процентные ставки

по кредитам, высокие издержки, административные барьеры, недостаток квалифицированного персонала, сложность бюрократических процедур, частые проверки, высокая конкуренция и коррупция [8]. Стратегическое мышление важно для небольших фирм во времена глобальной конкуренции, технологических изменений и усиления динамики на рынках. Даже если многие предприниматели не формулируют бизнес-планы, стратегическое планирование и систематическое принятие решений можно считать ключевым фактором выживания и успеха небольших фирм [17]. В условиях повышения сложности внешней среды имеет большое значение применение стратегического планирования в малом бизнесе, позволяющего преодолеть угрозы внешней среды и использовать открывающиеся возможности. Внешняя среда постоянно меняется, и предприятия должны модифицироваться согласно этим изменениям [24]. В настоящее время существуют проблемы выработки эффективной стратегии в российских регионах, многие отечественные предприятия не занимаются вопросами стратегического развития [23].

Целью исследования является выявление степени использования методов стратегического планирования на предприятиях малого бизнеса города Казани и Республики Татарстан. Данные были собраны методом анкетирования. В опросе участвовало 33 субъекта малого бизнеса.

Методы исследования. Значительная часть подходов к разработке и обоснованию стратегии применимы лишь для больших организаций, в связи с тем что разрабатывались в рамках корпораций и не учитывают специфику малого предпринимательства. Крупные предприятия обладают подразделениями, специализирующимися на стратегическом планировании. Малые предприятия не могут иметь подобные отделы по причине значительных финансовых затрат и увеличения административной нагрузки на сотрудников [10].

Исследование сектора МСП в Нидерландах выявило, что МСП выступают в качестве поставщиков для других предприятий чаще, чем крупные предприятия, которые производят больше для «конечных» продуктов (продаются непосредственно потребителям и / или на экспорт). МСП в большей степени ориентированы на внутренний рынок, как по спросу, так и по предложению товаров и услуг, и в меньшей степени ориентированы на прямые продажи на зарубежные рынки по сравнению с крупными предприятиями. Из-за различных барьеров для международной торговли МСП менее активны на международных рынках, чем крупные предприятия, как с точки зрения импорта, так и экспорта [9].

Результаты исследования в Ботсване показывают, что небольшое количество МСП участвуют в мероприятиях по стратегическому планированию, и уровень участия ограничен. Например, только 44,4% респондентов имели все три компонента стратегического планирования, такие, как видение, миссия и долгосрочные цели, в то время как 55,6% имели один или два компонента. Почти 19% респондентов не имели ни одного компонента. Согласно результатам исследования, 22% выборочных МСП имели только один из трех компонентов стратегического планирования [4]. Исследование малых фирм, проведенное на Среднем Западе США, напротив, показало распространенность стратегического планирования. При этом большинство собственников и менеджеров удовлетворены результатами своих усилий по стратегическому планированию и процессом, с помощью которого они планируют [15].

Существует мнение, что малые предприятия, использующие более формальный процесс планирования, будут уделять больше внимания повышению качества процесса принятия стратегических решений. При этом владелец малого бизнеса получает более полное представление о проблемах стратегического управления, стоящих перед фирмой [11]. Краус С. и др. также считают, что формализация и четкость, например, в форме письменных бизнес-планов или функциональных планов, могут быть важными факторами корпоративного успеха [12], что подтверждается выводами о существовании положительной связи между стратегическим планированием и финансовыми показателями [13]. Имеют значение мотивы собственников малого бизнеса. Выделяют мотивы личностного развития, достижения финансового успеха, «толчка», при котором создание малого бизнеса основано на разочаровании в работе, безработице, сокращении и т. п. и гибкого образа жизни, то есть сочетания бизнеса и других обязанностей. Собственники, мотивированные финансовыми целями и целями личностного развития, с большей вероятностью, чем другие, занимаются стратегическим планированием своего бизнеса. Энтузиазм в планировании может быть низким у владельцев бизнеса, нацеленных на гибкий образ жизни. Они рассматривают владение малым бизнесом как средство избежать

обременительных рабочих нагрузок, обычно связанных с «основной» занятостью, и ожидают, что будут работать в бизнесе только в течение короткого времени (например, пенсионеры / полупенсионеры) и женщины, уравнивающие домашние и рабочие обязанности) [14].

Стратегическое планирование представляет собой постановку долгосрочных целей развития компании и выработку стратегий их достижения с учетом открывающихся на рынке возможностей и неблагоприятных тенденций, представляющих угрозу для бизнеса, а также сильных и слабых сторон предприятия [21]. Поэтому компании должны начинать с анализа стратегических факторов. Поскольку каждая компания сталкивается с динамичной средой, относительная важность стратегических факторов будет постоянно меняться, поэтому данный анализ должен носить постоянный характер. Список стратегических факторов [25] может быть использован в качестве отправной точки для фактического стратегического плана в рамках малого или среднего предприятия [3].

Согласно Федеральному закону от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 02.08.2019) о развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации, к субъектам малого предпринимательства относятся предприятия со среднесписочной численностью работников до 100 человек и предельными значениями дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год в размере 800 млн руб., суммарная доля участия в уставном капитале организации РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных, религиозных организаций, фондов не должна превышать 25%, суммарная доля участия в уставном капитале организации иностранных организаций не выше 49%, суммарная доля участия в уставном капитале организации других организаций, не являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, также не должна быть более 49% [6]. Основным критерием определения размера предприятия в международной практике выступает численность занятых (в сочетании с величиной годового объема продаж или балансовой стоимостью активов) [5]. Среда малого бизнеса часто определяется типом бизнеса или предоставляемой услуги, и в большинстве случаев возможности для малого бизнеса определяются характеристиками сообщества. Предприниматель должен обладать организационными способностями для поиска необходимых ресурсов и создания команды, а также знаниями в различных областях. Владелец малого бизнеса принимает на себя все риски, связанные с финансированием и управлением [16].

Для проведения исследования степени использования элементов стратегического планирования в малом бизнесе г. Казани и Республики Татарстан был использован метод анкетирования. Опрос прошли 33 представителя малого бизнеса, 76% из них находятся в г. Казани, 21% в других городах Республики и 3% в сельской местности. Гендерный состав участников опроса представлен на рис. 1.

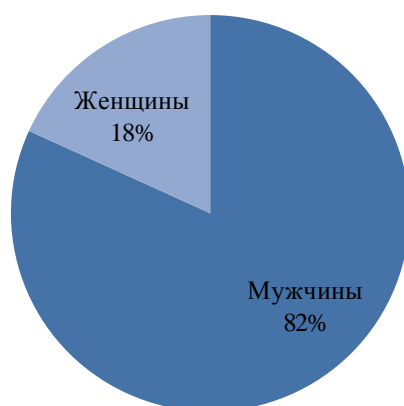


Рис. 1. Гендерный состав участников опроса, % (сост. автором на основе данных опроса)

Большую долю среди представителей малого бизнеса занимают мужчины – 81,2% и 18,2% – женщины. Возраст около 61% опрошенных более 41 года. Большая часть принимавших участие в опросе – 75,8% являются собственниками, 18,2% – руководители и 6% – специалисты. По уровню образования следующее распределение: 78,8% имеют высшее образование, 12,1% – среднее и 9,1% – ученую степень или степень MBA. Срок существования большинства предприятий более 5 лет (60,6%), от года до трех лет – 18,2%, от 3 до 5 лет – 12,1%, менее года 9,1%. 45,5% предприятий, участвовавших в опросе, имеют среднегодовой оборот более 6 млн руб., 42,4% – менее 3 млн руб., 12,1% – от 3 до 6 млн руб. На большинстве предприятий (75,8%) работает менее 15 человек, 18,2% – имеют численность работников от 15 до 50 человек и 6% – более 50 человек. По сфере деятельности предприятия распределились следующим образом: услуги – 60,5%, промышленность – 18,2%, строительство – 9%, торговля – 12%.

Рассмотрим степень использования элементов стратегического планирования на данных предприятиях. Первым этапом стратегического планирования на предприятии является формулирование миссии и долгосрочных стратегических целей развития. Среди опрошенных предприятий 45,5% ответили, что миссия сформулирована, но документально не оформлена, 24,2% – сформулирована и документально оформлена и 30,3% предприятий не выработали миссию (рис. 2).

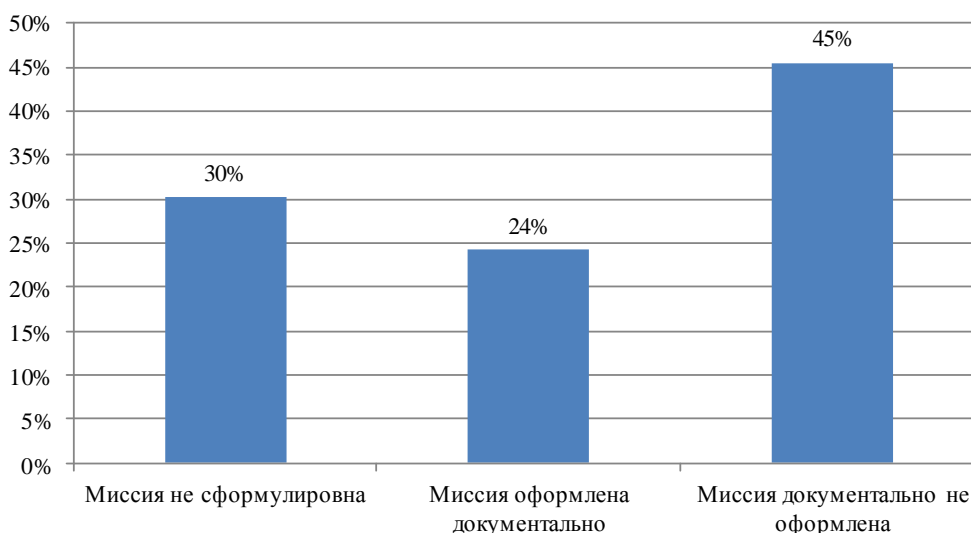


Рис. 2. Степень формулирования миссии участниками опроса, %
(сост. автором на основе данных опроса)

Долгосрочные цели сформулировали и документально оформили лишь 15,2% опрошенных, 48,5% документально не оформили и 36,4% предприятий не разработали долгосрочные цели.

Второй этап стратегического планирования – это анализ среды, который проводится с использованием различных инструментов стратегического анализа [22]. Наиболее распространенными и известными инструментами являются SWOT-анализ и матрица BCG, что и подтвердили результаты нашего опроса. Кроме них в анкете также указывались такие инструменты, как матрица Томпсона и Стрикленда, модель М. Портера и PEST-анализ. Участники опроса могли выбрать несколько вариантов ответа. 45,5% предприятий не использовали никакие инструменты для анализа среды (рис. 3).

На третьем этапе стратегического планирования осуществляется разработка вариантов стратегий достижения целей и окончательный выбор стратегии, при котором также используются вышеперечисленные инструменты. Стратегия не разрабатывается в 48,5% случаев, что практически совпадает с количеством предприятий, не применяющих инструменты стратегического анализа.

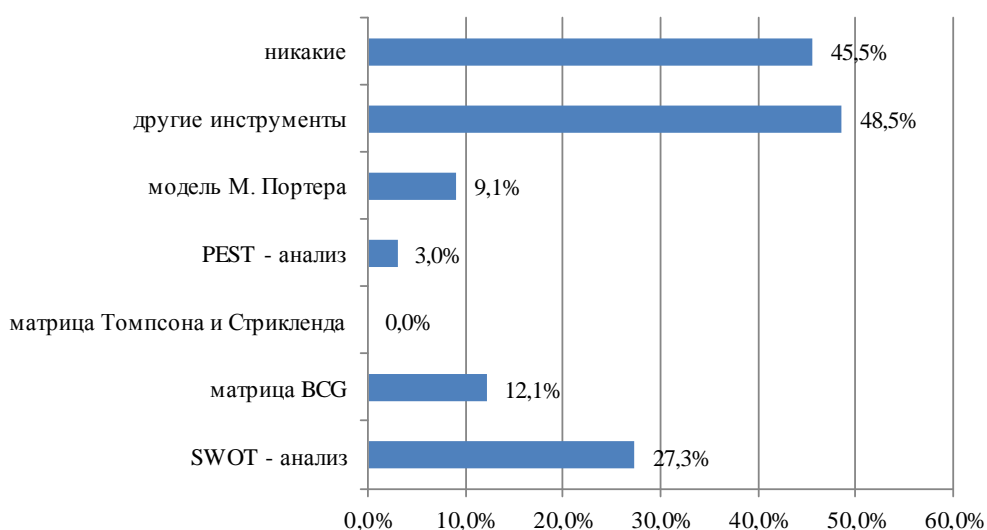


Рис. 3. Степень использования инструментов стратегического анализа среди участников опроса, % (сост. автором на основе данных опроса)

Стратегическое планирование осуществляется на период 5 и более лет [20]. Среди участников опроса только одно предприятие планирует цели на этот период. Большинство (60,6%) планируют на период до 1 года, 33,3% составляют планы на период от 1 года до 3 лет. Факторами, препятствующими качественному стратегическому планированию, большинство опрошенных назвали нестабильность внешней среды (63,6%), недостаток знаний (27,3%), невысокую квалификацию персонала (27,3%).

Результаты. Сектор малого и среднего бизнеса играет важнейшую роль в экономиках многих развитых и развивающихся стран. По данным Всемирного банка, в развивающихся странах в ближайшие 15 лет четыре из пяти новых рабочих мест будут создаваться малыми и средними предприятиями [18]. Однако Россия отстает от мировой тенденции и занимает предпоследнее место среди 49 стран-участниц международного проекта «Глобальный мониторинг предпринимательства» по количеству людей, планирующих открытие своего бизнеса [19]. Преодоление этой негативной тенденции возможно как за счет формирования благоприятной государственной политики в сфере малого бизнеса, так и с помощью использования стратегического планирования, влияющего на повышение эффективности малых и средних предприятий и обеспечивающего выживаемость предприятия в условиях нестабильной внешней среды. Причем государственная политика является фактором внешней среды, не зависящим от предприятия, в то время как внедрение системы стратегического планирования в организацию находится в ведении самого предприятия. В нашем исследовании показано, что треть опрошенных предприятий не использует никакие элементы стратегического планирования. Половина участников опроса не использует инструменты стратегического анализа и не выстраивает стратегию достижения долгосрочных целей. Ни один из участников опроса не планирует на срок более пяти лет. Среди барьеров, мешающих качественному планированию, опрошенные называют нестабильность внешней среды, недостаток знаний и невысокую квалификацию персонала. Можно также предположить, что собственники либо менеджеры не осознают взаимосвязи между стратегическим планированием и успешным функционированием предприятия.

Выводы. Степень использования стратегического планирования в малом бизнесе Республики Татарстан находится на низком уровне. В качестве рекомендаций при организации государственной поддержки малого бизнеса можно предложить формирование системы обучения для представителей малого бизнеса, включающей изучение аспектов стратегического менеджмента, а также предоставление консультаций в области стратегического планирования.

Литература

1. Karadag, H. *Financial management challenges in small and medium-sized enterprises : A strategic management approach* // *EMAJ : Emerging Markets Journal*. 2015. No. 5(1). P. 6–40.
2. Julien, P. A. *The state of the art in small business and entrepreneurship* // Routledge. 2018.
3. Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises* // *Decision support systems*. 1999. No. 26(2). P. 25–135.
4. Majama, N. S. & Israel, T. *Strategic planning in small and medium enterprises (SMEs) : A case study of Botswana SMEs* // *Journal of Management and Strategy*. 2017. No. 8(1). P. 4–103.
5. Лупина, Т. А. *Малые предприятия, большая роль. Критерии определения малых предприятий* // *Российское предпринимательство*. 2009. № 2-1. С. 34–39.
6. *Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 02.08.2019) о развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации*.
7. Соколов, П. А. *Малый бизнес в России : его проблемы и роль в экономике страны* // *Казанская наука*. 2010. № 3. С. 155–160.
8. *Сектор малого и среднего предпринимательства : Россия и мир [Электронный ресурс]*. – URL : <http://stolypin.institute/wp-content/uploads/2018/07/issledovanie-ier-msp-27.07.18.pdf>. Дата обращения: 27.10.2019.
9. Chong, S., Hoekstra, R., Lemmers, O., Van Beveren, I., Van Den Berg, M., Van Der Wal, R. & Verbiest, P. *The role of small-and medium-sized enterprises in the Dutch economy : an analysis using an extended supply and use table* // *Journal of Economic Structures*. 2019. No. 8(1). P. 8.
10. Кацук, О. А., Передков, А. В. *Формирование инструментария стратегического планирования, адекватного потребностям и возможностям малого бизнеса* // *Социально-экономические явления и процессы*. 2011. № 10 (32). С. 92–97.
11. Lyles, M. A., Baird, I. S., Burdeane O. J. Kuratko, D. F. *Formalized planning in small businesses : increasing strategic choices* // *Journal of small business management*. 1993. No. 31. P. 38.
12. Kraus, S., Harms, R. & Schwarz, E. *Strategic business planning and success in small firms* // *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2008. No. 8(4). P. 81–396.
13. Aldehayyat, J. S. & Twaissi, N. *Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms Evidence from a Middle East country context* // *International Journal of Business and Management*. 2011. No. 6(8). P. 55.
14. Wang, C., Walker, E. A. & Redmond, J. *Ownership motivation and strategic planning in small business* // *Journal of Asia Entrepreneurship and sustainability*. 2006. No. 2(4). P. 50.
15. Naffziger, D. W. & Mueller, C. *Strategic planning in small businesses : process and content realities* // *In proceedings of the USASBE/SBIDA Annual National Conference*. 1999 January. P. 1–15.
16. Balasundaram, N. *Incidence of strategic planning in small business : An overview* // *Seria Stiinte Economice*. 2009. No. 61(3). P. 11–17.
17. Skrt, B., Antoncic, B. *Strategic planning and small firm growth : An empirical examination* // *Managing Global Transitions*. 2004. No. 2(2). P. 107.
18. *Влияние экосистемы МСП на мировую экономику [Электронный ресурс]*. –URL : <https://tass.ru/pmef-2017/articles/4278934>. Дата обращения: 03.11.2019.
19. *Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства». Россия 2018/2019 [Электронный ресурс]*. – URL : https://gsom.spbu.ru/images/cms/menu/otchet_cor1_rgb.pdf. Дата обращения: 03.11.2019.
20. Мингалеев, Г. Ф., Ураев, Н. Н., Кушимов, А. Т. *Концепция стратегического управления потенциалом производственной системы вертикально-интегрированной компании* // *Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева*. 2017. Т. 73. № 4. С. 102–112.
21. Гарифуллин, Р. Ф. *Стратегии инновационного развития предприятия машиностроения* // *Вопросы инновационной экономики*. 2011. № 6 (6). С. 27–34.
22. Николаенко, Ю. В. *Инструменты стратегического планирования инновационного развития предприятия* // *Перспективы науки*. 2015. Т. 2015. С. 171.
23. Николаева, А. Б., Смагина, М. Н., Абдрахманова, Д. Р. *Особенности организации стратегического управления предприятиями в российских регионах* // *Горизонты экономики*. 2017. № 6 (40). С. 63–66.
24. Бакеев, Б. В., Бакеева, Й. Р., Корнилин, А. В., Судников, В. В., Нефедова, Ю. В. *Совершенствование производственных процедур на основе принципов организации производства* // *Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева*. 2017. Т. 73. № 4. С. 124–129.
25. Бакеева, Й. Р., Бакеев, Б. В., Корнилин, А. В., Бабушкин, В. М., Судников, В. В. *Факторы активности производственной системы предприятия* // *Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева*. 2017. Т. 73. № 4. С. 83–89.

References:

1. Karadag, H. *Financial management challenges in small and medium-sized enterprises : A strategic management approach* // *EMAJ : Emerging Markets Journal*. 2015. No. 5(1). P. 6–40.
2. Julien, P. A. *The state of the art in small business and entrepreneurship* // Routledge. 2018.
3. Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises* // *Decision support systems*. 1999. No. 26(2). P. 25–135.
4. Majama, N. S. & Israel, T. *Strategic planning in small and medium enterprises (SMEs) : A case study of Botswana SMEs* // *Journal of Management and Strategy*. 2017. No. 8(1). P. 4–103.
5. Lupina, T. A. *Malye predpriyatiya, bol'shaya rol'. Kriterii opredeleniya malyh predpriyatij* // *Rossiyskoe*

- predprinimatel'stvo*. 2009. № 2-1. S. 34–39.
6. Federal'nyj zakon ot 24.07.2007 N 209-FZ (red. ot 02.08.2019) o razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossijskoj Federacii.
7. Sokolov, P. A. *Mal'j biznes v Rossii : ego problemy i rol' v ekonomike strany* // *Kazanskaya nauka*. 2010. № 3. S. 155–160.
8. *Sektor malogo i srednego predprinimatel'stva : Rossiya i mir [Elektronnyj resurs]*. – URL : <http://stolypin.institute/wp-content/uploads/2018/07/issledovanie-ier-msp-27.07.18.pdf>. Data obrashcheniya: 27. 10. 2019.
9. Chong, S., Hoekstra, R., Lemmers, O., Van Beveren, I., Van Den Berg, M., Van Der Wal, R. & Verbiest, P. *The role of small-and medium-sized enterprises in the Dutch economy : an analysis using an extended supply and use table* // *Journal of Economic Structures*. 2019. No. 8(1). P. 8.
10. Kacuk, O. A., Peredkov, A. V. *Formirovanie instrumentariya strategicheskogo planirovaniya, adekvatnogo potrebnostyam i vozmozhnostyam malogo biznesa* // *Social'no-ekonomicheskie yavleniya i processy*. 2011. № 10 (32). S. 92–97.
11. Lyles, M. A., Baird, I. S., Burdeane O. J. Kuratko, D. F. *Formalized planning in small businesses : increasing strategic choices* // *Journal of small business management*. 1993. No. 31. P. 38.
12. Kraus, S., Harms, R. & Schwarz, E. *Strategic business planning and success in small firms* // *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2008. No. 8(4). P. 81–396.
13. Aldehayyat, J. S. & Twaissi, N. *Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms Evidence from a Middle East country context* // *International Journal of Business and Management*. 2011. No. 6(8). P. 55.
14. Wang, C., Walker, E. A. & Redmond, J. *Ownership motivation and strategic planning in small business* // *Journal of Asia Entrepreneurship and sustainability*. 2006. No. 2(4). P. 50.
15. Naffziger, D. W. & Mueller, C. *Strategic planning in small businesses : process and content realities* // *In proceedings of the USASBE/SBIDA Annual National Conference*. 1999 January. P. 1–15.
16. Balasundaram, N. *Incidence of strategic planning in small business : An overview* // *Seria Stiinte Economice*. 2009. No. 61(3). P. 11–17.
17. Skrt, B., Antoncic, B. *Strategic planning and small firm growth : An empirical examination* // *Managing Global Transitions*. 2004. No. 2(2). P. 107.
18. *Vliyanie ekosistemy MSP na mirovuyu ekonomiku [Elektronnyj resurs]*. –URL : <https://tass.ru/pmef-2017/articles/4278934>. Data obrashcheniya: 03.11.2019.
19. *Nacional'nyj otchet «Global'nyj monitoring predprinimatel'stva»*. Rossiya 2018/2019 [Elektronnyj resurs]. – URL : https://gsom.spbu.ru/images/cms/menu/otchet_cor1_rgb.pdf. Data obrashcheniya: 03.11.2019.
20. Mingaleev, G. F., Uraev, N. N., Kushimov, A. T. *Koncepciya strategicheskogo upravleniya potencialom proizvodstvennoj sistemy vertikal'no-integrirovannoj kompanii* // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. A.N. Tupoleva*. 2017. T. 73. № 4. S. 102–112.
21. Garifullin, R. F. *Strategii innovacionnogo razvitiya predpriyatiya mashinostroeniya* // *Voprosy innovacionnoj ekonomiki*. 2011. № 6 (6). S. 27–34.
22. Nikolaenko, YU. V. *Instrumenty strategicheskogo planirovaniya innovacionnogo razvitiya predpriyatiya* // *Perspektivy nauki*. 2015. T. 2015. S. 171.
23. Nikolaeva, A. B., Smagina, M. N., Abdrahmanova, D. R. *Osobennosti organizacii strategicheskogo upravleniya predpriyatiyami v rossijskih regionah* // *Gorizonty ekonomiki*. 2017. № 6 (40). S. 63–66.
24. Bakeev, B. V., Bakeeva, J. R., Kornilin, A. V., Sudnikov, V. V., Nefedova, YU. V. *Covershenstvovanie proizvodstvennyh procedur na osnove principov organizacii proizvodstva* // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. A.N. Tupoleva*. 2017. T. 73. № 4. S. 124–129.
25. Bakeeva, J. R., Bakeev, B. V., Kornilin, A. V., Babushkin, V. M., Sudnikov, V. V. *Factory aktivnosti proizvodstvennoj sistemy predpriyatiya* // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. A.N. Tupoleva*. 2017. T. 73. № 4. S. 83–89.