

doi 10.17072/1994-9960-2018-2-251-263

УДК 338.26

ББК 65/30-2

JEL Code L1

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТЕКСТИЛЬНЫХ И ШВЕЙНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ульяна Ивановна Селиванова

ORCID ID: [0000-0003-3399-6118](https://orcid.org/0000-0003-3399-6118), Researcher ID: [B-4100-2018](https://publons.com/urn:li:member:1541002018)

Электронный адрес: ouliana@mail.ru

Ивановский государственный университет
153025, Россия, г. Иваново, ул. Ермака, 39

В современных условиях концепция стратегического планирования претерпела трансформацию, что вызывает множество дискуссий в научной литературе о роли стратегического планирования в деятельности предприятий. Стратегическое планирование ассоциируется с долгосрочностью. В связи с этим в условиях высокой нестабильности внешней среды поднимается вопрос о его необходимости и значимости. Соответственно целью исследования является определение целесообразности применения стратегического планирования и выработка практических рекомендаций для обеспечения успешного функционирования отечественных предприятий. Информационную базу анализа составили аналитические и экспертные данные о деятельности текстильных и швейных предприятий Ивановской области и материалы кейсов. Исследование предполагало последовательность следующих этапов: 1) установление взаимосвязи стратегического планирования и степени успешности предприятия на рынке; 2) сопоставление успешности предприятий и частоты реализации стратегических решений в ключевых областях (модернизация производства, расширение производства, инновации, продвижение и диверсификация продукции); 3) выявление возможности стратегического планирования в условиях нестабильности на основе учета предприятиями существенных и слабых (по И. Ансоффу) стратегических сигналов со стороны внешней среды. Результаты исследования демонстрируют целесообразность применения стратегического планирования текстильными и швейными предприятиями для обеспечения успешного функционирования. Сделан вывод о том, что для повышения эффективности стратегического планирования предприятиям необходимо сформировать систему систематического сбора и анализа информации о внешней среде. Кроме того, в целях более корректного стратегического планирования деятельности предприятия необходимо своевременно располагать данными о слабых сигналах со стороны внешней среды, а реализация разработанных и утвержденных стратегических планов должна осуществляться на регулярной основе. Для обеспечения успешного функционирования предприятия на рынке реализация стратегических решений должна производиться в каждой из выделенных (в соответствии с классификацией нововведений Й. Шумпетера) областей его деятельности. Перспективы дальнейших исследований автор связывает с выявлением степени взаимосвязи своевременной корректировки стратегических планов развития предприятия на основе системного сбора и перманентного анализа информации о стратегических сигналах внешней среды и успешности функционирования предприятия.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегический анализ, успешность деятельности предприятия, нестабильность внешней среды, стратегические решения, стратегические сигналы, классификация нововведений Й. Шумпетера, текстильные и швейные предприятия.



ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE EFFICIENT OPERATION OF TEXTILE AND GARMENT MANUFACTURERS

Ulyana I. Selivanova

ORCID ID: [0000-0003-3399-6118](https://orcid.org/0000-0003-3399-6118), Researcher ID: [B-4100-2018](https://orcid.org/B-4100-2018)

E-mail: ouliana@mail.ru

Ivanovo State University

39, Ermaka st., Ivanovo, 153025, Russia

In modern conditions the concept of strategic planning has been significantly transformed that causes a lot of debate in the scientific literature about the role of strategic planning for enterprises. Strategic planning today is associated with a long-term period. In this regard due to high instability of the external environment the issue of its appropriateness becomes acute. The purpose of this study is to determine the appropriateness of strategic planning and to work out practical guidance for efficient operation of national companies. The research is based on analytical and expert data about the activity of textile and garment manufacturers of Ivanovo region as well as on the case data analysis. The following stages of the research have been suggested: 1) to reveal the correlation between strategic planning and the company success rate at the market; 2) to correlate the company efficiency to the frequency of strategic decision makings in the key aspects (modernization of manufacturing, production expansion, innovations, promotion and diversification of goods); 3) to reveal opportunities of strategic planning under the instability conditions on the basis of consideration by a manufacturer significant and weak (according to I. Ansoff) strategic signals from the external environment. The research results demonstrate the usefulness of strategic planning applied by textile and garment manufacturers to achieve efficient operation. The conclusion that to increase the efficiency of strategic planning companies should develop a system for collecting and analysis of information about the external environment has been made. Besides, it is significantly important to have data about weak signals from the external environment to make strategic planning of a manufacturer more efficient. Moreover, the implementation of developed and approved strategic plans should be conducted regularly. To provide efficient operation of a manufacturer at the market the strategic decisions should be made in each branch of its activity. These branches are distinguished according to the innovation classification by J. Schumpeter. Further studies will concern the identification of correlation rate between the timely correction of manufacturer development strategic plans and the efficiency of the manufacturer operation. These plans will be based on the systematic collection and permanent analysis of data about strategic signals of external environment.

Keywords: strategic planning, strategic analysis, efficiency of the manufacturer operation, instability of the external environment, strategic decisions, strategic signals, innovation classification by J. Schumpeter, textile and garment manufacturers.

Современное понимание сущности стратегического планирования и подходы к вопросу о его необходимости

Стратегическое планирование, как и стратегический менеджмент в целом, являясь относительно молодой наукой, успело вызвать множество дискуссий в научной литературе [1]. Некоторые авторы, например, Г. Минцберг [2; 3], В.С. Катькало [4, с. 24], считают его устаревшим. Они воспринимают его как «стратегическое программирование», предполагающее построение формализованных стратегических планов. Современные условия функционирования предприятий характеризуются высоким уровнем нестабильности и неопределенности среды [5; 6]. В таких условиях «стратегическое программирование» теря-

ет свою актуальность. Однако сегодняшнее понимание стратегического планирования больше не предполагает обязательную формализацию стратегического плана, на это, в частности, указывают А.А. Лищук и О.В. Обухов [7]. Вследствие нестабильности среды стратегическое планирование стало более гибким. При этом оно по-прежнему ассоциируется с постановкой долгосрочных целей и задач и нахождением путей их реализации [8]. В этом ключе мы будем понимать современную концепцию стратегического планирования.

Стратегическое планирование, как мы уже отметили, ассоциируется именно с долгосрочностью. При этом одним из наиболее существенных факторов функционирования любых предприятий становится нестабильность среды. Бесспорно, что

высокий уровень нестабильности может служить аргументом в пользу отказа от стратегического планирования. Трансформация концепции стратегического планирования [9], равно как и условий функционирования предприятий, ведет к необходимости подтвердить целесообразность применения данной концепции и конкретизировать рекомендации по ее практическому приложению, что и составляет цель настоящего исследования.

Достижение поставленной цели связано с поиском ответов на следующие вопросы: действительно ли стратегическое планирование сегодня способно обеспечить успешное функционирование предприятия; насколько часто среда предприятия подает сигналы к изменению стратегических планов; можно ли эти сигналы улавливать и на их основе своевременно корректировать стратегические планы?

Объектом исследования выступают текстильные и швейные предприятия Ивановской области, на производственной базе которых выпускается 70% хлопковой ткани от общего объема ее производства в РФ. Текстильные и швейные предприятия необходимы каждому государству и занимают особое место в обеспечении его экономической безопасности [10]. Однако стоит отметить, что многие предприятия региона находятся в депрессивном состоянии [11], стратегические процессы на многих из них развиты слабо (это подтверждают данные работ [12; 13]). Изучение потенциала влияния стратегического планирования на устойчивое, успешное функционирование данной группы промышленных предприятий имеет существенное значение с практической точки зрения.

Стратегическое планирование как фактор успешности предприятий: обзор смежных исследований

Обзор литературных источников свидетельствует о том, что стратегическому планированию уделяется недостаточно внимания. Есть исследования, подтверждающие, что планирование целесообразно. Есть исследования, которые показывают, насколько распространено планирование. Однако

мало исследований, которые показывали бы, насколько успех предприятия зависит от применения и характера применения стратегического планирования. Недостаточно также научно обоснованных и практически доказанных выводов, касающихся специфики использования инструментария стратегического планирования.

Большой интерес представляет исследование И. Ансоффа [14], в котором анализировалась успешность результатов стратегических действий фирм в зависимости от применения методов стратегического планирования. Результаты исследования И. Ансоффа указывают на то, что рост фирм положительно связан с применением методов стратегического планирования. Однако данное исследование было проведено достаточно давно. По этой причине методика и выводы автора не могут быть абсолютно применимы к анализу деятельности современных предприятий. Главным образом, существенно изменилась динамика внешней среды.

Из относительно новых исследований, посвященных вопросам планирования на предприятиях, можно назвать работу T. Sestanj-Peric, S.K Kukec [15], которые сопоставили, как проводится планирование на разных (в том числе промышленных) предприятиях, и сделали вывод о большем распространении процессов планирования на больших по масштабу предприятиях по сравнению с малыми. Однако авторы не исследовали, как планирование влияет на успешность предприятий. Отметим также, что существенная роль стратегического планирования в деятельности предприятий исследовалась и в других работах. Однако подтверждения высказанным тезисам носят характер логических умозаключений со слабой опорой на факты [16] или вовсе без них, либо даются ссылки на относительно давние исследования [17].

Таким образом, исследования интересующих нас вопросов в литературе встречаются крайне редко. Вместе с тем большинство авторов не сомневаются в пользе стратегического планирования для предприятий и считают, что оно необходимо. Соответственно, мы видим потребность

верифицировать аргументы в пользу стратегического планирования для повышения эффективности функционирования промышленных предприятий за счет использования их потенциала.

Исследование зависимости успешности предприятия от применения стратегического планирования

Обратимся к первому вопросу исследования: действительно ли стратегическое планирование ведет к успешному функционированию промышленных предприятий? Для ответа на данный вопрос, во-первых, воспользуемся результатами анкетирования исследуемых предприятий, которое опубликовано в работе [12]. Во-вторых, изучим эмпирические данные о реализации стратегических решений текстильными и швейными предприятиями Ивановской области.

Анкетирование проводилось в 2016–2017 гг. В нем приняли участие 41 % общего числа промышленных текстильных и швейных предприятий Ивановской области с численностью сотрудников более 100 человек. В данном исследовании сопоставлялся факт использования инструментов стратегического анализа (SWOT, сценарный анализ, модель М. Портера и др.) со степенью удовлетворенности монетарными и немонетарными результатами деятельности предприятия. По результатам анкетирования можно сделать следующие выводы. Среди предприятий, использующих хотя бы один метод стратегического анализа, нет неудовлетворенных или мало удовлетворенных своей деятельностью. Однако среди предприятий, которые не используют средства стратегического анализа, также нередко встречаются удовлетворенные своей деятельностью. Эти выводы позволяют говорить о том, что стратегическое планирование способно обеспечить успешное функционирование предприятий, однако отсутствие применения традиционных методов стратегического планирования не влечет противоположного эффекта. Результаты анкетирования свидетельствуют, что предприятия, не применяющие методы стратегического анализа, могут оказаться как удовлетворенными результатами своей дея-

тельности, так и неудовлетворенными. Здесь стоит подчеркнуть, что мы не можем однозначно сказать об отсутствии стратегического планирования на обследованных предприятиях, не применяющих средства стратегического анализа. Поскольку под стратегическим планированием принято понимать процесс построения стратегии предприятия на долгосрочную перспективу путем анализа, определения долгосрочных стратегических целей и задач, выбора стратегических альтернатив для их достижения, то, согласно нашей позиции, в настоящее время, оно не предполагает обязательного применения формализованных процедур либо стратегических инструментов и предоставления стратегического плана в виде документа.

С целью достижения большей обобщенности и для расширения фундамента исследования мы дополнили результаты и выводы анкетирования, обратившись к эмпирическим данным по реализации стратегических решений. Так, данные о стратегических решениях мы брали на сайтах предприятий, на которых была подробно изложена их история с указанием дат и конкретных событий. На основе собранной информации была составлена табл. 1, в которой представлено сопоставление стратегической активности и успешности текстильных и швейных предприятий Ивановской области посредством анализа частоты реализации стратегических решений и успешности предприятий. Сведения о годах успешной и неуспешной работы извлекались из истории предприятий, статей в средствах массовой информации, интервью руководителей и сотрудников данных предприятий. Периодичность реализации стратегических решений за годы успешной работы рассчитывалась путем деления количества лет успешной работы на количество реализованных в эти годы решений. Также стратегические решения разделены по областям деятельности (модернизация, расширение производства, инновации, продвижение, диверсификация продукции) на основе анализа содержания стратегических решений и общепринятого понимания характера данных процессов.

Сопоставление стратегической активности и успешности функционирования текстильных и швейных предприятий Ивановской области

Название предприятия; годы успешной и неуспешной работы	Годы реализации (или год начала реализации) стратегического решения по областям деятельности предприятия*					Периодичность реализации стратегических решений за годы успешной работы, лет
	Модернизация производства	Расширение производства	Инновации	Продвижение продукции	Диверсификация продукции	
АО «Кинешемская прядильно-ткацкая фабрика»; успешная работа: 2002–2016 гг.; неуспешная работа: 1992–2001 гг. [9; 10]	1999 (1), 2010 (3), 2015 (5)	2016 (6)	2005 (2)	2010 (4)	Решения не реализовывались	3
ОАО «Швейная фирма “Айвенго”»; успешная работа: 1992–2016 гг. [11]	2001 (3), 2002 (4), 2005 (5), 2007 (6), 2008 (8)	2007 (7)	Решения не реализовывались	1994 (1), 1998– 2001 (2), 2008 (9), 2009 (10), 2011 (11)	2009 (10), 2011 (11)	2,3
АО «Полет»; успешная работа: 1992–2016 гг. [12]	2010 (11)	Решения не реализовывались	1992 (1), 1994 (2), 1995 (3), 1996 (4), 2005 (5), 2006 (6), 2007– 2008 (7), 2009 (8), 2010 (10)	2005 (5), 2009 (9)	Решения не реализовывались	2,3
ГК «Нордтекс»; успешная работа: 1992–2016 гг. [13]	2002 (5), 2003 (6), 2004 (9), 2006 (12), 2007 (15), 2011 (19), 2013 (20), 2014 (21)	1992 (1), 2001 (4), 2003 (6), 2004 (8), 2006 (13), 2009 (17)	2011 (18), 2014 (21)	1996 (2), 1998 (3), 2004 (10), 2005 (11), 2006 (14), 2008 (16)	2004 (7), 2008 (16), 2009 (17), 2011 (18), 2015 (22)	1,1
ЗАО «Юнистайл холдинг»; успешная работа: 1999–2010 гг.; неуспешная работа: 2012–2015 гг. [14; 15]	Решения не реализовывались	2002– 2003 (1), 2008 (7)	Решения не реализовывались	2005 (3), 2007 (5), 2007– 2008 (6), 2009 (8), 2010 (9), 2010 (10)	2004 (2), 2006 (4), 2009 (8)	1,2

* В скобках указаны порядковые номера стратегических решений в хронологической последовательности их реализации.

Полученные результаты ведут к однозначному заключению: для успешной

деятельности необходимо регулярно реализовывать стратегические решения. Так,

например, из табл. 1 видно, что за годы неуспешной работы на АО «Кинешемская прядильно-ткацкая фабрика» было принято и реализовано всего одно стратегическое решение за 10 лет, а в компании «Юнистайл-холдинг» – ни одного. При этом на Кинешемской фабрике решение было реализовано по времени близко к успешным годам. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что успешным годам функционирования рассматриваемых предприятий сопутствует регулярная реализация новых стратегических решений (средняя периодичность реализации стратегических решений от 1,1 до 3 лет).

Таким образом, стратегическое планирование способно обеспечить успешное функционирование предприятий при наличии системы воплощения стратегических планов. Однако с точки зрения практического аспекта важно понимание того, что именно создает необходимость корректировать стратегические планы и принимать стратегические решения. Является ли стратегическое планирование, в первую очередь, следствием реакции на внешнюю среду либо для успешно функционирующих предприятий это в большей степени реализация внутренних целей? Понимание данного аспекта создаст предпосылки для повышения эффективности стратегического планирования и управления на предприятиях.

Исследование необходимости реакции на стратегические сигналы со стороны внешней среды предприятия посредством стратегического планирования

Еще один вопрос, который мы хотели бы затронуть в данной статье, касается частоты возникновения сигналов со стороны внешней среды к изменению стратегических планов.

Известно, что наиболее существенным фактором для выработки стратегии предприятий стала нестабильность внеш-

ней среды [18]. Многие ученые подчеркивают необходимость отслеживания ее изменений, изучения воздействия факторов на предприятие, обозначая ключевое значение данных мероприятий [19; 20]. Классикой построения стратегии является изучение факторов (или «сил»), воздействующих на предприятие [21].

Опираясь на мнение большинства ученых и принимая во внимание тот факт, что методология стратегического планирования начинается со стратегического анализа, необходимо уделять пристальное внимание среде предприятия. Чтобы определить, насколько часто среда подает сигналы к изменению стратегических планов, а также выявить возможности заблаговременной реакции на эти сигналы посредством стратегического планирования, мы проанализировали данные о таких сигналах, появившихся во внешней макросреде текстильных и швейных предприятий Ивановской области за десятилетний период, и составили табл. 2. Термины «сигналы» и «слабые сигналы» мы заимствуем из работы И. Ансоффа [14].

В табл. 2 представлены существенные сигналы внешней среды текстильных и швейных предприятий, время их действия или появления (проявления). Существенные сигналы отражают те события, которые изменили стратегическую ситуацию для рассматриваемых предприятий. Рекомендуемые пути реакции сформулированы, исходя из логики стратегического анализа. Также были предложены стратегические решения, которые применялись некоторыми предприятиями в ответ на названные сигналы. Столбец, в котором отражается наличие предшествующих слабых сигналов, демонстрирует, была ли «предшествующая» информация, и соответственно можно ли было спрогнозировать появление данных сигналов заблаговременно и подготовиться к ним, применяя инструменты стратегического планирования.

**Существенные сигналы внешней среды текстильных и швейных предприятий
за период 2008–2017 гг.***

Сигнал	Время	Рекомендуемые меры реакции**	Наличие предшествующих слабых сигналов
Конец кризиса	2008–2010 гг.	Новые маркетинговые инициативы, решения в области продвижения	Да
Период высоких цен на хлопок	конец 2010 г. – сер. 2011 г.	Перейти на другое сырье, предварительно сделать запасы хлопка (материалов на основе хлопка)	Да
Активное обсуждение властями страны введения в России школьной формы	2012–2013 гг.	Начать выпуск школьной формы, сосредоточиться на направлениях производства или поставки ткани и фурнитуры для школьной формы	Да
Изменения в системе государственных закупок	2013 г.	Обеспечить предприятие специалистами, готовыми работать в обновленной системе госзакупок; выбрать потенциально перспективные направления (заказы); поиск новых сегментов вне системы госзакупок	Да
Падение потребительского спроса	С 2014 г.	Сосредоточиться на более экономных направлениях производства, продумать ценовую политику (чтобы избежать резкого повышения цен и отторжения покупателей)	Нет
Введение экономических санкций	2014–2017 гг.	Поиск партнеров из стран, в отношении с которыми нет политического напряжения; диалог с партнерами и представительствами других стран; рассмотрение возможности импортозамещения	Да
Вступление России в ВТО	2012 г.	Рассмотрение экспортных возможностей, сосредоточение на нетарифных преимуществах (качество, инновации)	Да
Изменение тренда в курсах валют	2014–2015 гг.	Поиск альтернативных отечественных поставщиков, выход на сегмент «эконом», ценовая политика, сдерживающая резкое повышение цен	Нет
Субсидирование предприятий легкой промышленности государством на 0,5 млрд руб.	2017 г.	Участие в программе субсидирования, оценка возможности участия в программе конкурентами, поставщиками (потенциальными поставщиками, клиентами)	Да
Увеличение потребительского спроса на товары легкой промышленности	2017 г.	Мероприятия по изучению и удовлетворению спроса	Нет

* Таблица составлена на основе данных тематических средств массовой информации, новостей отраслей, интервью экспертов и представителей отраслей.

** Рекомендуемые меры реакции определены на основе экспертных оценок, дедуктивного и стратегического анализа.

Кроме перечисленных в табл. 2 сигналов на конец 2017 г. можно выделить также намечающиеся тенденции (по сути, слабые сигналы), которые впоследствии могут перерасти в сигналы. К примеру, согласно последним новостям в легкой про-

мышленности за 2017 г., Астраханская и Волгоградская области активно реализуют проект по выращиванию и переработке хлопка. Еще одна категория новостной информации, которая может предвещать стратегически значимые для многих ком-

паний изменения во внешней среде, – обсуждение проблем введения единого стандарта на школьную форму.

Из табл. 2 мы также можем сделать вывод о том, что существенные для предприятий текстильной и швейной отрасли события макросреды происходят не реже одного раза в год.

Из сопоставления данных табл. 1 и 2 видно, что не все существенные изменения среды ведут к принятию и реализации стратегических решений. Частота реализации стратегических решений и частота возникновения существенных сигналов среды не совпадают. Однако если рассматривать только сигналы, о которых предвещали слабые сигналы, то получится средняя периодичность возникновения существенных сигналов среды – год и три месяца (или 1,28 года). Такая периодичность уже совпадает с периодичностью реализации стратегических решений некоторыми успешными предприятиями или даже превышает их. По данным табл. 2, 70 % существенных сигналов среды за 10 лет происходили на фоне предшествовавших слабых сигналов.

Стоит отметить еще один значимый момент. В кругах практиков распространено мнение о том, что наличие существенных сигналов среды еще не доказывает необходимости реакции на них. Руководитель одного швейного предприятия аргументировал это тем, что, когда меняется макросреда, все предприятия оказываются в равных условиях. Мнение разумное и имеет под собой основания, но стоит отметить, что в равных условиях оказываются предприятия, которые не готовились к этим изменениям. Предприятия, которые отслеживают существенные изменения среды и применяют стратегическое планирование для подготовки к ее изменениям, оказываются в более выигрышном положении по сравнению с теми, которые этого не делают.

Кейсы и данные, полученные автором, подтверждают сделанное заключение. К примеру, в конце 2015 г. в средствах массовой информации широко освещалась новость о том, как одно промышленное

швейное предприятие столкнулось с недостатком материала из-за ухудшения отношений с Турцией. Швейная фабрика «Синар» заявила о срыве поставки крупной партии ткани для коллекции плащей¹. А руководитель одного из крупнейших устойчиво функционирующих текстильных предприятий Ивановской области говорил о том, что его предприятие было готово к повышению цен на хлопок в 2010 г., что помогло пережить данный неблагоприятный период.

Таким образом, существует взаимосвязь необходимости стратегического планирования в ответ на изменения внешней среды.

Применение стратегического планирования для обеспечения успешного функционирования предприятий в условиях нестабильной внешней среды

Отвечая на вопрос о том, действительно ли стратегическое планирование обеспечивает успешное функционирование предприятия, мы можем видеть несколько аргументов в пользу положительного ответа. Во-первых, отсутствие неуспешных предприятий среди тех, которые применяют методы стратегического анализа. Во-вторых, успешность предприятий, реализующих стратегические решения чаще других. В-третьих, наличие большого количества слабых сигналов в среде предприятия, обеспечивающих возможность относительно долгосрочного прогнозирования, и, соответственно, стратегического планирования. В совокупности данные аргументы дополняют друг друга и подтверждают взаимосвязь применения стратегического планирования и успешности предприятий.

Еще одним подтверждением целесообразности применения стратегического планирования можно назвать результаты выявления ключевых проблем развития легкой промышленности в России и способов их преодоления [13]. В частности,

¹ Партию турецкой ткани для плащей «Синара» не пустили в Россию. URL: <http://business.ngs.ru/article/2335433/> (дата обращения: 02.03.2018).

учеными ВШЭ и экспертами Лаборатории экономико-социологических исследований низкий уровень стратегического управления на российских предприятиях легкой промышленности в целом (и текстильной и швейной в частности). Уровень экономического благосостояния данных предприятий также ниже, чем в других отраслях, что может являться следствием недостатков в системе построения стратегии.

Вопрос о частоте возникновения сигналов со стороны среды предприятия, о возможности и целесообразности их «улавливания» и изменения на их основе стратегических планов был сформулирован для выработки рекомендаций. Бесспорно, ответ на него имеет практический интерес. На основе табл. 1 и 2 можно заключить, что успешные предприятия отслеживали слабые сигналы и имели возможность принимать и реализовывать стратегические решения на их основе. За счет этого предприятия и остались успешными, поскольку те предприятия, которые этого не делали, оказались в худших условиях, чем те, которые подготовились к действию существенных внешних сигналов. При этом доля сигналов к изменению стратегических планов, которым предшествовали слабые сигналы, довольно существенна. На основе этой доли и частоты возникновения сигналов мы можем рассчитать, что сигналы, на которые предприятию необходимо реагировать посредством стратегического планирования появляются в среднем раз в 1 год и 5 месяцев.

Помимо сформулированных выше выводов, результаты проведенного исследования позволяют сделать ряд важных дополнительных наблюдений. Из положения о том, что относительно часто реализующие стратегические решения предприятия являются более успешными, мы формулируем новую гипотезу. Она заключается в следующем: реализация стратегических решений способствует лучшему сбору и анализу информации о стратегических сигналах среды, что позволяет вовремя корректировать стратегические планы и ведет к успешности в деятельности предприятий. Данная гипотеза логична, важность информационного ресурса подчер-

кивается в литературе [22; 23], но гипотеза требует дополнительных исследований. Выявление роли сбора и анализа информации в процессе стратегического планирования посредством проверки гипотезы имеет важное практическое значение. Оно позволит получить рекомендации для предприятий о целесообразности выделения ресурсов на сбор и анализ информации и совершенствование информационной системы, что является также важной задачей [24].

Кроме того, в табл. 1 стратегические решения подразделяются и анализируются в зависимости от области их принятия, которые коррелируют с классификацией нововведений Й.А. Шумпетера [25], т. е. эти стратегические решения являются теми нововведениями, которые составляют основу экономического роста. Следовательно, для обеспечения успешности необходимо не только прибегать к инструментарию стратегического планирования, но и реализовывать стратегические планы. Реализация стратегических решений на текстильных и швейных предприятиях происходит в направлении нововведений по Й.А. Шумпетеру. Данные направления нововведений создают ориентиры для принятия стратегических решений, приводящих к успешному и устойчивому функционированию промышленных предприятий.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы:

1. Стратегическое планирование в совокупности с системой стратегического управления (воплощения стратегических планов) способно обеспечить успешное функционирование предприятий.
2. Периодичность разработки и доработки стратегических планов связана с существенными сигналами со стороны внешней среды, по которым были предшествующие слабые сигналы.
3. Решения в области стратегического планирования, которые ведут к успешности предприятий, лежат в опреде-

ленных областях, перекликающихся с направлениями нововведений, указанными Й. Шумпетером.

Основываясь на данных выводах, можно предложить ряд актуальных для текстильных и швейных предприятий Ивановской области рекомендаций:

1. Необходимо сформировать информационную систему, позволяющую своевременно получать информацию о слабых сигналах из среды предприятия.

2. Необходимо регулярно реализовывать стратегические решения, принимая во внимание информацию о существенных сигналах среды, осуществлять подготовку предприятия к действию стратегических изменений среды, о которых становится известно по слабым сигналам.

3. Стратегические решения должны приниматься по следующим направлениям деятельности предприятий: модернизация производства, расширение производства, инновации, продвижение продукции, диверсификации продукции.

Теоретическая значимость данного исследования заключается в том, что оно вносит вклад в дискуссию о целесообразности применения стратегического планирования промышленными предприятиями. Практическая ценность связана с возможностью выработки конкретных рекомендаций, применение которых позволит своевременно разрабатывать и корректировать стратегические планы, обеспечивающие успешное функционирование предприятий.

В ходе исследования обоснована взаимосвязь между нестабильностью внешней среды, характером этой нестабильности, периодичностью появления существенных факторов и необходимостью применения стратегического планирования на основе сопоставления успешности предприятий и данных об изменениях среды предприятий за ряд лет. Сформулирована гипотеза о появлении ценной для стратегического планирования информации в процессе реализации стратегических решений, которую необходимо проверить при проведении дальнейших исследований.

Список литературы

1. *Ansoff H.I.* Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management' // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. № 6. P. 449–461. doi: 10.1002/smj.4250120605.
2. *Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.* Strategy safari a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press Publ., 1998. 404 p.
3. *Mintzberg H.* The Fall and rise of strategic planning // *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 62, January-February. P. 107–114.
4. *Катъкало В.С.* Эволюция теории стратегического управления: автореф. дисс. д-ра. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2007. 41 с.
5. *Иванова Д.Б.* Подходы к стратегическому планированию в условиях нестабильности внешней среды. Теория хаоса // *Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики*. 2013. № 1 (41). С. 84–90.
6. *Бабкин А.В., Байков Е.А.* Стратегическое планирование развития диверсифицированных компаний в условиях нестабильности: понятие, сущность, особенности // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2016. № 4 (246). С. 123–134. doi: 10.5862/ЖЕ.246.11.
7. *Лящук А.А., Обухов О.В.* Исследование стилей стратегического планирования российских предпринимательских структур // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2015. № 4 (94). С. 54–63.
8. *Лящук А.В., Тихонова М.В.* Философские аспекты стратегического планирования на предприятии // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2017. № 4 (106). С. 51–56.
9. *Магданов П.В.* Современный подход к стратегическому планированию // *ARS Administrandi*. 2011. № 1. С. 11–26.

10. Лалокина А.В., Бабашева О.Л. Текстильная промышленность РФ и ее перспективы // Инновационное развитие легкой и текстильной промышленности (ИНТЕКС-2016): сб. материалов Всеросс. науч. студ. конф. 5–7 апреля 2016 г. М.: ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет дизайна и технологии», 2016. С. 55–57.
11. Яковенко Н.В. Тенденции и перспективы развития текстильной промышленности депрессивного региона (Ивановская область) // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2015. № 4. С. 121–129.
12. Еремин В.Н., Селиванова У.И. Исследование практик стратегического анализа текстильных и швейных предприятий Ивановской области // Вестник ИвГУ. Серия «Экономика». 2017. № 4. С. 6–13.
13. Ключевые проблемы развития легкой промышленности в России и способы их преодоления: аналит. отчет / отв. ред. сер. В.В. Радаев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; Лаб. экон.-социол. исслед. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. 343 с.
14. Ansoff H.I. Strategic management. UK, Palgrave Macmillan. 2007. 251 p.
15. Sestanji-Peric T., Kukec S.K. The role of controlling for the development of planning, information and reporting systems in SMEs // International Journal of Economic Sciences. 2013. Vol. II. № 1. P. 82–100.
16. Силкин А.В., Лупанов А.П. К вопросу о значимости стратегического планирования на предприятиях с сезонным характером производства // Известия Тульского государственного университета. Науки о Земле. 2017. № 1. С. 192–202.
17. Arasa R., K'Obonyo P. The Relationship between strategic planning and firm performance // International Journal of Humanities and Social Science. 2012. Vol. 2. № 22 (Special Issue – November). P. 201–213.
18. Байков Е.А. Особенности стратегического планирования на предприятии в условиях нестабильной внешней среды // Инновационная модель экономики и развитие промышленности (ИНПРОМ-2013): труды науч.-практ. конф. с зарубежным участием / под ред. А.В. Бабкина. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. С. 141–144.
19. Пыткин А.Н., Кондратьева К.В. Эффективная модель организационно-экономического механизма антикризисного управления промышленным предприятием // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2016. № 1 (28). С. 138–146. doi: 10.17072/1994-9960-2016-1-129-137.
20. Пыткин А.Н., Поносова Е.В. Эффективная модель антикризисного управления промышленным предприятием // Российское предпринимательство. 2013. № 6 (228). С. 114–121.
21. Porter M. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. 1 ed. New York: Free Press, 1998. 397 p.
22. Бобоев З.М. Информация как стратегический ресурс // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2013. № 2-7 (123). С. 142–145.
23. Пономарева С.В., Лескова И.В., Зеленов В.В. Информация как стратегический ресурс в системе управления бизнесом // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2015. № 3 (6). С. 101–104.
24. Mukherjee I. The Complexity paradigm: Implications for information systems and their strategic planning // Journal of Computer Science. 2008. Vol. 4. Iss. 5. P. 382–392. doi: 10.3844/jcssp.2008.382.392.
25. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.

Статья поступила в редакцию 02.04.2018

Сведения об авторе

Селиванова Ульяна Ивановна – преподаватель кафедры менеджмента, Ивановский государственный университет (Россия, 153025, г. Иваново, ул. Ермака, 39; e-mail: ouliana_@mail.ru).

References

1. Ansoff H.I. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, no. 6, pp. 449–461. doi: 10.1002/smj.4250120605.
2. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy safari a guided tour through the wilds of strategic management*. New York, Free Press Publ., 1998. 404 p.
3. Mintzberg H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 1994, vol. 62, January-February, pp. 107–114.
4. Kat'kalo V.S. *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya*. Avtoref. diss. dokt. ekon. nauk [The evolution of theory of strategic management. Dr. econ. sci. author. diss.] Saint Petersburg, 2007. 41 p. (In Russian).
5. Ivanova D.B. Podkhody k strategicheskomu planirovaniyu v usloviyakh nestabil'nosti vneshnei sredy. Teoriya khaosa [Approaches to strategic planning in conditions of instability of external environment. Chaos theory]. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo universiteta tekhnologii upravleniya i ekonomiki* [Scientific Notes of Saint-Petersburg University of Management and Economics], 2013, no. 1 (41), pp. 84–90. (In Russian).
6. Babkin A.V., Baikov E.A. Strategicheskoe planirovanie razvitiya diversifitsirovannykh kompanii v usloviyakh nestabil'nosti: ponyatie, sushchnost', osobennosti [Strategic planning development of diversified companies in conditions of instability: Concept, essence, features]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki* [Scientific-technical Bulletin of Saint-Petersburg State Polytechnic University. Economic Sciences], 2016, no. 4 (246), pp. 123–134. (In Russian). doi: 10.5862/JE.246.11.
7. Lishchuk A.A., Obukhov O.V. Issledovanie stilei strategicheskogo planirovaniya rossiiskikh predprinimatel'skikh struktur [A study of the styles of strategic planning of Russian business structures]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of Saint-Petersburg State University of Economics], 2015, no. 4 (94), pp. 54–63. (In Russian).
8. Lyashchuk A.V., Tikhonova M.V. Filosofskie aspekty strategicheskogo planirovaniya na predpriyatii [Philosophical aspects of strategic planning at an enterprise]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of Saint-Petersburg State University of Economics], 2017, no. 4 (106), pp. 51–56. (In Russian).
9. Magdanov P.V. Sovremenniy podkhod k strategicheskomu planirovaniyu [The modern approach to strategic planning]. *ARS Administrandi*, 2011, no. 1. pp. 11–26. (In Russian).
10. Lalokina A.V., Babasheva O.L. Tekstil'naya promyshlennost' RF i ee perspektivy [The textile industry of the Russian Federation and its prospects]. *Innovatsionnoe razvitie legkoi i tekstil'noi promyshlennosti (INTEKS-2016)*. Sbornik materialov Vserossiiskoi nauchnoi studencheskoi konferentsii. 05–07 aprel' 2016 [Innovative development of light and textile industry (INTEX-2016). Proceedings of Russian scientific student conference, 05–07 April, 2016]. Moscow, Federal'noe gosudarstvennoe byudzhethoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshogo professional'nogo obrazovaniya "Moskovskii gosudarstvennyi universitet dizaina i tekhnologii" Publ., 2016. pp. 55–57. (In Russian).
11. Yakovenko N.V. Tendentsii i perspektivy razvitiya tekstil'noi promyshlennosti depressivnogo regiona (Ivanovskaya oblast') [Trends and prospects of development of the textile industry depressed region (Ivanovo region)]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya* [Bulletin of Volgograd State University. Series 3: Economics. Ecology], 2015, no 4, pp. 121–129. (In Russian).
12. Eremin V.N., Selivanova U.I. Issledovanie praktik strategicheskogo analiza tekstil'nykh i shveinykh predpriyatii Ivanovskoi oblasti [A study of the practices of strategic analysis of the textile and garment enterprises in Ivanovo region] *Vestnik Ivanovskogo gosudarstvennogo universiteta Seriya "Ekonomika"* [Ivanovo State University Bulletin. Series "Economics"], 2017, no. 4, pp. 6–13. (In Russian).
13. *Klyuchevye problemy razvitiya legkoi promyshlennosti v Rossii i sposoby ikh preodoleniya: analiticheskii otchet*. Otv. red. ser. V.V. Radaev; Natsional'nyi issledovatel'skii universitet "Vysshaya shkola ekonomiki"; Laboratoriya ekonomiko-sotsiologicheskikh issledovaniy [Key problems of development of light industry in Russia and ways to overcome them. Analytical report. Resp. ed. of the series V.V. Radaev; National research University "Higher School of Economics"; Laboratory of social and economic studies]. Moscow, Vysshei shkoly ekonomiki Publ., 2013. 343 p. (In Russian).
14. Ansoff H.I. *Strategic Management*. UK, Palgrave Macmillan. 2007. 251 p.
15. Sestanj-Peric T., Kukec S.K., The role of controlling for the development of planning, information and reporting systems in SMEs. *International Journal of Economic Sciences*, 2013, vol. II, no. 1, pp. 82–100.

16. Silkin A.V., Lupanov A.P. K voprosu o znachimosti strategicheskogo planirovaniya na predpriyatiyakh s sezonnym kharakterom proizvodstva [About problem of strategic planning significance at the enterprises with seasonal nature of production] *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Nauki o Zemle* [Izvestiya of the Tula State University. Sciences of Earth], 2017, no. 1, pp. 192–202. (In Russian).
17. Arasa R., K'Obonyo P. The Relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2012, vol. 2, no. 22 (Special Issue – November 2012), pp. 201–213.
18. Baikov E.A. Osobennosti strategicheskogo planirovaniya na predpriyatii v usloviyakh nestabil'noi vneshnei sredy [Features of strategic planning in the enterprise in the conditions of unstable external environment]. *Innovatsionnaya model' ekonomiki i razvitie promyshlennosti (INPROM-2013)*. Trudy nauchno-prakticheskoi konferentsii s zarubezhnym uchastiem Pod redaktsiei A.V. Babkina, 14–18 maya 2013 [Innovative model of economy and development of industry (INPROM-2013). Proceedings of Scientific-Practical Conference with Foreign Participation. Ed. by A.V. Babkin, 14–18 May, 2013]. Saint Petersburg, Sankt-Peterburgskii gosudarstvennyi politekhnicheskii universitet Publ., 2013, pp. 141–144. (In Russian).
19. Pytkin A.N., Kondrat'eva K.V. Effektivnaya model' organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma antikrizisnogo upravleniya promyshlennym predpriyatiem [An effective model of the crisis-proof management mechanism at industrial enterprise] *Vestnik Permskogo universiteta. Seria "Ekonomika"* [Perm University Herald. Economy], 2016, no 1 (28), pp. 138–146. doi: 10.17072/1994-9960-2016-1-129-137. (In Russian).
20. Pytkin A.N., Ponosova E.V. Effektivnaya model' antikrizisnogo upravleniya promyshlennym predpriyatiem [Effective model of the industrial enterprise crisis management] *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 2013, no. 6 (228), pp. 114–121. (In Russian).
21. Porter M. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. 1st edition, New York, Free Press Publ., 1998. 397 p.
22. Boboev Z.M. Informatsiya kak strategicheskii resurs [Information as strategic resource] *Vestnik Tadjikskogo natsional'nogo universiteta. Seriya sotsial'no-ekonomicheskikh i obshchestvennykh nauk* [Bulletin of the Tajik National University. Series of Economic and Social Sciences], 2013, no. 2–7 (123), pp. 142–145. (In Russian).
23. Ponomareva S.V., Leskova I.V., Zelenov V.V. Informatsiya kak strategicheskii resurs v sisteme upravleniya biznesom [Information as a strategic resource in the business management system]. *Rossiiskaya nauka i obrazovanie segodnya: problemy i perspektivy* [Russian Science and Education Today: Problems and Prospects], 2015, no. 3 (6), pp. 101–104. (In Russian).
24. Mukherjee I. The complexity paradigm: Implications for information systems and their strategic planning. *Journal of Computer Science*, vol. 4, iss. 5, pp. 382–392. doi: 10.3844/jcssp.2008.382.392.
25. Shumpeter I. A. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [The theory of economic development]. Moscow, Progress Publ., 1982. 455 p. (In Russian).

The date of the manuscript receipt: 02.04.2018

Information about the Author

Selivanova Ulyana Ivanovna – Lecturer, Department of Management, Ivanovo State University (39, Ermaka st., Ivanovo, 153025, Russia; e-mail: ouliana_@mail.ru).

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Селиванова У.И. Роль стратегического планирования в обеспечении успешного функционирования текстильных и швейных предприятий // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2018. Том 13. № 2. С. 251–263. doi: 10.17072/1994-9960-2018-2-251-263

Please cite this article in English as:

Selivanova U.I. Role of strategic planning in the efficient operation of textile and garment manufacturers. *Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy*, 2018, vol. 13, no. 2, pp. 251–263. doi: 10.17072/1994-9960-2018-2-251-263