

Мерзликина Г.С.¹, Митина Т.Е.¹

¹ Волгоградский государственный технический университет

Стратегии изменений предпринимательской структуры: выбор и оценка

АННОТАЦИЯ:

В статье рассмотрены современное состояние и проблемы российского малого и среднего бизнеса. Выделены факторы, влияющие на развитие предпринимательских структур и предусматривающие внедрение стратегических изменений. Аргументирована необходимость разработок и продвижения методов стратегического управления изменениями на современном предприятии. Предложена систематизация стратегий изменений в зависимости от модели реагирования предприятия на изменения во внешней и внутренней средах. Разработаны этапы формирования стратегии изменений. Отмечены целевые и базовые индикаторы оценки уровня эффективности внедрения стратегии изменений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *стратегии изменений, развитие предпринимательской структуры, эффективность стратегии изменений, целевые и базовые индикаторы, инструменты и механизмы реализации стратегии изменений*

JEL: L10, L21, O21

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Мерзликина Г.С., Митина Т.Е. Стратегии изменений предпринимательской структуры: выбор и оценка // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 17. — С. 2035–2048. — doi: [10.18334/rp.17.17.36520](https://doi.org/10.18334/rp.17.17.36520)

Мерзликина Галина Степановна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и управления, Волгоградский государственный технический университет

Митина Татьяна Евгеньевна, соискатель кафедры экономики и управления, старший преподаватель кафедры прикладной математики, Волгоградский государственный технический университет (mitina.te@yandex.ru)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 15.08.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 15.09.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/rp.17.17.36520>

(с) Мерзликина Г.С., Митина Т.Е. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



Введение

Непрерывность деятельности, поступательное развитие и получение экономической выгоды или коммерческого эффекта являются важнейшими целями существования любой коммерческой организации. Предпринимательская структура (ПС) стремится обеспечить устойчивые конкурентные преимущества, которые будут являться гарантией долгосрочного и результативного существования и развития организации. Залогом успешности ПС является разработка и реализация стратегий экономического развития (определение стратегических целей, стратегические приоритеты, механизмы реализации) [2]. По признанию большинства ученых, стратегия – это образ действий, приводящий к устойчивой и определенной линии поведения организации на достаточно продолжительном временном интервале [7]. В современных условиях изменение внешней и внутренней сред происходит стремительно. Поэтому предпринимательской организации необходимо разрабатывать и реализовывать стратегию с учетом свершившихся и возможных изменений.

Цель исследования: обосновать необходимость выбора стратегии изменений и разработать индикаторы их эффективности. Для этого необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть состояние российского малого и среднего бизнеса и выявить проблемы их экономического развития в настоящее время;
2. классифицировать стратегии изменений;
3. уточнить этапы разработки стратегии изменений и принятия стратегических управленческих решений;
4. рассмотреть индикаторы эффективности выбранной стратегии изменений предпринимательской структуры.

Современное состояние малого и среднего предпринимательства в России

К концу 2014 года МСП (малые и средние предприятия) составили 5,6 млн хозяйствующих субъектов российской экономики и рабочие места для 18 млн граждан. Сектор малого бизнеса и микробизнеса сосредоточен в основном в сферах предоставления услуг населению и розничной и оптовой торговли. Средние предприятия в большей мере представлены в обрабатывающей промышленности, строительстве, сельском хозяйстве [16]. За последние несколько лет доля

малых и средних предприятий в ВВП нашей страны составила около 21%, а в развитых странах аналогичный показатель составляет 45–55%, а в отдельных развивающихся странах еще выше, например, в Китае и Японии около 60%, в Италии – 80% [13].

Число предприятий малого бизнеса в Российской Федерации за последние два года увеличивается. Однако темпы прироста количества этих предприятий значительно снизилось с 10–12% до 1–2%; количество средних предприятий снизилось почти в два раза, но в период с 2012–2014 гг. произошла стабилизация ситуации (табл. 1).

Таблица 1

Число малых и средних предприятий в России в период 2010–2014 гг.,

В ТЫС.

Предприятия	Период					Горизонтальный анализ, в %			
	2010	2011	2012	2013	2014	11/10	12/11	13/12	14/13
Малые,	1644,3	1836,4	2003,0	2063,1	2103,8	111,68	109,07	103,00	101,97
в т. ч. микро-	1415,2	1593,8	1760,0	1828,6	1868,2	112,62	110,43	103,90	102,17
Средние	25,2	15,9	13,8	13,7	13,7	63,10	86,79	99,28	100,00

Источник: составлено авторами на основе [9, с. 10]

На развитие малых и средних предприятий Российской Федерации влияют внешние факторы, нарушающие прежний режим функционирования предприятия. Это изменение деятельности предприятия, конкурентоспособность, налогообложение, правовые акты, постановления и положения, регламентирующие деятельность организации, изменение тарифов и цен в результате инфляции на поставляемые услуги и продукцию, государственное регулирование тарифов и цен. Внутренние факторы также оказывают влияние на развитие малых и средних предприятий. К ним относятся материально-технические факторы (использование прогрессивных предметов труда, технологическое оборудование, материально-техническая база производства), организационно-управленческие (освоение новых, более совершенных видов продукции и услуг, стратегии и тактики развития организации, процесс принятия решений), экономические (финансовое и налоговое планирование деятельности предприятия, поиск и анализ внутреннего потенциала роста прибыли), социальные факторы (квалификация работников, условия труда). Сильное негативное воздействие на сектор малого и среднего предпринимательства оказали и

кризисные явления. Сложность в реализации продукции и рост процентных ставок по кредитам, а также другие смежные факторы отрицательно повлияли на себестоимость продукции и рентабельность бизнеса, инвестиционные планы и финансовую устойчивость малых и средних предприятий [10].

В условиях обострения кризиса в экономике нашей страны в конце 2014 года и в 2015 году ухудшился спрос на продукцию малых и средних предприятий. Отдельные меры проводимой государственной политики в социально-экономической сфере не до конца обеспечили учет интересов малых и средних предприятий [6]. Среди таких мер – введение торгового сбора, отмена льготы по налогу на имущество организаций для плательщиков специальных налоговых режимов, произвольные изменения схем размещения нестационарных торговых объектов в отдельных субъектах нашей страны и ряд других мер [16].

Изменения во внешней и внутренней средах, кризисные явления оказали существенное влияние на эффективность деятельности предприятий малого и среднего бизнеса: доля убыточных предприятий (малых, микро-, средних) стабильна на протяжении последних пяти лет на уровне 20% (табл. 2), т.е. каждое пятое предприятие убыточно. Данный факт является основанием предположить закрытие каждого пятого предприятия, так как хроническая убыточность, как правило, приводит к ликвидации бизнеса.

Таблица 2

**Удельный вес (в процентах) прибыльных и убыточных предприятий
малого и среднего бизнеса в период 2010–2014 гг.**

Виды предприятий	Период				
	2010	2011	2012	2013	2014
Малые предприятия,	100	100	100	100	100
– прибыльные	79,3	81,3	82,3	80,5	79,7
– убыточные	20,7	18,7	17,7	19,5	20,3
В т.ч. микропредприятия	100	100	100	100	100
– прибыльные	79,8	81,5	82,4	80,6	79,9
– убыточные	20,2	18,5	17,6	19,4	20,1
Средние предприятия	100	100	100	100	100
– прибыльные	76,7	79,5	82,3	81,1	79,7
– убыточные	23,3	20,5	17,7	18,9	20,3

Источник: составлено авторами на основе [9, с. 60–62]

Государственная политика и малое и среднее предпринимательство

В настоящее время развитию малого и среднего предпринимательства в России уделено большое внимание. Согласно Распоряжению Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 года № 1083-р утверждена Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в России до 2030 года. Принципы реализации документа таковы: «малый бизнес – прежде всего», «работать легально – выгодно», «содействие ускоренному развитию», «создавать условия для развития МСП – выгодно», «обеспечение гарантированных и стабильных правил игры» [16]. Для поддержки малого и среднего предпринимательства предполагается создание единого центра поддержки, рыночных ниш для бизнеса, помощь в территориальном и технологическом развитии, доступном финансировании и квалифицированных кадрах. Также предусмотрены предсказуемая фискальная политика и высокое качество госрегулирования. Данные меры и мероприятия должны благотворно повлиять на развитие сферы малого и среднего предпринимательства как одного из сегментов социального развития, гарантии высокого уровня занятости и улучшения отраслевой структуры экономики. Реализация Стратегии запланирована в три этапа (табл. 3).

Таблица 3

Этапы реализации Стратегии

<i>Период</i>	<i>Действия</i>
2016-2018 гг.	1. снятие имеющихся ограничений в развитии сферы МСП 2. совершенствование условий ведения бизнеса 3. полноценный запуск всех мер и инструментов господдержки
2019-2025 гг.	обеспечение реализации мероприятий с целью устойчивого роста сектора МСП
2026-2030 гг.	обеспечение лидерства в отдельных сферах деятельности МСП на мировом уровне

Источник: составлено авторами на основе [16, с. 21]

Результатом реализации Стратегии должно стать увеличение предприятий малого и среднего бизнеса и повышение их экономической эффективности.

Однако система административно-правового регулирования в отдельных отраслях и сферах остается недружественной по отношению к небольшим предприятиям и не учитывает специфику ведения предпринимательской деятельности в рамках малых форм

хозяйствования. В сочетании с высоким уровнем фискальной нагрузки указанные обстоятельства не позволяют предприятиям, находящимся на начальных этапах деятельности, увеличить рынок сбыта продукции, повысить доходность и таким образом обеспечить переход из микробизнеса в малый или средний бизнес. Недостаточное внимание и понимание специфики деятельности малого и среднего бизнеса при разработке и реализации мероприятий понижает уровень доверия предпринимательства к государству, создает дополнительные причины к уходу в теневой сектор экономики и сводит к нулю положительные результаты от реализации мер государственной поддержки [11].

Таким образом, основными проблемами в сфере являются [5]:

1. отсутствие программы по развитию малого и среднего бизнеса;
2. несовершенство законодательной и налоговой базы для предпринимательства;
3. отсутствие стратегических программ развития отдельных малых предприятий.

С учетом социально-экономических и внешнеэкономических условий возникает необходимость определения долгосрочной позитивной программы деятельности в сфере развития малого и среднего предпринимательства, определяющей стратегические цели и задачи.

Стратегии изменений

Необходимость приспособления российских организаций к нестабильной экономике обуславливает интерес к формированию стратегий, так как без выявления перспектив и предвидения будущего развития практически невозможна и разработка соответствующих тактических мероприятий [14]. Формирование стратегии предполагает получение определенного представления о будущих тенденциях в развитии организации и активное использование предпринимательской структурой современных методов управления, обеспечивающих экономическую устойчивость и стабильность. Следует отметить особую восприимчивость МСП к стратегиям изменений, поскольку гибкость, как характерная черта малого предпринимательства, позволяет реагировать на изменения быстро и эффективно в отличие от крупного бизнеса.

Выбор предпринимательской структурой стратегии изменений состоит в том, чтобы из возможных произвести отбор оптимальной стратегии. У организации, как правило, имеется несколько способов достижения какой-либо стратегической цели, каждый из которых

подразумевает разные возможности, затраты и степени риска [12]. К примеру, предприятие имеет основательные ресурсы, но не желает рисковать, эффективной может быть стратегия развития продукта, т.е. рост за счет производства нового продукта и реализация на уже освоенном рынке. Или же ресурсов не хватает, тогда может быть выбрана стратегия развития рынка, а именно поиск новых рынков для уже производимого продукта. Таким образом, на выбор стратегии влияют внешние и внутренние условия, ресурсы предприятия и риски, на которые готов идти управляющий персонал компании [15].

Для такого многозадачного понимания целевого поведения на экономическом пространстве необходима классификация целей стратегического управления для их последующего использования в процессе принятия решений, необходимость разделения общей стратегии развития предприятия на ряд частных взаимосвязанных стратегий. Современная теория менеджмента различает несколько типов стратегий по следующим признакам: по достижению конкурентных преимуществ (стратегия дифференциации, стратегия быстрого реагирования, стратегия минимизации издержек, стратегия фокусирования, стратегия инноваций, стратегия синергизма), по уровню принятия решений (корпоративные, деловые и функциональные стратегии), по стадиям жизненного цикла отрасли (стратегии растущих, зрелых и переживающих спад предприятий), по характеристикам продукта и сферы его распространения (стратегия глобализма, локальные продуктово-маркетинговые стратегии), по поведению организации в конкурентной борьбе (наступательные и оборонительные стратегии) и т.д. [4, с. 50–60].

Необходимость в разработке новой стратегии изменений организации возникает тогда, когда появляются новые перспективные цели или обнаруживается недостижимость поставленных целей посредством действующей стратегии. Можно сказать, что стратегии фирмы – это и направления ее развития, и планы действий на рынке, и способы распределения ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей [10].

Все классические стратегии приводят к изменениям (финансовым, экономическим и т.д.). Поэтому в рамках данной статьи условно назовем их стратегиями изменений.

Для МСП особую важность представляет их маневренность – умение быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Но реагирования на изменения могут быть различными: либо

предпринимательская организация сохраняет деятельность в определенном сегменте, либо, исчерпав возможности, может перейти в другой сегмент. Скорость реакции зависит от наличия ресурсов (человеческих, материальных, финансовых), а также от уровня компетентности управляющего персонала [14]. Прогнозирование или предположение изменений в рамках стратегии позволит разработать «дорожные карты» для предпринимательской структуры и встретить изменения «во всеоружии». Тогда стратегии изменений, их наличие и реализация будут являться важным управляющим инструментом экономического развития МСП. По мнению авторов, определяющими признаками выбора стратегии изменений является скорость реакции на изменения и возможность или необходимость перехода в другой сегмент рынка. Воспользуемся матрицированием. В стратегическом управлении и маркетинге применяется много матриц – инструментов выбора стратегии, например, матрица BCG (признаки классификации: относительная доля рынка и темпы роста), матрица SWOT (сильные и слабые стороны, возможности, угрозы), матрица Портера (выбор производственной мощности: один сегмент или вся отрасль, базовые стратегии: дифференцирование, концентрация на сегменте, лидерство по издержкам) и т.д. [1, 3].

Учитывая основные принципы формирования стратегических изменений (скорость реакции и сегменты) матрица реагирования на изменения в малом и среднем предпринимательстве будет выглядеть так (рис.).



Рисунок. Матрица реагирования на изменения в малом и среднем предпринимательстве

Источник: составлено авторами

Разработанная матрица предполагает быстрые инновационные («активные») изменения и медленные итерационные («пассивные») изменения. В матрице предусмотрено освоение сегментов рынка: новый или старый сектор. Соответственно формируются четыре модели реагирования на изменения: реактивная, инактивная, преактивная и интерактивная, которые имеют образные названия («бегемот», «черепаха» и др.). Выделение моделей реагирования на изменения позволяют систематизировать возможные стратегии изменений по сферам (технологии, финансы и экономика, рынок, организация). Авторами предлагается систематизация стратегий изменений на предприятии, построенная на обобщении существующих стратегий (табл. 4).

Таблица 4

Систематизация стратегий изменений

Скорость изменений	Сегмент	Модель реагирования на изменения	Сфера изменений	Стратегия изменений
Итерационные («пассивные») изменения	старый	Реактивная модель («бегемот»)	Технология	Локальная стратегия
			Финансы и экономика	Стратегия минимизации издержек
			Рынок	Оборонительная стратегия
			Организация	Стратегия контроля
	новый	Инактивная модель («черепаха»)	Технология	Внедрение инноваций
			Финансы и экономика	Наращивание финансовых ресурсов
			Рынок	Фокусирование на сегменте
			Организация	Стратегия управленческого воздействия
Инновационные («активные») изменения	новый	Преактивная модель («хамелеон»)	Технология	Стратегия исследовательских инноваций
			Финансы и экономика	Уникальные финансовые возможности
			Рынок	Стратегия диверсификации
			Организация	Стратегия сценариев развития будущего
	старый	Интерактивная модель («гепард»)	Технология	Стратегия «агрессивных» инноваций
			Финансы и экономика	Стратегия синергизма
			Рынок	Стратегия быстрого реагирования
			Организация	Внедрение идеологии развития

Источник: составлено авторами на основе [4, с. 50–60]

Разработанная систематизация объединяет все стратегии изменений по признакам: скорость изменений (реакция на изменения) и возможное расширение деятельности в другом сегменте рынка (другой отрасли). Все четыре стратегии изменений имеют свое специфическое название и определенный набор стратегий изменений в сферах: технологии, финансы и экономика, рынок, организация. Предпринимательская организация на основе разработанной систематизации может, оценив свой экономический потенциал, выбрать определенную стратегию изменений для решения поставленных задач и достижения целей. По существу в *таблице 4* представлены частные (функциональные) стратегии изменений. Генеральная стратегия изменений (по каждой модели реагирования) будет сформирована на основе определенных и обозначенных частных (функциональных) стратегий изменений.

Рекомендации по оценке эффективности реализации стратегий изменений

Процесс разработки стратегии изменений является вариацией процесса разработки и принятия управленческих решений и включает в себя этапы выявления и структуризации проблем, формирования стратегии изменений, реализации и контроля за их выполнением, а также оценки эффективности стратегии изменений.

Эффективность реализации стратегии изменений нужно оценивать в зависимости от получаемых результатов, которые выражаются через показатели деятельности организации и индикаторы эффективности.

По мнению авторов, при оценке стратегии необходимо учитывать следующие моменты:

1. Воспринимать организацию как открытую систему и, соответственно, выделять показатели внутренней и внешней эффективности стратегии. Внутренняя эффективность стратегии отражает плодотворность реализуемых внутри предприятия процессов, во многом определяющих издержки производства. Выражается, как правило, через показатели экономичности. Внешняя эффективность показывает результативность поведения предприятия на рынке и обычно выражается через показатель достижения целей. Возможны случаи, когда высокая внутренняя эффективность (производственные

процессы перевода сырья в продукт совершенны) и малая внешняя эффективность (спрос на продукт невелик).

2. Прибегать к использованию общих и частных показателей: показатели достижения результатов (базовые индикаторы) и показатели состояния системы (целевые показатели). Целевые индикаторы оцениваются комплексом количественных показателей: изменение объема продаж, рентабельность, уровень эффективности производства и затрат, соотношение между доходами и издержками, текучесть кадров, выплаты по ценным бумагам и т.д. Базовые индикаторы характеризуется такими показателями, как подбор и расстановка кадров в соответствии с требуемой квалификацией, расширение объема услуг, углубление знания рынка, изменение доли рынка, устранение рисков операций.

Таким образом, совокупность показателей оценки стратегий зависит от вида стратегии и ее конкретного содержания. В процессе реализации стратегия проходит проверку на свою жизнеспособность. Оценка эффективности стратегии предприятия может осуществляться в соответствии с базовыми и целевыми индикаторами.

3. Дополнять экономические показатели эффективности поведенческими показателями организации (уровень компетентности, производительность, сплоченность коллектива и т.д.).

4. Применять ситуационный подход к отбору показателей эффективности.

При оценке стратегий следует отличать собственно оценку стратегий (как качества запланированных действий) от успешности реализации стратегий (как комплекса условий по осуществлению запланированных действий). Качество запланированных действий – оценка экономического, производственного, финансового потенциала организации, сбалансированность действий и управленческих воздействий – будет говорить о компетентности разработчиков данной стратегии. А успешность реализации стратегии во многом определяется уровнем организации и управления, а также компетентностью руководителей организации. Учет разницы между двумя этими понятиями важен с позиции поиска влияющих факторов и осуществления корректирующих мер, и это во многом зависит от потенциала организации [8].

Заключение

1. В данной статье представлена ситуация развития малого и среднего бизнеса в России, дана современная классификация стратегий с

позиции реакции на изменения, а также аргументирована необходимость разработок и внедрения методов стратегического управления изменениями на современном предприятии.

2. Практическая значимость данного исследования заключается в разработке матрицы реагирования на изменения и систематизации существующих стратегий в зависимости от скорости реакции и сегмента рынка, что позволит предпринимательской организации, оценив свой экономический потенциал, выбрать определенную стратегию изменений для решения поставленных целей.

3. Основные направления для дальнейшего исследования состоят в формировании генеральных стратегий изменений по каждой из предложенных моделей реагирования на основе частных (функциональных) стратегий изменений и выявления конкретных индикаторов эффективности реализации выбранных стратегий.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Nicholls J.* The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity // *Management decision*. — 1995. — Vol. 33. — № 6. — P. 4–10.
2. *Ackoff R.L.* *Creating the Corporate Future. Plan or be Planned for.* — N.Y.: John Wiley & Sons, 1981. — 312 p.
3. *Thompson A.J., Strickland A.J.* *Strategic Management: Concepts and Cases.* — 3 ed. — Plano: Business Publications, 1984. — 1034 p.
4. *Алимов А.Н.* *Стратегический менеджмент: Учебно-методическое пособие.* — Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. — 276 с.
5. *Бородин Д.В.* Инновационное развитие экономики России как стратегический приоритет // *Креативная экономика*. — 2015. — Т. 9. — № 1. — С. 23-34.
6. *Гончарова О.Ю.* Кредитование малого бизнеса в современной России: проблемы и перспективы // *Российское предпринимательство*. — 2015. — Т. 16. — № 14. — С. 2125-2138. — doi: [10.18334/rp.16.14.521](https://doi.org/10.18334/rp.16.14.521)
7. *Ефремов В.С.* *Стратегическое планирование в бизнес-системах.* — М.: Финпресс, 2001. — 238 с.
8. *Малинина С.Е.* Проблемы оценки экономической эффективности инновационных проектов // *Креативная экономика*. — 2014. — № 4. — С. 15-27.
9. *Малое и среднее предпринимательство в России. 2015: Статистический сборник.* — М.: Росстат, 2015. — 96 с.
10. *Мерзликина Г.С., Митина Т.Е.* Возможности стратегического планирования развития предпринимательских структур // *Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса*. — 2015. — № 3. — С. 32-36.
11. *Метелева Е.Р.* Стратегическое управление развитием экономических систем в условиях глобализации // *Известия Иркутской государственной экономической*

- академии. — 2016. — Т. 26. — № 3. — С. 426-433. — doi: [10.17150/1993-3541.2016.26\(3\).426-433](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2016.26(3).426-433)
12. *Новакова О.И., Мерзликина Г.С.* Экономическое развитие предприятия [Электронный ресурс] // Smartcat.ru. — Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Management/Simulation.shtml>
 13. Российский статистический ежегодник. 2015: Статистический сборник. — М.: Росстат, 2015. — 728 с.
 14. *Саркисян С.С.* Роль инструментов внутрифирменного планирования в развитии промышленного предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. — 2011. — № 2-4. — С. 60-64.
 15. *Солдатова Н.Ф., Ильяшенко С.Б.* Предпринимательство: устойчивость в условиях глобального кризиса // Российское предпринимательство. — 2014. — № 11. — С. 13-21.
 16. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года, утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 02.06.2016 № 1083-р.

Galina S. Merzlikina, Doctor of Science, Economics, Professor, Head of the Chair of Economics and Management, Volgograd State Technical University

Tatiana E. Mitina, Student of the Chair of Economics and Management, Senior Lecturer of the Chair of Applied Mathematics, Volgograd State Technical University

Strategies of changes in the entrepreneurial structure: choice and assessment

ABSTRACT

In the article, the present state and problems of Russian small- and medium-sized business have been considered. The factors influencing on the development of entrepreneurial structures and implying the introduction of strategic changes have been singled out. The authors substantiate the need to develop and promote the methods of the strategic management of changes at a modern enterprise and propose a systematization of the strategies of changes subject to the model according to which the enterprise reacts to changes in internal and external environments. The stages of formation of a strategy of changes have been developed. Target and basic indicators of the performance assessment of the introduction of the strategy of changes.

KEYWORDS: the strategy of changes, development of the entrepreneurial structure, efficiency of the strategy of changes, target and basic indicators, instruments and mechanisms for realization of the strategy of changes
