Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики
Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университета экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи

Мусацкая Яна Сергеевна

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА И ТОРГОВЛИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен по содержанию с другими экземплярами, которые были представлены в диссертационный совет.

Ученый секретарь
диссертационного
совета Д 01.004.01
Германчук А.Н.

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Ангелина Ирина Альбертовна

Донецк – 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 5

РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

1.1 Сущность и особенности стратегического планирования..... 13

1.2 Кризисные ситуации на предприятии: природа и характер возникновения..... 30

1.3 Концептуальный подход к стратегическому планированию на предприятиях сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций..... 50

Выводы по разделу 1..... 62

РАЗДЕЛ 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА И ТОРГОВЛИ

2.1 Анализ финансовой устойчивости предприятий сервиса и торговли..... 64

2.2 Аналитический обзор проблем стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли..... 81

2.3 Диагностика уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли..... 99

Выводы по разделу 2..... 118

РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА И ТОРГОВЛИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

3.1 Реализация организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций..... 120

3.2 Направления совершенствования организации процесса стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций..... 139
3.3 Научно-методический подход к стратегическому планированию на предприятиях сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций..... 154
Выводы по разделу 3..... 176
ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... 178
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... 182
ПРИЛОЖЕНИЯ..... 206
ПРИЛОЖЕНИЕ А
Модели стратегического планирования и их графическая интерпретация..... 207
ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Анкета диагностики уровня стратегического планирования 210
ПРИЛОЖЕНИЕ В
Матрицы попарных сравнений параметров диагностики уровня стратегического планирования..... 217
ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Интегральные приоритеты факторов стратегического планирования..... 220
ПРИЛОЖЕНИЕ Е
Интегральные и глобальные приоритеты по элементам диагностики стратегического планирования предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики..... 225
ПРИЛОЖЕНИЕ З
Уровень стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики..... 230
ПРИЛОЖЕНИЕ И
Форма приказа руководителя предприятия о создании рабочей группы по стратегическому планированию..... 235

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Положение «О рабочей группе по стратегическому планированию»..... 236

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Карта предложений /замечаний к проекту стратегии..... 243

ПРИЛОЖЕНИЕ М

План коммуникаций в ходе деятельности рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций..... 244

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Карта стратегического плана..... 246

ПРИЛОЖЕНИЕ О

Пример выбора стратегии по итогам промежуточного оценивания..... 248

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Структура и содержание методических рекомендаций по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций..... 250

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Справки о внедрении результатов диссертационной работы на предприятиях сервиса и торговли..... 268

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Динамика социально-экономических отношений в Донецкой Народной Республике приводит к необходимости четкого понимания не только их особенностей, но и планирования вектора их развития на уровне как экономики в целом, так и предпринимательской деятельности в частности. В современных условиях стратегическое планирование является способом обоснованного определения дальнейших приоритетов деятельности, а также действенным механизмом адаптации к уже сложившимся реалиям кризисных ситуаций.

Разнообразие факторов, влияющих на развитие кризисных ситуаций, от социально-экономических последствий неопределенного международно-правового статуса Донецкой Народной Республики до распространения коронавирусной инфекции вынуждает отечественные предприятия всех форм собственности и отраслей планировать свою деятельность для того, чтобы соответствовать реалиям современной рыночной конъюнктуры. Стратегическое планирование в условиях кризисных ситуаций является базисом процесса развития отдельного предприятия и предпринимательской деятельности в целом. При этом решение существующих проблем стратегического планирования должно происходить с позиций совершенствования как его организационных основ, так и соответствующего методического обеспечения.

Степень разработанности проблемы. Исследованию тенденций и закономерностей развития современного предпринимательства посвящены работы Е.М. Азарян, С.Б. Алексеева, Н.И. Алексеевой, И.А. Ангелиной, Р.И. Балашовой, Н.В. Ващенко, И.В. Гречиной, В.Д. Малыгиной, В.А. Орловой, Л.А. Омельянович, И.В. Сименко.

Существенный вклад в развитие теоретико-методических основ стратегического планирования, в том числе в условиях неопределенности и кризисных ситуаций, внесли О.В. Антонова, И.Н. Агеева, И. Ансофф, В.В. Божкова, А.С. Большакова, Д.В. Глембоцкий, М.Ф. Иванова,

Н.И. Колышкина, А.А. Корнийчук, И.С. Кочарян, Л.Г. Квасний, З.М. Короткова, А.А. Кужелева, М.Д. Лесечко, П.В. Магданов, М.Х. Мескон, В.М. Мирошко, З.Е. Шершнёва.

Несмотря на высокую значимость достигнутых учёными результатов, работ, посвященных комплексному развитию теоретических и организационно-методических основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, недостаточно. В связи с этим рассматриваемая проблематика является актуальной, что приводит к необходимости разработки и реализации механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций; формирования направлений совершенствования организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций; адаптации методических подходов к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы заключается в теоретическом обосновании, разработке организационных, методических положений и научно-практических рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

Для достижения поставленной цели решены следующие теоретические и практические задачи:

изучить сущность и особенности стратегического планирования в современных условиях;

исследовать природу и характер возникновения кризисных ситуаций на предприятии;

разработать концептуальный подход к стратегическому планированию деятельности предприятий сервиса и торговли;

проанализировать уровень финансовой устойчивости предприятий сервиса и торговли и особенности современных кризисных ситуаций;

провести аналитический обзор проблем стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли;

оценить уровень стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли;

разработать механизм реализации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций;

сформировать направления совершенствования организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций;

разработать и адаптировать научно-методический подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций.

Объект исследования – процесс стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций.

Предметом исследования являются теоретические, методические и прикладные положения развития стратегического планирования деятельности предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. экономика предпринимательства) в части п. 8.12 «Стратегическое планирование и прогнозирование в предпринимательской деятельности» и п. 8.21 «Антикризисная стратегия развития предпринимательских структур».

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке теоретических положений и формировании методических рекомендаций по развитию стратегического планирования деятельности предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций. Основные результаты исследования, содержащие научную новизну, характеризуются следующим:

усовершенствованы:

концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, взаимосвязанные и взаимообусловленные блоки которого, в отличие от существующих, отражают сущность и логику реализации системного подхода, а также позволяют разработать стратегию поведения предприятия сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций;

механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, основанный, в отличие от существующих, на организационной и экономической

компонентах, реализация которых позволяет разработать стратегический план деятельности предприятия, включающий как комплекс регламентных документов, так и соответствующие методические рекомендации;

алгоритм принятия управленческих решений по этапам стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, отличающийся комплексной проработкой практических особенностей его реализации, что дает возможность последовательно организовать процесс стратегического планирования на предприятии;

научно-методическая основа регламентации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которая включает разработанные методические рекомендации, позволяющие оптимизировать процесс принятия управленческих решений, связанных со стратегиями поведения предприятия, которые зависят от разных комбинаций величины прибыли (высокая, средняя, низкая), спроса (высокий, средний, низкий), этапов жизненного цикла;

получили дальнейшее развитие:

понятийно-категориальный аппарат: стратегическое планирование (процесс, направленный на формирование стратегии деятельности предприятия, в соответствии с которой при принятии управленческих решений происходит достижение целей и выполнение задач предприятия); кризисная ситуация на предприятии (совокупность кризисных явлений на предприятии, в основе которых лежит влияние факторов как внешней, так и внутренней среды, вызывающих необходимость их преодоления для дальнейшей деятельности предприятия);

методический подход к оценке уровня стратегического планирования, который отличается устойчивой взаимосвязью элементов, факторов и параметров, направленных на последовательный переход качественных показателей в количественные на основе их индивидуальной значимости для предприятия;

структура и содержание стратегического плана деятельности предприятия, основу которого составляет поэтапная организация стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций исходя из коммуникационных связей между его

субъектами, позволяющая выбрать комбинации стратегий деятельности предприятия с учетом системы сбалансированных показателей.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, достигнутым уровнем разработанности изучаемых проблем, научной новизной и заключается в теоретическом обосновании, разработке организационных, методических положений стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций. Разработанные научно-практические рекомендации могут являться основой для дальнейших исследований в отрасли экономики.

Практическая значимость полученных результатов заключается в обогащении практики научно обоснованными рекомендациями по совершенствованию организации и методики стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций с целью повышения его эффективности и оптимизации принимаемых управленческих решений.

Наибольшее значение имеют рекомендации по разработке и реализации механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций; совершенствованию организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций; формированию методических подходов к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций и адаптации к деятельности отечественных предприятий.

Диссертация выполнена в соответствии с планами научно-исследовательской работы кафедры туризма ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», при выполнении госбюджетной темы «Использование рекреационно-туристского потенциала в экономическом развитии региона» № (Г-19-7) автором предложены направления совершенствования организационно-методических основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций; хоздоговорной темы «Совершенствование методических основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций» (договор №17хт/2022 от 10.02.2022).

Разработанные предложения и рекомендации внедрены в деятельность следующих предприятий: аудиторская фирма «Центр аудита и консалтинга» (г. Донецк, справка № 02-08/4110/1/07 от 25.10.2021 г.); ООО «Атлас Донбасса» (г. Донецк, справка № 37 от 15.04.2021 г.); ФЛП Трофимова Т.В. кафе «Какаду» (г. Донецк, справка № 14/л от 20.06.2021 г.); ресторан «Кокон» (г. Донецк, справка № 65/б от 11.12.2021 г.).

Материалы диссертации используются в учебном процессе ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при преподавании следующих дисциплин: «Ценообразование гостиничных услуг», «Сервисная деятельность в туризме», «Управление региональным развитием в туризме», «Конъюнктура и конкурентоспособность в туризме» (справка № 08.07/1513 от 06.11.2021 г.).

Методология и методы исследования. Теоретическую и методологическую основу диссертации составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные современным проблемам развития предпринимательства и стратегического планирования, а также материалы научно-практических конференций и семинаров по рассматриваемой тематике, специальная, общеэкономическая научная литература и периодические издания, научные источники, информация периодических печатных, справочных и информационных изданий, данные финансовой отчетности предприятий, экспертные оценки, информация официальных корпоративных сайтов, результаты проведенных автором опросов руководителей, менеджеров и ведущих специалистов структурных подразделений предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

В процессе исследования использованы следующие общенаучные и специальные методы: анализа и синтеза, индукции и дедукции – для исследования понятийного аппарата; системного подхода – для изучения сущности и особенностей стратегического планирования в современных условиях; финансового анализа – для исследования уровня финансовой устойчивости отечественных предприятий; логический – для выявления особенностей

современных кризисных ситуаций; сравнительного анализа и анкетирования – для выполнения аналитического обзора проблем стратегического планирования на предприятиях региона; анализа иерархий – для оценки уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики; моделирования – для разработки механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций и определения направлений совершенствования его организации; абстрагирования – для формирования научно-методического подхода к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций и его адаптации к деятельности отечественных предприятий; графический метод – для отображения отдельных результатов исследования. Обработка данных осуществлена с использованием пакета EXCEL для Windows.

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

1. Концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций.

2. Методический подход к оценке уровня стратегического планирования.

3. Механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

4. Алгоритм принятия управленческих решений по этапам стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

5. Научно-методическая основа регламентации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

6. Структура и содержание стратегического плана деятельности предприятия.

7. Понятийно-категориальный аппарат (стратегическое планирование, кризисная ситуация на предприятии).

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертация представляет собой самостоятельное научное исследование.

Основные результаты исследования обсуждались и получили высокую оценку на 7 конференциях различного уровня: «Современные тенденции развития

туризма и индустрии гостеприимства» (г. Донецк, 2019 г.); «Решентневские чтения» (г. Новосибирск, 2021 г.); «Наука – промышленности и сервису» (г. Тольятти, 2020 г.); «Наука, техника, инновации» (г. Ухта, 2020 г.); «Управление предприятием в условиях нестабильности» (г. Донецк, 2021 г.); «Актуальные вопросы экономики и управления» (г. Горловка, 2021 г.).

Публикации. Основные положения диссертационной работы изложены в 16 научных публикациях, в том числе: 1 монография в соавторстве, 8 статей в научных специализированных изданиях, 7 тезисов докладов на конференциях. Общий объем публикаций составляет 5,65 п.л., из которых лично автору принадлежит 4,4 п.л.

Логическая структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованной литературы (225 наименований на 23 страницах) и 13 приложений (на 58 страницах), содержит 29 рисунков и 51 таблицы. Объем работы составляет 267.

РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

1.1 Сущность и особенности стратегического планирования

В современных условиях стратегическое планирование является неотъемлемой составляющей деятельности любого предприятия, ориентированного на достижение своих целей и задач. Именно стратегическое планирование позволяет обоснованно выбрать вектор будущего развития, во многом предопределить его траекторию, несмотря на динамическое развитие социальных и экономических процессов.

Общеизвестно и не вызывает сомнений, что одной из причин внедрения стратегического планирования на предприятии выступает необходимость реакции на изменения условий функционирования предприятия. Очевидно, что такая причина является следствием открытости предприятия как системы в «идеальном» состоянии, способной быстро и эффективно реагировать на рыночные потребности.

Достижение «идеального» состояния в результате стратегического планирования является дискуссионной задачей не только на уровне практики, но и теории, что обусловлено, прежде всего, неоднозначностью сущности и особенностей стратегического планирования. Здесь стоит отметь, что сложность стратегического планирования на практике, учитывая всю его многогранность и многоаспектность, во многом предопределяется отсутствием единого мнения среди ученых относительно дефиниции «стратегическое планирование», его этапов и моделей, принципов в современных условиях хозяйствования.

Учитывая вышесказанное, первостепенное значение имеет анализ исследований, направленных на изучение сущности и особенностей стратегического планирования, идентификацию его этапов, последовательное изучение которых позволит обоснованно перейти к разработке его

концептуальных основ, а, учитывая цель и задачи представленного исследования, интерпретировать полученные результаты в условия кризисных ситуаций.

Так, Колышкина Н.И., проанализировав значительное количество специальной экономической литературы в исследуемой проблематике, приходит к выводу, что стратегическое планирование необходимо рассматривать как деятельность, направленную на постановку целей и разработку стратегий [1, с. 173]

При этом такая «деятельность» по мнению автора должна подкрепляться сопоставлением имеющихся ресурсов предприятия с возможностями, которые будут использованы для достижения целей.

Основываясь на индукции как общем методе научного познания, Малиновский Ю.В. под стратегическим планированием понимает деятельность субъектов управления по формированию целей, определению способов их достижения, а также применения выбранных методов для реализации поставленных целей [2, с. 6].

Как вид деятельности рассматривает стратегическое планирование также Ибрагимов Э.Э. [3, с. 274] и Боэкова В.В. [4], отмечая при этом результат такой деятельности – стратегию, реализация которой приведет к эффективной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе и быстрой адаптации к фактором окружающей среды.

Кроме того, указанные ученые акцентируют внимание на регулярности планирования и организационно-методическом характере, в результате которого происходит разработка и корректировка системы формализованных планов, проектов и программ, направленных на достижение определенных целей предприятия.

Агеева И.Н. и Милева М.Д. утверждают, что стратегическое планирование является непрерывным, адаптивным и творческим процессом принятия стратегических (ключевых, управленческих) решений и проведения преобразований на предприятии, который включает разработку стратегий, их реализацию и корректировку, а также учитывает изменения внешней и

внутренней среды предприятия в том периоде, в котором будет реализовываться выбранная стратегия [5, с. 23].

На адаптивность стратегического планирования как процесса обращает внимание и Шершнёва З.Е. [6, с. 31], а также Василенко В.А. [7], подчеркивая, что с его помощью регулярно корректируются планы деятельности, анализируются мероприятия в их рамках и осуществляется непрерывный контроль и детальная оценка факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Другими словами, речь идет о рассмотрении стратегического планирования как процесса, результатом которого станут сформулированные цели предприятия, определены необходимые ресурсы для их достижения и комплекс мероприятий, направленных на получение и использование этих ресурсов.

Поддерживает указанных выше авторов в мнении относительно сущности стратегического планирования и Гольдштейн Г.Я., особо отмечая, что это процесс формулирования миссии и целей предприятия, выбора специфических стратегий не только для определения необходимых ресурсов, но и их получения с целью обеспечения эффективности деятельности в будущем [8].

Обращает на себя внимание рассмотрение рядом авторов стратегического планирования не только как процесса подготовки и принятия управленческих решений (кстати, на этот момент одним из первых исследователей в данном направлении обратил внимание Ф. Котлер [9, с. 538]) в контексте стратегических целей предприятия, но и как процесса, направленного на подготовку и адаптацию предприятия к конкуренции [10, с. 261].

Исходя из утверждения, что стратегическое планирование – это процесс проецирования вероятного будущего (на что указывают Саати Т. и Кернс К. [11]), ряд авторов [12, с. 48] также рассматривает его как процесс, направленный на конструирование модели развития предприятия, в основе которой лежит необходимость обеспечения эффективной конкурентоспособности предприятия.

Однако в специальной экономической литературе существует значительное количество мнений на счет того, что выделение одного конкретного направления деятельности в рамках стратегического планирования (например, как в

предыдущих определениях, обеспечение эффективной конкурентоспособности) не является совсем правильным, а уместней говорить обо всех направлениях функционирования предприятия в контексте стратегического планирования.

Так, Моисеева Н.К. акцентирует внимание на том, что стратегическое планирование заключается в определении общих направлений деятельности предприятия без их детальной проработки [13, с. 43]. Автора поддерживают и Лесечко М.Д. с Рудницкой Р.М., которые под стратегическим планированием понимают совокупность действий и решений руководителей, которые направлены на разработку стратегий для достижения целей функционирования предприятия [14, с. 9].

Сумец А.М. и Бондаренко М.И. определяют стратегическое планирование как вид исключительно управленческой деятельности, направленной на разработку стратегий на основе принимаемых руководством наборов действий и решений, направленных на достижение целей предприятия [15].

Здесь уместно отметить и схожее абстрактное мнение известного бизнес-тренера Ридинга К., которое, в целом, свойственно зарубежной специальной экономической литературе: «...сущность стратегического планирования состоит в определении вектора развития компании, который поддерживает как ее руководство, так и сотрудники» [16, с. 14].

Учитывая приведенную выше палитру определений как отечественных, так и зарубежных учёных, правомерно сделать вывод, что все они связаны с попыткой авторов внести свое видение сущности и природы стратегического планирования, подчеркнуть период времени его осуществления, акцентировать внимание на необходимости детального изучения изменений в окружающей среде. Другими словами, все определения по сути верны, только раскрывают при этом отдельные особенности стратегического планирования, наиболее значимые по мнению того или иного автора.

Например, Лорандж П. на основе анализа мнений ряда зарубежных авторов, своих соотечественников утверждает, что именно стратегическое планирование

является процессом, обеспечивающим нововведения и изменения на предприятии [17].

Аналогичного по смыслу определения придерживаются и авторы «классических» основ менеджмента Мескон М., Альберт М. и Хедоури Ф., подчеркивая, что стратегическое планирование – это, прежде всего, совокупность действий и решений, осуществленных руководством, направленных на разработку конкретных стратегий для достижения целей предприятия [18, с. 256].

Среди таких взглядов зарубежных авторов выделяется мнение Томпсона А.А., который утверждает, что стратегическое планирование – это запланированная работа, которая включает разработку планов (программ) и прогнозов, в которых определяются цели, задачи и механизмы поведения объектов управления в будущем, которые позволяют таким объектам мгновенно приспосабливаться в внешним факторам влияния [19].

Критически анализируя вышеприведенные дефиниции исследуемой категории, мы склонны полагать, что первостепенную важность в исследованиях, посвященных стратегическому планированию, приобретают этапы его осуществления, а не детальное изучение сущности, природы и логики такого планирования. Однако это не значит, что такая позиция позволит обойти стороной теоретическую грань исследуемой проблематики, речь идет о том, что в стратегическом планировании особое внимание должно быть уделено прежде всего практике его проведения (учитывая представленное исследования – в условиях кризисных ситуаций), что, собственно, и станет возможным благодаря анализу этапов (моделей и принципов) его реализации.

Итак, Вороненко Ю.В., отмечая, что вариантов детализации каждого из этапов стратегического планирование может быть значительное количество, выделяет четыре, по мнению автора, наиболее общих этапа: определение целей предприятия, стратегический анализ, стратегический выбор и этап реализации стратегии [20, с. 39].

Аналогичного мнения придерживаются Колобердянко И.И. и Коробов А.А., акцентируя внимание только на трех ключевых этапах стратегического

планирования на предприятии, а именно: стратегическая диагностика, стратегический выбор, реализация стратегии [21, с. 119].

Рассматривать стратегическое планирование как процесс реализации пяти последовательных этапов предлагает Стойловская О.М., а именно: определение мисси и целей предприятия, анализ среды предприятия (сильных и слабых сторон предприятия, потенциальных возможностей), выбор стратегии, реализация стратегии, её оценка и контроль [22, с. 263].

Заслуживает быть отмеченным мнение ряда авторов [23, с. 14], которые всю многогранность процесса стратегического планирования представили в виде трех этапов (концептуально-ориентированного, проблемно-ориентированного и проектно-ориентированного), каждый из которых имеет свою специфику в зависимости от специфики деятельности предприятия, особенностей инструментария и т.п.

На первом этапе происходит чёткая постановка миссии, целей и задач деятельности, на втором этапе предопределяются приоритетные проблемы, на решение которых и будет направлена стратегия деятельности (результатом на втором этапе должен быть перечень максимально точно и корректно сформулированных проблем и мероприятий, которые необходимо реализовать для их решения или минимизации последствий).Третий этап посвящен непосредственно планированию действий по реализации стратегических целей предприятия, результатом данного этапа авторы называют «планы действий» и «оперативные планы».

Неоднозначного мнения придерживаются Баюра Д.А. и Петрук В.В., настаивая на целесообразности выделения только пяти этапов стратегического планирования, два первых среди которых занимает оценка и анализ внешней и внутренней среды предприятия соответственно. На третьем этапе должны определяться (или устанавливаться) стратегически сильные и слабые стороны деятельности, анализироваться тенденции и неопределённости, характерные деятельности предприятия. Вполне логичным выглядит и четвертый этап, на котором непосредственно и происходит выбор определенной бизнес-стратегии,

внедрению, контролю и оценке эффективности которой посвящен пятый этап [24, с. 157].

Определенная аналогия по содержанию, но разнообразие по порядку реализации характерна Ибрагимову Э.Э., который выделил шесть этапов стратегического планирования: 1) определение миссии предприятия; 2) определение целей и задач предприятия; 3) анализ и оценка информации об окружающей среде; 4) анализ и оценка информации о внутренней среде; 5) планирование стратегий; 6) разработка стратегического плана [3, с. 274]. Нельзя не отметить неоднозначность последних двух этапов исследуемого процесса, так как автор не акцентирует внимание на их результатах, а именно на различии спланированной стратегии (предположим, что это результат пятого этапа) и разработанного стратегического плана (как итогового документа шестого этапа).

Агеева И.Н. и Милева М.Д. выделяют восемь этапов стратегического планирования: 1) целеполагание; 2) подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей; 3) составление перечня необходимых действий; 4) составление программы работ (план мероприятий); 5) анализ ресурсов; 6) анализ разработанного варианта плана; 7) подготовка детального плана действий; 8) контроль за выполнением плана, внесение в случае необходимости соответствующих корректив, изменений [5, с. 22].

Нельзя не отметь, что Колышкина Н.И. придерживается похожего мнения, что и вышеуказанные авторы, а именно акцентирует внимание на том, что важным теоретическим вопросом является именно определение основных составляющих процесса стратегического планирования, чем концентрация усилий ученых на интерпретации его дефиниции [1, с. 173].

При этом в исследовании указанного автора были выделены следующие этапы (в авторском понимании «компоненты»): аналитические действия, целеполагание, разработка стратегий, контроль реализации стратегического плана и оценка.

Единственное принципиальное отличие от мнений вышеприведенных авторов наблюдается в этапах стратегического планирования, рассматриваемых

Кочарян И.С., которая выделила шесть этапов данного процесса: 1) оценка и анализ внешней среды; 2) управленческое исследование сильных и слабых сторон; 3) анализ стратегических альтернатив; 4) выбор стратегии; 5) реализация стратегии; 6) оценка стратегии [25, с. 170]. При этом, на каком этапе происходит постановка целей и задач деятельности, автор не указала, но акцентировала внимание на цикличности стратегического планирования, несмотря на сомнения в принципиальных различиях третьего и четвёртого этапа.

Глембоцкий Д.В., соглашаясь с мнением Гапоненко А.Л. [26, с. 84], склонен полагать, что при стратегическом планировании целесообразно говорить о его цикличности, чем об этапности. Здесь предположим, что автор ведет речь о том, что стратегическое планирование как процесс не может быть завершен, по крайней мере, в том случае, если не достигнуты его цель и задачи.

Рассматривая стратегическое планирование как циклический процесс, ученые выделили следующие его стадии (которые, как видно, кардинально не отличаются от имеющихся этапов данного процесса в специальной экономической литературе): 1) определение миссии и целей деятельности предприятия; 2) анализ параметров внешней среды и их SWOT-анализ (результаты которого могут привести к корректировке миссии и целей деятельности); 3) выбор стратегии деятельности; 4) реализации выбранной стратегии, а также контроль ее реализации; 5) корректировка / постановка миссии и целей деятельности предприятия [27, с. 134].

На цикличности настаивает и Мирошко В.М., в исследовании которого этапы рассматриваются как составные элементы механизма стратегического планирования [28, с. 9]. Учёным было выделено, на наш взгляд, вполне обоснованно и рационально восемь этапов стратегического планирования, на рассмотрении которых имеет смысл остановиться более подробно.

Итак, на первом этапе происходит постановка задач стратегического планирования в целом, а именно определяются проблемы, кризисные ситуации, перспективы деятельности. Второй и третий этапы посвящены анализу всего массива информации о деятельности предприятия, причем как нормативно-

правовой, так и фактографической. На четвёртом этапе происходит проработка альтернативных вариантов развития предприятия, за которой сразу следует их оценка (пятый этап) и разработка стратегии деятельности (шестой этап). Последние два этапа посвящены подробному анализу стратегии и мониторингу ее реализации. При необходимости корректировки стратегии все этапы должны начинаться заново, обеспечивая тем самым свою цикличность, взаимосвязанность и взаимообусловленность.

Рассмотрению этапов стратегического планирования в качестве элементов одноименного механизма посвящено исследование Повидайчика М.М., в котором рассмотрена следующая последовательность этапов определения стратегических целей (на примере производства): исследование внешней среды и оценка уровня её неопределенности, разработка стратегии предприятия (которая дополнительно должна реализовываться в стратегиях по отдельным направлениям деятельности через призму внутренних возможностей и ресурсов), оценка рыночных позиций предприятия, принятие решения о конечном варианте производственной программы (стратегии) [29, с. 11].

Более детально и подробно рассматривают процесс стратегического планирования Бедринец М.Д и Недзельская К.В., выделяя десять этапов: сбор информации о внешней среде, анализ стратегических целей и условий деятельности, анализ конкурентоспособности предприятия, анализ и оценка необходимых ресурсов, моделирование и анализ влияния внешних факторов на направления деятельности, разработка альтернативных стратегий, анализ вариантов и выбор ключевых стратегических решений, анализ эффективности стратегических планов, организационно-финансовое сопровождение реализации стратегических планов [30, с. 29].

Нельзя не заметить, что половина из предложенных автором этапов посвящена исключительно аналитическим действиям, а этап, на котором бы осуществлялся контроль или корректировка действий, отсутствует.

Одиннадцать этапов стратегического планирования выделяет Биляк Н.И.:

1) определяется основная цель, на достижение которой направлена деятельность предприятия; 2) оценка внешней среды и факторов, влияющих на результаты деятельности; 3) анализ конкурентной среды и оценка её влияние на функционирование предприятия; 4) сравнение фактических результатов деятельности с показателями ведущих предприятий отрасли для определения конкурентных позиция на рынке; 5) оценка внутреннего потенциала предприятия, его ресурсов, системы управления и т.д.; 6) формулировка миссии предприятия и постановка долгосрочных целей деятельности; 7) моделирование сценариев развития предприятия с учетом вероятности наступления определенных событий; 8) оценка стратегических альтернатив, а именно возможности, эффективности и рациональности выхода на новые рынки, расширение производства т.д.; 9) выбор и формулировка стратегии предприятия или набора стратегий; 10) разработка стратегических планов и программ, включающих систему тактических и оперативных планов, а также подробную программу действий и график работ; 11) формирование стратегического бюджета [31, с. 74].

Итак, учитывая вышеприведенные взгляды авторов, можно утверждать о наличии значительного количества мнений относительно этапов стратегического планирования, при этом их количество в работах ученых колеблется от трёх до одиннадцати. Тем не менее такое разнообразие этапов, вариантов их последовательности, взаимосвязи, а также логики взаимообусловленности в целом не влияет на понимание сущности стратегического планирования, а находит свое отражение в существовании как минимум пяти его моделей.

Другими словами, если для анализа стратегического планирования в теоретической плоскости ключевое значение имеют этапы данного процесса, изучение которых позволит нам комплексно проанализировать подходы к понимаю его сущности, то для практической стороны исследования на первый план выходят модели стратегического планирования. Именно модели стратегического планирования, по нашему мнению, являются прямым отражением имеющихся теоритических знаний о вариантах этапов

стратегического планирования, их интерпретацией в практическую деятельность предприятий.

Анализ специальной научной литературы [3; 12; 16; 18; 32-40] позволил нам выделить модели стратегического планирования, которыми руководствуются предприятия в современных условиях (приложение А).

В свою очередь, графическая интерпретация позволяет наглядно увидеть их принципиальные отличия. Нельзя не заметить, что во всех рассмотренных моделях присутствует или анализ внешней и внутренней среды, или SWOT-анализ, или анализ конкурентоспобности одновременно с поставкой целей планирования. При этом различия заключается только в последовательности данных мероприятий, а именно:

- постановка цели планирования (стратегии) выступает начальным этапом реализации моделей на основе стратегического «пробела», имиджа предприятия и размеров предприятия (как для крупных, так и для малых предприятий);
- проведение аналитических мероприятий является отправной точкой для реализации моделей на основе рыночных преимуществ и конкурентоспособности.

Обобщение моделей и этапов стратегического планирования позволяет выделить следующие его этапы: постановка миссии и целей предприятия, диагностика внутренней и внешней среды, выбор стратегии, реализация стратегии, контроль за реализацией стратегии. Тем не менее, необходимо понимать, что процесс стратегического планирования, исходя из анализа его этапов и моделей, а также предложенного нами обобщённого варианта, для каждого предприятия является индивидуальным, так как зависит от многих факторов внешней и внутренней среды.

Здесь отдельно подчеркнем, что разногласия, которые свойственны взглядам ученых, касаются в основном последовательности осуществления отдельных этапов, но не их содержания. Критически анализируя специальную экономическую литературу в исследуемой проблематике [3; 31; 33; 41-48],

приходим к выводу, что одной из причин множества существующих подходов к выделению этапов и моделей стратегического планирования является абстрагирование ученых от определения его принципов или формулирования собственных принципов, что приводит к ситуации, когда этапы «подгоняются» под такие принципы и наоборот.

Результаты анализа мнений ученых и специалистов, которые занимаются изучением принципов стратегического планирования, позволяют утверждать, что данному вопросу в специальной экономической литературе уделено недостаточно внимания.

Как показывают результаты анализа, зачастую в основе формулирования принципов стратегического планирования учеными лежит тезис авторских этапов и моделей стратегического планирования – авторские принципы. Для того, чтобы избежать субъективизма и комплексно проанализировать сущность и особенности стратегического планирования, рассмотрим и проанализируем его принципы, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Принципы стратегического планирования (составлено автором)

Автор / **Принцип**	**Биляк Н.И. [31, с. 74]**	**Ибрагимов Э.Э. [3, с. 275-276]**	**Колбина О.В. [41, с. 53]**	**Коноваленко Н.П. [42, с. 51]**	**Маленков Ю.А. [43, с. 14-22]**	**Файоль А., Акофф Р., Ансофф И [33]**	**Фатхутдинов В.А. [44, с. 61]**	**Шеховцева Л.С. [45, с. 17]**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Системность	+	+	✓	✓	+	✓	+	✓
Комплексность	+	+			+		+	
Интеграционный							+	
Маркетинговый							+	
Функциональность							+	
Динамичности	+						+	
Воспроизводственный							+	
Нормативность							+	
Количественный							+	
Административный		✓	✓	✓	✓	✓	+	
Поведенческий							+	
Ситуационный	+	✓	✓			✓	+	
Научности	+	+		+				
Экономической целесообразности	+							✓

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Непрерывности	+		+	+		+		
Целеполагания и целереализации	+			✓				
Долгосрочности		+			+			
Точности			+	+		+		
Измеримость				+				
Контролируемость								+
Простота								+
Индивидуализм								+
Реализуемость								+
Примечание: (+) – принципы идентичны по названию в работах авторов, (✓) – принципы одинаковы по содержанию в работах авторов								

При проведении анализа работ, посвященных принципам стратегического планирования, установлено, что существует ряд принципов, которые одинаковы по содержанию в работах ученых. Речь идет о таких принципах: системности (единства), административный (участия и человеческого фактора), ситуационный (гибкости), экономической целесообразности (эффективности), целеполагания и целереализации (целенаправленности), что иллюстрируют данные таблицы 1.1.

Критически анализируя каждый принцип стратегического планирования, отметим, что все они находятся в прямой взаимосвязи от того, какой смысл вкладывает автор в понятие «стратегическое планирование», какому подходу к определению его сущности следует ученый и какой логики придерживается при выделении его этапов.

Все это подтверждает высказанный нами ранее тезис о необходимости комплексного рассмотрения подходов к определению сущности стратегического планирования, его принципов и результатов. При этом особое внимание, как показывают данные вышеприведенной таблицы, должно быть уделено принципу системности – прямой аналогии системному подходу, в рамках которого выделим объекты, субъекты, процесс (в данном контексте уместней говорить уже о результатах процесса, так как трудно опровергнуть тот факт, что планирование и является процессом), которые, как общеизвестно, являются ключевыми элементами любой системы (таблица 1.2).

Другими словами, в таблице 1.2 рассмотрена сущность подходов к стратегическому планированию через призму элементов системности, что позволяет утверждать:

- объектом стратегического планирования выступает деятельность предприятия (или отдельные направления деятельности);
- управленческий персонал (или, в отдельных случаях, работники структурных подразделений) является субъектом стратегического планирования;
- результат стратегического планирования – стратегия деятельности предприятия (план, проект, программа – если речь идет об отдельных направлениях деятельности);
- к принципам стратегического планирования правомерно отнести: целеполагание, непрерывность, ситуационность, комплексность, контролируемость и административный принцип.

Такая логика представленного исследования позволила уточнить дефиницию определения «стратегическое планирование» и определить его как процесс, направленный на формирование стратегии деятельности предприятия, руководствуясь которой в ходе принятия управленческих решений происходит достижений целей и задач предприятия.

Таким образом, стратегическое планирование оказывает значительное влияние на деятельность предприятия в целом и эффективность управленческих решений в частности. В свою очередь, рассмотрение сущности стратегического планирования через призму элементов системности (системного подхода), с одновременным сопоставлением имеющихся в специальной экономической литературе подходов с принципами его проведения, позволяет акцентировать внимание на его сущности и особенностях, абстрагироваться от его характеристик, которые являются производными от цели такого планирования (или общеизвестной цели деятельности предприятия в целом).

Таблица 1.2 – Подходы к определению сущности и особенностей стратегического планирования (составлено автором)

Подход	**Сущность и особенности стратегического планирования**	**Принципы**	**Элементы системного подхода**		
			Объект	**Субъект**	**Результат процесса**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Деятельностный	Стратегическое планирование рассматривается как определенный вид деятельности (направление) в процессе функционирования предприятия как одно из направлений деятельности управленческого персонала, в рамках которого будет определена цель деятельности, а также сформулирована её стратегия.	Административный Непрерывности Ситуационности	Деятельность предприятия	Управленческий персонал предприятия	Цели и направления деятельности, управленческие решения, стратегия деятельности
	Стратегическое планирование необходимо рассматривать как деятельность, направленную на постановку целей и разработку стратегий путем сопоставления имеющихся ресурсов предприятия с возможностями, которые будут использованы для достижения целей, или как процесс принятия управленческих решений относительно целевых ориентиров и распределения ресурсов [1, с. 173].				
Процессный	Согласно процессному подходу, стратегическое планирование представляет собой определённую последовательность этапов для разработки стратегии деятельности предприятия	Непрерывности Целеполагания Ситуационности	Деятельность предприятия, направления деятельности	Управленческий персонал предприятия	Управленческие решения, стратегия деятельности
	Стратегическое планирование – это процесс регулярной корректировки планов деятельности, анализа мероприятий, в рамках которой осуществляется непрерывный контроль и детальная оценка факторов внешней и внутренней среды предприятия [6, с. 23].				
Ситуационный	В рамках подхода стратегическое планирование выступает процессом, направленным на решение определённых задач или преодоление конкретных трудностей (организационного, методического, информационного характера) посредством разработки стратегии деятельности.	Ситуационности Целеполагания Индивидуализма	Деятельность предприятия, направления деятельности, кризисная ситуация	Управленческий персонал предприятия	Стратегия деятельности
	Стратегическое планирование является непрерывным, адаптивным и творческим процессом принятия стратегических (ключевых, управленческих) решений и проведения преобразований на предприятии, который включает разработку стратегий, их реализацию и корректировку, а также учитывает изменения внешней и внутренней среды предприятия в том периоде, в котором будет реализовываться выбранная стратегия [5, с. 31].				

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3	4	5	6
Динамичеый	Согласно данному подходу, стратегическое планирование является, в определенной степени, реакций на действия различный факторов (например, управленческие решения в прошлом, изменения факторов внутренней и внешней среды предприятия и т.п.). В данном случае результатом стратегического планирования выступает разработка или корректировка стратегии, с новой постановкой целей и задач деятельности предприятия.	Динамичности Поведенческий Целеполагания Административный Контролируемость	Деятельность предприятия, направления деятельности	Управленческий персонал предприятия	Стратегия деятельности
	Стратегическое планирование является управленческой деятельностью, направленной на разработку стратегий на основе принимаемых руководством наборов действий и решений, направленных на достижение целей предприятия [15].				
Программно-проектный	Стратегическое планирование трактуется как действия управленческого персонала предприятия, направленные на разработку планов, проектов, программ развития, в частности, и стратегий деятельности в целом	Комплексность Целеполагания Долгосрочность Нормативность Контролируемость	Деятельность предприятия, направление деятельности	Управленческий персонал предприятия	План, проект, программа, стратегия деятельности
	Стратегическое планирование – это запланированная работа, которая включает разработку планов (программ) и прогнозов, в которых определяются цели, задачи и механизмы поведения объектов управления в будущем, которые позволяют таким объектам мгновенно приспосабливаться в внешним факторам влияния [19].				
Ресурсно-рыночный	Стратегическое планирование, в рамках данного подхода, выступает связующим звеном между имеющимися ресурсами и организационными компетенциями, направленными на формирование стратегической матрицы, что позволит обеспечить эффективную конкурентоспособность предприятия.	Административный Целеполагания Контролируемость	Ресурсы предприятия, организационные компетенции	Управленческий персонал предприятия	Стратегия деятельности, стратегическая матрица
	Стратегическое планирование – это непрерывный процесс по разработке стратегии, направленной на формирование ключевых компетенций предприятия в соответствии со стратегическими целями и факторами внешней среды с последующей выработкой управленческих решений по защите и развитию данных компетенций [46, с. 199]				

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3	4	5	6
Функциональный	Согласно функциональному подходу, стратегическое планирование рассматривается не только как одна из функции управления, но и как механизм для удовлетворения потребностей предприятия, достижения его целей и задач посредством разработки стратегии деятельности.	Реализуемость Ситуационность Целеполагания	Деятельность предприятия, направление деятельности	Управленческий персонал предприятия	План, проект, программа, стратегия деятельности
	Стратегическое планирование – это совокупность действий и решений руководителей, которые направлены на разработку определённых стратегий для достижения целей функционирования предприятия [14, с. 9].				
Комплексный	В основе комплексного подхода лежит тезис о том, что спланировать деятельность предприятия возможно только с учетом взаимосвязи и взаимообусловленности целей, задач, направлений деятельности, координации усилий всех структурных подразделений предприятия на реализацию единственной стратегии деятельности.	Комплексность Целеполагания Интеграционный	Деятельность предприятия	Управленческий персонал предприятия, работники структурных подразделений	Стратегия деятельности
	Стратегическое планирование заключается в определении вектора развития компании, который поддерживает как ее руководство, так и сотрудники [16, с. 14].				

При этом заметим, что логика дальнейшего исследования будет посвящена изучению кризисных ситуаций на предприятии, природе и характеру их возникновения, гармоничное сопоставление которых с вышеприведенными теоретическими положениями в дальнейшем подчеркнёт необходимость изучения механизма стратегического планирования, его задач, функций и принципов, которые будут рассмотрены нами на примере деятельности предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

Такой подход позволит нам обоснованно сформировать концептуальные основы стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, так как будет базироваться не только на существующих теоретических положениях, но и на их совершенствовании и адаптации к реалиям функционирования предприятий торговли в современных условиях.

1.2 Кризисные ситуации на предприятии: природа и характер возникновения

В современных социально-экономических условиях, в основе которых, так или иначе, лежат принципы рыночной экономики, кризисные ситуации возникают в процессе развития каждого предприятия вне зависимости от его размеров, отрасли деятельности, организационно-правовой формы и т.д.

Несмотря на то, что каждое отдельное предприятие имеет свои задачи деятельности и заинтересованных сторон, со своими интересами, находится под влиянием, нередко индивидуальных, факторов внутренней и внешней среды, вместе с тем подчиняются общеизвестным закономерностям циклического развития национальной экономики, имея при этом собственные этапы жизненного цикла с характерными для них кризисными ситуациями.

При этом стоит отметить, что кризисные ситуации не всегда могут иметь разрушительный характер или серьезные последствия, но, зачастую, являются

основой преобразования деятельности предприятия в целом или его отдельных направлений в частности. В результате анализа последствий той или иной кризисной ситуации на предприятии осуществляются организационно-структурные преобразования, кадровые перестановки, изменение центров ответственности и т.п.

Именно поэтому изучение кризисных ситуаций на предприятии имеет особую актуальность в современных условиях, но в то же время приводит к существованию значительных различий в мнениях ученых в исследуемой проблематике.

Логика нашего исследования будет исходить из того, что изучение кризисных ситуаций на предприятии должно начинаться с изучения их сущности, что позволит объяснить их природу и характер возникновения. В связи с этим необходимым является рассмотрение, как минимум, следующей цепочки определений: «кризис», «кризисная ситуация», «кризисное состояние», в интерпретации разных авторов с экономической точки зрения на микроуровне.

Учитывая тот факт, что в исследуемой нами проблематике существует значительное количество работ, посвященных этимологии указанных выше определений (отметим работы [49-59]), не будем вдаваться в критические размышления по поводу их дефиниций в специальной экономической литературе, а обозначим их специфические особенности.

Так, Антонов О.В. [47, с. 18], Большаков А.С. [48, с. 6] рассматривают кризис на предприятии как один из этапов его развития, подчеркивая при этом, что в основе его возникновения лежат нарушения пропорций между спросом и предложением на товары или услуги предприятия, в свою очередь, причинами нарушения таких пропорций являются факторы внутренней и внешней среды предприятия.

Как форму нарушения параметров жизнеспособности понимает кризис на предприятии Подольская В.А., добавляя, что кризис проявляет себя в течение определённого периода и характеризуется закономерностью и цикличностью возникновения в ходе этапов жизненного цикла предприятия [49, с. 336]. При

этом, по мнению автора, в основе кризиса на предприятии лежат противоречия, которые образуются в процессе взаимодействия только с внешней средой предприятия.

Здесь приведем противоположное мнение Короткова З.М. Ученый считает, что в основе кризиса, в первую очередь, лежит сам процесс функционирования предприятия, а не факторы внешней среды [50, с. 14].

Другими словами, под кризисом на предприятии автор понимает ситуацию, в которой происходит обострение противоречий на предприятии, которые угрожают его эффективному функционированию. Отсюда также следует вывод о том, что кризис состоит из определенных ситуаций (на это указывает и ряд других авторов [51, с. 8; 52, с. 4, 53, 54]).

Подтверждает данную позицию и Черновол И.А., считая, что кризисом на предприятии является совокупность ситуаций, вызванных экзо- и эндогенными факторами, которая нарушает равновесие системы предприятия, и, со временем, может приводить к изменению организационного, экономического и производственного механизма функционирования. При этом ученый отдельно отмечает, что кризисные ситуации на предприятии являются труднопрогнозируемыми, тем не менее, могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность предприятия [60, с. 12].

Гальчинский А.С. считает, что кризисная ситуация на предприятии заключается в стремительном увеличении количества взаимосвязанных кризисных явлений, результаты которых приводят к ухудшению отдельных показателей деятельности, но не разрушают «систему самосохранения» [59, с. 104].

Как период спада в развитии предприятия трактует кризисную ситуацию на предприятии Лигоненко Л.А., акцентируя при этом внимание на, как правило, катастрофические ухудшения как количественных, так и качественных показателей деятельности предприятия [60, с. 16].

Чернявский А.Д. соглашается с мнением Р. Хита, который, критически анализируя мнения американских и английских учёных, приходит к выводу, что

кризисной ситуацией является такая, при которой в деятельности предприятия наблюдется неуверенность в управленческих решениях, у управленческого персонала существует чувство небезопасности и тревожности относительно своего будущего [61, с. 16].

Представляет интерес в рамках нашего исследования позиция Колесник М.К., которая считает, что вместо понятия «кризисная ситуация» уместней говорить о кризисном состоянии, под которым подразумевает незапланированный, нежелательный, а также ограниченный по времени процесс, который нарушает функционирование предприятия [62, с. 53].

Похожую позицию относительно применения слова «состояние» занимают и Крутик А.Б. с Муравьевым А.И., считая, что в целом кризис – это изменение экономического состояния предприятия, а именно резкий переход от стабильного функционирования к нарушению деятельности и процесса воспроизводства [63, с. 21].

Здесь также приведем мнение о том, что кризисное состояние на предприятии является закономерным в рыночной экономике, напрямую связано с жизненным циклом предприятия [64, с. 109-116]. Такое мнение, высказанное Коваленко Е.В., свидетельствует о том, что кризисному «состоянию» (по мнению автора) свойственен определенный период времени на определённом этапе жизненного цикла предприятия. Возникает вполне логичный вопрос о той ситуации, когда кризисное «состояние» будет не на том этапе жизненного цикла предприятия или ее не будет в принципе.

Трудно не согласится с общеизвестным фактом цикличности кризисов на макро-, мезо- и микроуровне, однако говорить о том, что на данном этапе жизненного цикла будет иметь место кризисное «состояние», по нашему мнению, не является вполне оправданным. В данном контексте «состояние» предполагает длительный процесс (здесь, кстати, речь и должна идти об определённой закономерности), в рамках которого четко идентифицированы и структурированы причины, факторы такого «состояния». При этом они взаимосвязаны и только в совокупности образуют кризисное «состояние».

Однако предположим, что вся совокупность факторов и причины дестабилизации деятельности предприятия не взаимосвязана и не взаимообусловлена и имеет разные временные рамки. Именно поэтому мы склонны говорить о ситуативности кризисов в деятельности предприятия, употребляя при этом словосочетание «кризисная ситуация», так как на каждой стадии жизненного цикла она может быть обусловлена как однообразными, так и различными причинами.

Учитывая вышесказанное, под кризисной ситуацией, по нашему мнению, необходимо понимать совокупность кризисных явлений на предприятии, в основе которых лежит влияние как факторов внешней, так и внутренней среды, вызывающих необходимость их преодоления для дальнейшей деятельности предприятия.

Из такой дефиниции следует взаимосвязь факторов и, в определенных случаях, последствий кризисных ситуаций на предприятии. В данном направлении обращает на себя внимание исследование Водополовой Н.В. и Масалтиной Н.В. [65], которые проанализировали значительное количество мнений ученых относительно отражения в исследуемых нами дефинициях, проявление свойств и причин кризисных ситуаций на предприятии.

Критически анализируя мнения Водополовой Н.В. и Масалтиной Н.В., ряда других учёных [66-71], можно сделать следующие выводы, отличные от полученных учеными результатов:

- зарубежные ученые в исследуемой дефиниции обращают внимание преимущественно на свойства кризисных ситуаций (речь идет о работах Гроува Э. [66], Охигинса Э. [67], Кейнса Дж. [68]);
- отечественные ученые в исследуемой дефиниции склонны акцент делать на основных причинах кризисных ситуаций (здесь подразумеваем работы Короткова Э.М. [55], Осипова М.Ю. и Шульгиной И.Н. [69] или же совмещать их проявление с причинами, предопределять их взаимосвязь (отметим работы Колесник М.К.[62], Крутик А.Б. и Муравьева А.И. [63], Мизикосвкого Е.А. [70], Семёнова Б.Д. [71]);

- мнения ученых практически идентичны по поводу проявлений кризисных ситуаций на предприятии (в общем виде – нарушение деятельности предприятия в целом или отдельных в частности), свойств (закономерность, цикличность, временный характер);
- взгляды ученых относительно причин кризисных ситуаций на предприятии заметно отличаются, что является следствием разной проблематики в исследованиях (некоторые ученые склонны рассматривать кризисные ситуации на определенном предприятии определенной отрасли, а затем делать общие теоретические выводы (здесь нельзя не отметить работы [51; 61]), разной последовательности этапов жизненного цикла предприятия.

Итак, для того, чтобы определить причины кризисных ситуаций, их природу и характер возникновения на предприятии, по нашему мнению, необходимо:

1) определить виды и факторы развития кризисных ситуаций на предприятии, рассмотреть логику их взаимосвязи и взаимодействия;
2) проанализировать возможные кризисные ситуации на этапах жизненного цикла предприятия, природу и характер их возникновения.

Трудно не согласится с тем фактом, что четкое определение и понимание факторов кризисных ситуаций является базисом для разработки их классификации. Однако зачастую в основе кризисной ситуации на предприятии лежит не один, а совокупность факторов, что делает невозможным установление четкой взаимосвязи по общеизвестной формуле «действие – результат» (в данном контексте «фактор – кризисная ситуация»).

В этой связи рассмотрение видов кризисных ситуаций на предприятии, абстрагируясь от их факторов (которые в том или ином виде уже были отражены в дефинициях приведенных выше), создаст основу для дальнейшего исследования в плане выделения новых факторов. Такой обратный порядок в представленном исследовании позволит максимально учесть, что кризисные ситуации на предприятии имеют различные масштабы проявления, различаются по уровню прогнозируемости и контроля.

Результаты критического анализа специальной экономической литературы, в которой рассматривается классификация кризисных ситуаций (отметим работы [67-86]), позволили нам выделить следующие их виды, в зависимости от классификационного признака, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Классификационные признаки видов кризисных ситуаций на предприятии (составлено автором)

Признак		**Вид**	
1		**2**	
1	По масштабу проявления	1.1	*Всеобщие* Кризисные ситуации, охватывающие все направления деятельности предприятия.
		1.2	*Ограниченные* Кризисные ситуации, охватывающие одно или несколько направлений деятельности предприятия.
2	По внешнему проявлению	2.1	*Явные* Кризисные ситуации, проявление которых, как и их последствия, очевидны.
		2.2	*Скрытые* Кризисные ситуации, которые проявляются при определенных условиях деятельности или факторов внешней и внутренней среды.
3	По факторам влияния	3.1	*Внешние (экзогенные)* Кризисные ситуации, в основе которых лежат факторы внешней среды предприятия.
		3.2	*Внутренние (эндогенные)* Кризисные ситуации, возникающие вследствие влияния факторов внутренней среды предприятия.
		3.3	*Совокупные* Кризисные ситуации, основывающиеся на влиянии факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия.
4	По сферам проявления	4.1	*Экономическая* Кризисные ситуации, вызванные действиями предприятия на получение прибыли.
		4.2	*Производственная* Кризисные ситуации, связанные с использованием средств труда для производства товаров, оказания работ и услуг.
		4.3	*Кадровая* Кризисные ситуации, связанные с реализацией кадровой политик на предприятии
		n	…

Продолжение таблицы 1.2

1		2	
5	По периодичности возникновения	5.1	*Разовые* Кризисные ситуации, которые возникают на предприятии единоразово.
		5.2	*Периодические* Кризисные ситуации, возникающие на предприятии многократно, в течение определенного периода.
		5.3	*Текущие* Кризисные ситуации, которые возникают на предприятии на протяжении всего периода деятельности.
6	По уровню прогнозируемости	6.1	*Прогнозируемые* Кризисные ситуации, возникновение которых возможно спрогнозировать.
		6.2	*Частично прогнозируемые* Кризисные ситуации, возникновение которых не всегда возможно спрогнозировать.
		6.3	*Не прогнозируемые* Кризисные ситуации, которые возникают на предприятии вследствие непрогнозируемых факторов внутренней и внешней среды.
7	По степени тяжести	7.1	*Глубокие* Кризисные ситуации, имеющие затяжной характер, плавно переходящие в кризисное состояние.
		7.2	*Поверхностные* Кризисные ситуации, имеющие краткосрочный характер и не оказывающие существенного влияния на деятельность предприятия.
8	По характеру влияния	7.1	*Деструктивные* Кризисные ситуации, нарушающие деятельность предприятия и вызывающие структурные изменения в ней.
		7.2	*Благоприятные* Кризисные ситуации, оказывающие положительное влияние на деятельность предприятия.
9	По уровню контроля	7.1	*Контролируемые* Кризисные ситуации, нарушающие деятельность предприятия и вызывающие структурные изменения в ней.
		7.2	*Неконтролируемые* Кризисные ситуации, оказывающие положительное влияние на деятельность предприятия.

Подчеркнем, что приведенные в таблице 1.2 классификационные признаки и виды кризисных ситуаций на предприятии не являются исчерпывающими, так как деятельность того или иного предприятия всегда будет приводить к возникновению новых нетипичных кризисных ситуаций. Тем менее, по нашему мнению, представленных выше видов будет достаточно для понимания природы и характера возникновения кризисной ситуации.

Учитывая ясность формулировок видов кризисных ситуаций на предприятии, считаем, что их идентификация и классификация не должна вызвать особых дискуссий, кроме классификационных признаков «по характеру влияния» и «по периодичности возникновения».

По периодичности возникновения целесообразно выделить разовые, периодические и текущие кризисные ситуации на предприятии. При этом под текущими понимаем такие, которые возникают на разных этапах жизненного цикла предприятия.

При этом заметим, что существует и практика выделения кризисных ситуаций по этапам жизненного цикла в отдельный классификационный признак (речь идет о работах [72; 73; 74; 75]), что по нашему мнению не является вполне обоснованным, так как приводит к излишнему дублированию с временным классификационным признаком.

В свою очередь, характер влияния кризисных ситуаций на деятельность предприятия отражает два основных подхода по отношению к их результатам: деструктивным и благоприятным. Деструктивное влияние кризисной ситуации на деятельность предприятия, в целом, выступает в качестве причины отклонения от нормального функционирования предприятия как системы, а благоприятное связано с интерпретацией кризисной ситуации как объективного процесса, направленного на дальнейшее совершенствование предприятия как системы.

Некоторые ученые [76; 77] считают, что кризисная ситуация на предприятии является поворотным моментом в процессе его деятельности, так как приводит к её оптимизации, позволяет адаптироваться к новым условиям

хозяйствования или влияния факторов внутренней и внешней среды предприятия, которое, как правило, тяжело спрогнозировать.

В данном контексте согласимся с мнением коллектива авторов [78, с. 17], которые в ходе исследования приходят к выводу, что под фактором следует понимать явление, событие, тенденцию или состояние объекта, свидетельствующего о начале кризисной ситуации.

Необходимо понимать, что кризисные ситуации могут быть вызваны различными факторами, тем не менее, результаты анализа специальной экономической литературы [57; 58; 65; 79-86], собственных размышлений, позволили нам их систематизировать на рисунке 1.1, максимально учитывая при этом их разнообразие.

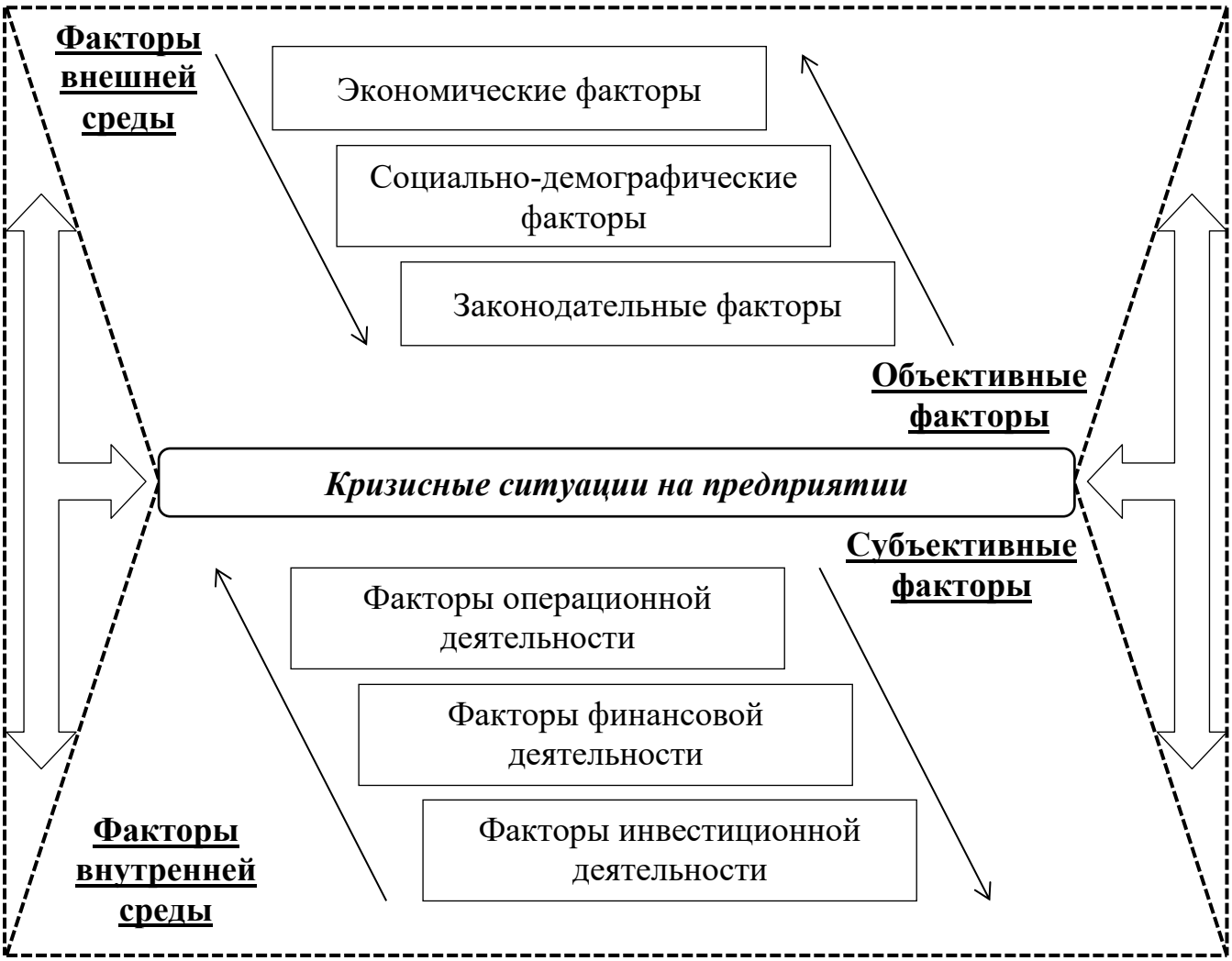


Рисунок 1.1 – Факторы возникновения кризисных ситуаций на предприятии (составлено автором)

По нашему мнению, в основе кризисных ситуаций на предприятии лежат объективные факторы, связанные с экономическим положением на макро- и мезо-уровне, социально-демографической ситуацией и законодательной базой, другими словами – факторы внешней среды, а также субъективные, отражающие несовершенство операционной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия (факторы внутренней среды).

Факторы внешней среды предприятия не связаны с деятельностью предприятия и зависят от уровня развития экономических отношений, покупательной способности физических и юридических лиц, социальной напряженности, активности профсоюзов и других общественных организаций, развития законодательной базы, регулирующей предпринимательскую деятельности и т.д.

Отметим, что факторов внешней среды (равно, как и внутренней) можно выделить бесконечное количество (геополитические, институциональные, другие), однако мы склонны полагать, что их суть так или иначе сведется к вышеприведенным трем группам. Например, политическая ситуация приведёт, как минимум, к изменениям в законодательной базе и, как максимум, изменит рыночную конъюнктуру, которая, в свою очередь, отразится на социальной напряженности и уровне занятости населения.

Факторы внутренней среды предприятия непосредственно связаны с операционной, финансовой и инвестиционной деятельностью предприятия, возникают при неэффективности процесса управления, недостаточности ресурсов и квалификации персонала (операционная деятельность), ухудшении взаимоотношений с поставщиками и финансовыми учреждениями (преимущественно финансовая деятельность), отсутствии инвестиционных проектов (инвестиционная деятельность) и т.д.

Заметим, что рисунок 1.1, выполненный нами в двумерном пространстве, может интерпретироваться в трёхмерное таким образом, что в основе полученной пирамиды будет находиться деятельность предприятия в целом, на вершине – кризисная ситуаций, а боковые грани состоят из факторов внешней среды

(объективные) и внутренней (субъективные). Такое представление кризисных ситуаций по факторам влияния на них полностью отражает одноименный классификационной признак, который был сформулирован нами ранее в таблице 1.2 (кризисная ситуация как совокупность влияния факторов внешней и внутренней среды). В случае, когда в основе кризисной ситуации лежат только факторы внутренней или внешней среды, речь идет о конусе в трёхмерном пространстве.

Развивая графическую интерпретацию взаимодействия факторов кризисных ситуаций, при этом не углубляясь в математические рассуждения, приходим к выводу, что высота полученной четырёхугольной пирамиды (или если кризисная ситуация значительна по масштабу, то усеченной пирамиды) отражает глубину кризисной ситуации на предприятии. Другими словами, насколько именно факторы внешней и внутренней среды повлияли (или влияют) на его функционирование и развитие кризисной ситуации и является ли она вообще кризисной.

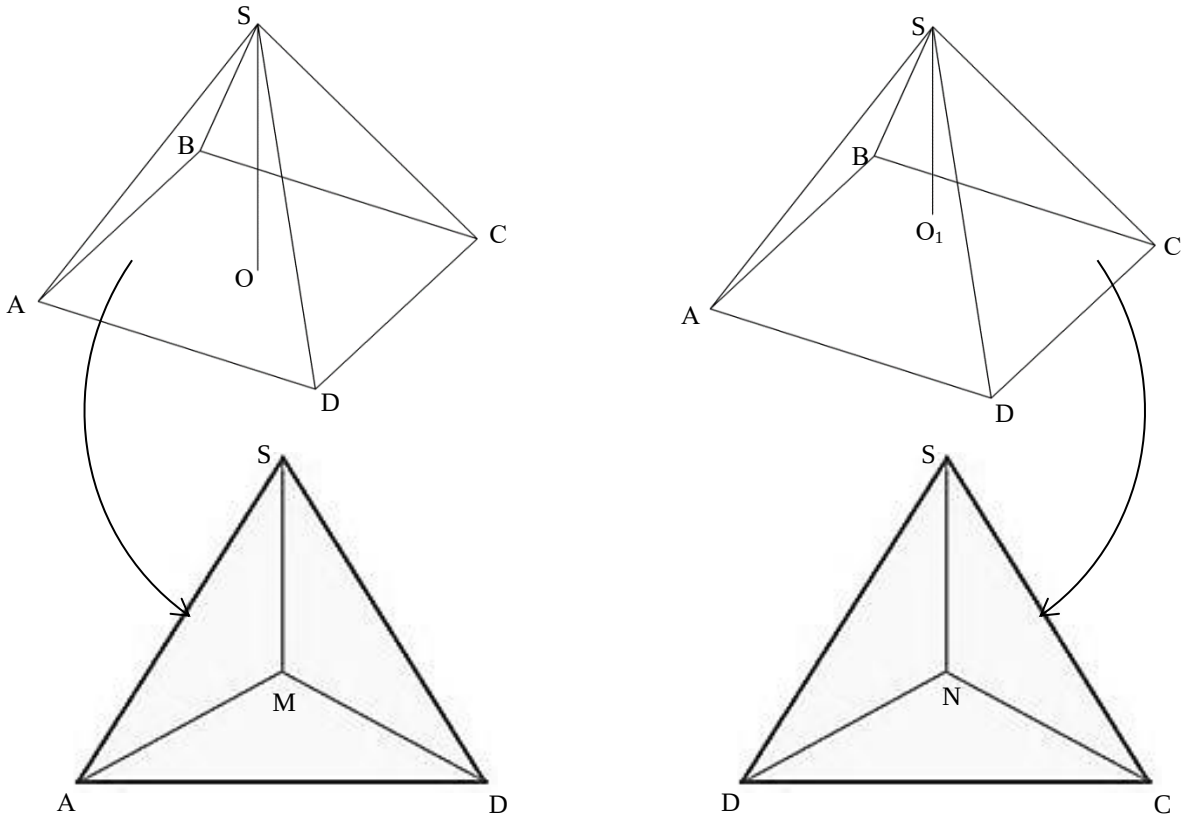
Следовательно, возникает необходимость определения перечня признаков, которыми обладают кризисные ситуации (помимо тех общеизвестных и общетеоретических, примеры которых мы приводили ранее). На данном этапе исследования обращает на себя внимание работа Риттеля Г. и Вебера М. [87], которые разработали, на наш взгляд, наиболее удачный подход к определению признаков «зловредной» и «покладистой» проблем на предприятии, так как данная наработка может быть адаптирована в плоскость представленного исследования.

Результаты собственных размышлений в данном направлении позволили прийти к следующим выводам:

- «зловредные» кризисные ситуации по своей природе являются совокупными, то есть в их основе лежит влияние факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия. В данном случае высота четырёхугольной пирамиды находится строго по центру основания, показывая тем самым совокупное влияние факторов;

– «покладистые» кризисные ситуации возникают вследствие влияния факторов только внешней или внутренней среды предприятия и являются простыми по своей природе. В такой ситуации высота четырёхугольной пирамиды смещена в сторону одной из граней (если преобладает влияние на кризисную ситуацию факторов внешней среды, то в данную сторону, если факторов внутренней среды – в противоположную).

Схематично на рисунке 1.2 представлены вышеуказанные ситуации с одновременной детализацией факторов внутренней и внешней среды.



ΔASD, ΔBSC – боковая грань факторов внешней среды предприятия:
ΔAMD – экономические факторы;
ΔASM – социально-демографические факторы;
ΔMSD – законодательные факторы

ΔDSC, ΔABS – боковая грань факторов внутренней среды предприятия:
ΔDNC – факторы операционной деятельности;
ΔDSN – факторы финансовой деятельности;
ΔNSC – факторы инвестиционной деятельности.

SO – высота пирамиды, отражающая совокупную кризисную ситуацию и простую (SO_1) в деятельности предприятия (ABCD).

Рисунок 1.2 – Графическая интерпретация совокупной и простой кризисной ситуации в деятельности предприятия (авторская разработка)

Анализируя рисунок 1.2., следующим этапом является определение перечня свойств кризисных ситуаций на предприятии, характер которых и влияет на высоту рассмотренной пирамиды, а также ее смещение в сторону одной из граней. В таблице 1.3 рассмотрены отличия простых кризисных ситуаций на предприятии от совокупных, опираясь при этом на работу Риттеля Г. и Вебера М. [87].

Таблица 1.3 – Признаки совокупных и простых кризисных ситуаций на предприятии (составлено автором)

Признак		**Простая кризисная ситуация**	**Совокупная кризисная ситуация**
1		**2**	**3**
1	Возможность формулирования кризисной ситуации	Может быть четко сформулирована	Окончательная формулировка отсутствует
2	Соотношение между кризисной ситуацией и решением	Существует четкое решение сформулированной кризисной ситуации	Решение кризисной ситуации лежит только в основе её четкого понимания и всей совокупности факторов, влияющих на неё
3	Проверяемость решения кризисной ситуации	Решение кризисной ситуации либо верное, либо неверное	Существует значительное количество вариантов с разными, преимущественно негативными, последствиями в любом случае
4	Возможность окончательности решения кризисной ситуации	Можно принять окончательное решение	Окончательное решение и возможность очевидной проверки отсутствуют
5	Возможность регламентации алгоритма решения кризисной ситуации	Регламентация перечня действий возможна и может быть применена при дальнейших кризисных ситуациях	Отсутствие возможности четко сформулировать алгоритм решения кризисной ситуации

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
6	Возможность идентификации основного фактора влияния	Возможно идентифицировать	В целом возможно идентифицировать только совокупность (последовательную цепочку факторов), однако нет уверенности в правильности таких действий
7	Возможность применения решения кризисной ситуации в дальнейшем	Возможно без особых усилий по адаптации к новой кризисной ситуации	Возможность отсутствует из-за комплексного влияния факторов внутренней и внешней среды, их особой взаимосвязи и взаимообусловленности
8	Повторяемость кризисной ситуации	Кризисная ситуация, как правило, повторяется	Кризисная ситуация, как правило, уникальна

Критически анализируя сформулированные признаки, в то же время отметим, что они в полной мере могут быть применены на ряду с признаками, рассмотренными в таблице 1.2, а также иметь место при изучении кризисных ситуаций на предприятии по этапам жизненного цикла.

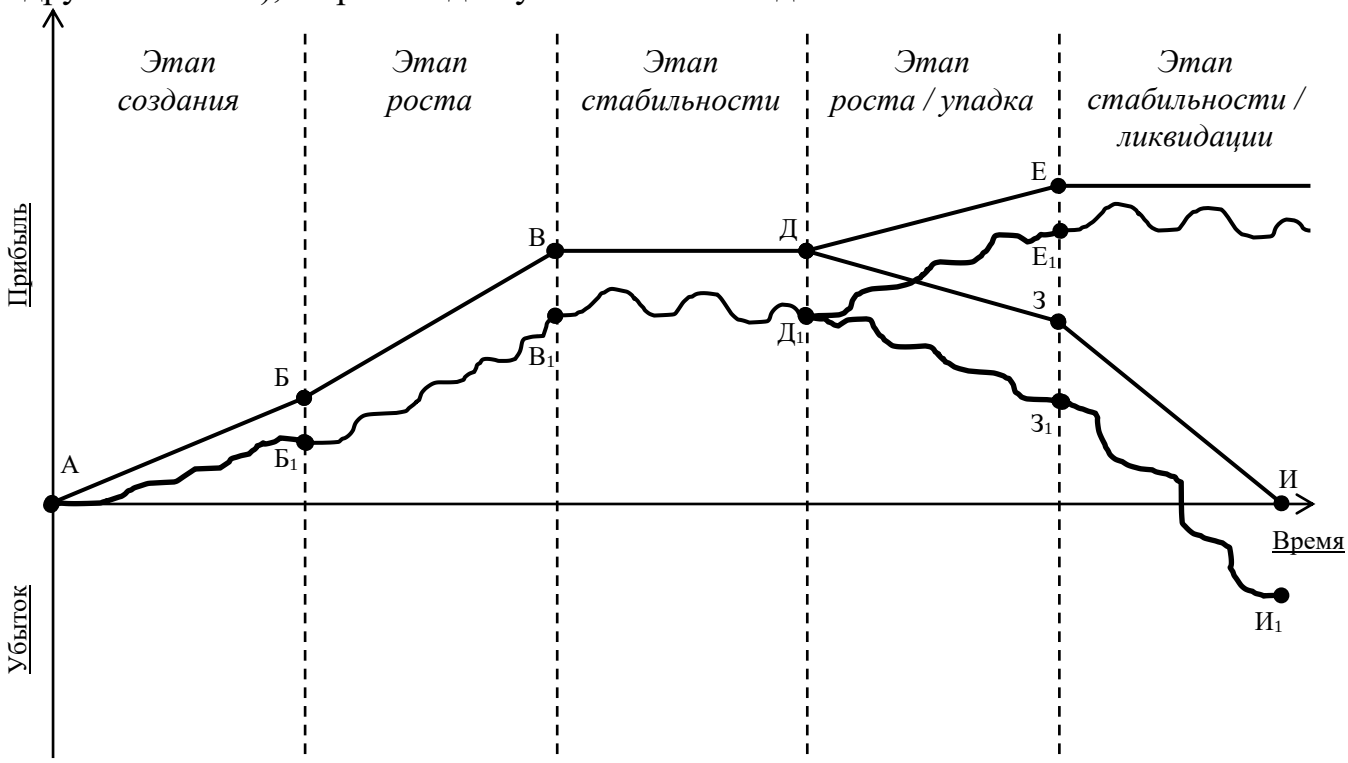
При этом необходимо учитывать тот факт, что каждому этапу жизненного цикла будут присущи неповторяющиеся (уникальные) кризисные ситуации. Такая природа кризисных ситуаций на предприятии обусловлена самой логикой его жизненного цикла.

Не ставя одной из задач представленного исследования подробный и критический анализ сущности этапов жизненного цикла, а также опираясь на специальную экономическую литературу в данном вопросе [88], выделим следующие этапы: создания, роста, стабильности, упадка и ликвидации.

Схематично их последовательность, а также траектория развития предприятия в условиях кризисных ситуаций и без таковых представлена на рисунке 1.3.

Как видно, отрезки АЕ и АИ показывают траекторию развития предприятия без кризисных ситуаций (или, уместней говорить, об их незначительности для деятельности). При этом заметим, что траектория была нами построена намеренно

из точки А (своего рода, точка безубыточности на графике) для того, чтобы момент получения предприятием первой прибыли не совпал с этапом роста (или другим этапом), а происходил уже на этапе создания.



АЕ, АИ – траектория развития предприятия без кризисных ситуаций;
$АЕ_1$, $АИ_1$ – траектория развития предприятия в условиях кризисных ситуаций;
$ББ_1$, $ВВ_1$, $ДД_1$, $ЕЕ_1$, $ЗЗ_1$, $ИИ_1$ – величина убытков от кризисных ситуаций.

Рисунок 1.3 – Траектории развития предприятия в контексте этапов жизненного цикла (составлено автором)

Такой подход позволил одновременно предопределить траекторию развития предприятия в условиях кризисных ситуаций ($АЕ_1$ и $АИ_1$) через призму этапов жизненного цикла и схематично изобразить его нелинейность. Достаточно принципиальным моментом на рисунке 1.3 является величина отрезков $ББ_1$, $ВВ_1$, $ДД_1$, $ЕЕ_1$, $ЗЗ_1$, $ИИ_1$, так как демонстрирует величину убытков от кризисных ситуаций на определенном этапе жизненного цикла предприятия.

При этом, между величиной убытков (которые могут иметь как финансовый, так и нефинансовый характер) и частотой кризисных ситуаций существует обратная связь, которая показана на рисунке 1.4. Заметим, что величина убытков является исключительно субъективной категорий (например,

величина убытков малой тяжести для крупного предприятия может одновременно иметь катастрофические последствия для предприятия, меньшего по объемам).

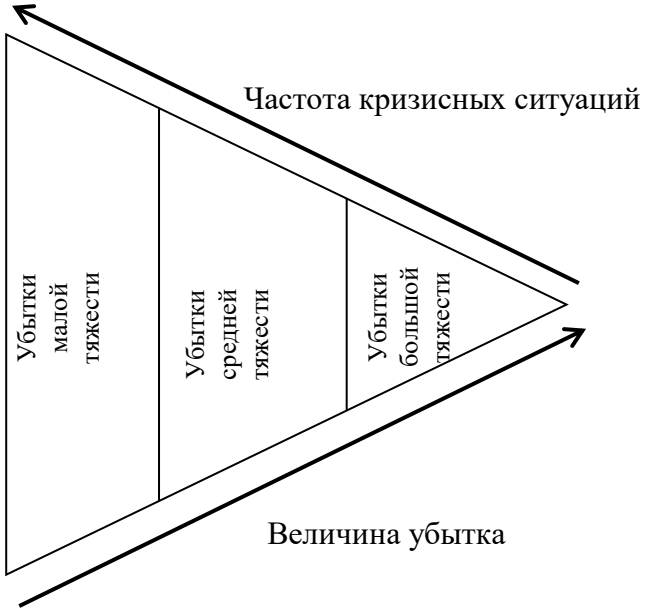


Рисунок 1.4 – Взаимосвязь между частотой кризисных ситуаций и величиной убытков от них (составлено автором)

На рисунке 1.3 в виде треугольника представлена взаимосвязь между частотой кризисных ситуаций на предприятии и величиной убытков, а именно:

1) чем значительной величина убытков, тем реже возникают кризисные ситуации на предприятии;
2) чем меньше величина убытков, тем чаще возникают кризисные ситуации на предприятии.

Отсюда следует вывод, что, согласно классификационному признаку кризисных ситуаций на предприятия «по периодичности возникновения», который был сформулирован и охарактеризован нами в таблице 1.2, текущие кризисные ситуации характеризуются убытками малой тяжести, периодические – средней тяжести, а разовые, как правило, – большой тяжести.

В данном контексте сопоставлению характерных разным этапам жизненного цикла предприятия кризисных ситуаций, факторов, которые лежат в основе их возникновения, с убытками от них, как с финансовой, так и нефинансовой точки зрения, посвящена таблица 1.4.

Таблица 1.4 – Характерные кризисные ситуации на предприятии в разрезе этапов жизненного цикла, факторов (групп внутренней и внешней среды) и убытков (составлено автором)

Этап	**Кризисные ситуации / Факторы возникновения**	**Убытки**
1	**2**	**3**
Создания	*Факторы внешней среды* – невысокий уровень платежеспособности, физических и юридических лиц; – невысокий уровень образования физических и юридических лиц; – несовершенство нормативно-правовой базы. *Факторы внутренней среды* – отсутствие необходимого опыта организации предпринимательской деятельности; – отсутствие возможности привлечения заменых средств.	*Финансовые* – снижение уровня планируемых доходов; – рост расходов на юридические и консалтинговые услуги; – рост расходов на привлечение контрагентов; – рост расходов на выплату процентов по кредитам и займам. *Нефинансовые* – снижение мотивации работников; – рост социальной напряженности на предприятии; – ухудшение имиджа предприятия в глазах собственных работников.
Роста	*Факторы внешней среды* – высокий уровень инфляции; – высокий уровень безработицы; – несовершенство нормативно-правовой базы. *Факторы внутренней среды* – недостаток ресурсов (как материальных, так и денежных и т.п.); – низкая ликвидность активов; – существенный перерасход инвестиционных ресурсов.	*Финансовые* – снижение уровня реальных доходов; – рост расходов на приобретение материальных ресурсов; – рост расходов на привлечение контрагентов. *Нефинансовые* – ухудшение имиджа предприятия в глазах общественности.

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3
Стабильности	*Факторы внешней среды* – нестабильность налоговой системы; – невысокий уровень доверия населения к деятельности предприятия; – несовершенство нормативно-правовой базы. *Факторы внутренней среды* – недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции; – рост кредиторской и дебиторской задолженности; – неэффективный фондовый портфель.	*Финансовые* – рост объёмов налогов и сборов; – рост расходов на решение социальных проблем; – рост расходов на совершенствование производства; – рост безнадежной задолженности; – рост расходов на маркетинговые исследования. *Нефинансовые* – рост социальной напряженности на предприятии; – снижение степени вовлеченности работников в решение кризисной ситуации; – ухудшение имиджа предприятия в глазах собственных работников и общественности.
Ликвидации	*Факторы внешней среды* – общая экономическая ситуация на макро- и мезоуровне; – социальная напряженность в обществе; – несовершенство нормативно-правовой базы. *Факторы внутренней среды* – значительные объемы кредиторской задолженности перед контрагентами; – отсутствие ресурсов для выполнения финансовых обязательств, оплаты процентов.	*Финансовые* – снижение уровня прогнозируемых доходов; – рост безнадежной задолженности; – рост расходов на выплату заработной платы и других выплат, связанных с прекращением трудовых отношений; – рост расходов на юридические и консалтинговые услуги. *Нефинансовые* – рост социальной напряженности на предприятии; – ухудшение имиджа предприятия в глазах собственных работников и общественности.

Придерживаясь общей логики представленного исследования, в таблице 1.4 нами рассмотрены возможные факторы возникновения кризисных ситуаций на предприятии (учитывая их группировку на рисунке 1.1) с одновременным выделением наиболее характерных в каждой группе: в группе факторов внешней среды – экономические, социально-демографические, законодательные; в группе факторов внутренней среды – факторы операционной, финансовой и инвестиционной деятельности.

Рассматривая возможные убытки от кризисных ситуаций на предприятии, выскажем тезис, который представляет интерес для дальнейшего исследования, отражающий их общие тенденции: убытки финансового характера связаны в большей степени с ростом расходов, чем снижением доходов, нефинансового характера – со снижением имиджа предприятия в глазах собственных работников и общественности.

Критически анализируя данные таблицы 1.4, основываюсь на собственных размышлениях, мы склонны полагать, что наибольшее количество кризисных ситуаций на предприятии возникает, как правило, на этапе создания и роста. Похожего мнения придерживается ряд как иностранных ученых [89; 90], так и отечественных исследований [91; 92]. Так, по мнению Доналдсона Р.Э., 35 % всех кризисных ситуаций приходится на этап создания, 30 % возникает на этапе роста, 25 % сопровождает этап стабильности, а только 10 % кризисных ситуаций происходит на этапе ликвидации предприятия [89, с. 254].

Другими словами, наибольшее количество кризисных ситуаций на предприятии возникает на начальных этапах его функционирования и, так или иначе, может лежать в основе этапа стабильности или дальнейшего упадка. При этом очевидно, что выявление факторов и тенденций развития кризисных ситуаций должно происходить именно на начальных этапах жизненного цикла и всецело зависит от эффективности стратегического планирования на предприятии.

Таким образом, проанализированная природа и характер возникновения кризисных ситуация на предприятии углубляют понимание важности

стратегического планирования, позволяют предопределить направления деятельности предприятия и возможные кризисные ситуации, своевременно реагировать, в рамках запланированных мероприятий, на возникновение кризисных ситуаций на предприятии, а также являются предпосылкой для обоснованного формирования его концептуальных основ.

1.3 Концептуальный подход к стратегическому планированию на предприятиях сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций

Исследование природы и характера кризисных ситуаций на предприятии позволяет достигать большей конкретизации задач, целевой ориентации и комплексности стратегического планирования, учитывать возможности достижения мультипликативного эффекта за счет взаимодействия различных подразделений, оптимального использования ресурсов, уменьшения затрат, большего динамизма в развитии объекта планирования.

Здесь уместно привести мнение ряда авторов ([12, с. 51], [93, с. 39]) относительного того, что одной из проблем при выделении объектов (методов) стратегического планирования является отсутствие системности при формировании его концептуальных основ.

Именно поэтому в основу формирования концептуального подхода к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций положим системный подход, ключевые категории которого (объект, субъект, процесс, результат процесса) уже были рассмотрены нами ранее. При этом отметим, что системный подход как метод научного познания в рамках исследуемой проблематики имеет разные направления. Так, в таблице 1.5 на основе анализа специальной экономической литературы представлены направления системного подхода при разработке концептуальных основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций через призму его основных принципов.

Таблица 1.5 – Направления системного подхода при разработке концептуальных основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций (составлено автором на основе [5; 6; 15; 23; 29; 49; 89; 94])

Направление системного подхода	**Объекты / Субъекты**	**Характерные принципы**
Системно-структурный	Деятельность структурных подразделений и их объединений / Управленческий персонал структурных подразделений	Ситуационность Административность
Системно-целевой	Технические, социальные, экономические проблемы / Управленческий персонал предприятия	Целеполагание
Системно-мультипликативный	Мультипликативные эффекты в деятельности предприятия / Управленческий персонал предприятия	Непрерывность, комплексность
Системно-ресурсный	Направления использования ресурсов предприятия / Управленческий персонал предприятия	Контролируемость

Ряд авторов склонны полагать, что кризисная ситуация на предприятии является прямым следствием слабого стратегического планирования или его плохой реализации, или того и другого вместе [95, с.126].

Однако, по нашему мнению, особую роль в преодолении кризисных ситуаций на предприятии посредством стратегического планирования занимает формирование соответствующего концептуального подхода (концептуальных основ), результатом которого и является стратегия деятельности.

Отдельно подчеркнем существование определенной связи между категориями «стратегия» и «концепция». По своему происхождению термин «концепция» в переводе с латинского «conceptio» означает «понимание, систему взглядов» [96], с французского «conception» – «система, совокупность, сумма

взглядов» [97], с немецкого «konzeption» – «система взглядов, способ восприятия явлений и процессов» [98].

Следует согласиться с утверждением Н.В. Ващенко, которая наиболее точно раскрывает сущность и природу термина «концепция». По мнению автора, «...концепция является системой взаимосвязанных, логично отстроенных, вытекающих друг из друга взглядов (замыслов, идей) относительно любого явления или процесса (объекта исследования), нацеленных на решение проблем и задач по достижению целей (результата от ее использования) путем соблюдения принципов, применения соответствующих инструментов (способов, методов, планов), имеющих научное и практическое значение» [101, с. 89].

В свою очередь, к понимаю категории «стратегия» существует как минимум три подхода [102; 103], которые по сути похожи и отражают лишь отдельные ее особенности:

- согласно первому, когда речь идет о стратегии, подразумевается абстрактная норма деятельности, направленная на достижение желаемого состояния чего-либо;
- в рамках второго подхода стратегия отождествляется со стратегическим планом действий;
- стратегия является процессом, «... направленным на формирование направления развития предприятия, региона или территориальной общины в условиях изменяющейся среды [103, с. 4]».

Принимая вышесказанное во внимание, приходим к выводу, что любая концепция намного шире стратегии. Другими словами, в стратегии реализуются элементы концептуальных основ (в рамках нашего исследования – стратегического планирования). Степень их взаимосвязи обусловлена принципом верховенства: стратегия детализирует концепцию.

Следовательно, формирование концептуальных основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций – начальный пункт разработки стратегии деятельности.

В то же время, направления системного подхода, рассмотренные в таблице 1.5, подчеркивают, что его разноплановость, в основе которой лежит не только весь спектр деятельности предприятия, но и соответствующие цели и задачи в рамках каждого из них. Другими словами, формирование целей, задач и функций стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций должно сопровождаться детальной проработкой основных направлений деятельности.

В этом контексте на данном этапе исследования представляет интерес модель Balanced Scorecard [104], авторами которой являются Р. Каплан и Д. Нортон. Указанную модель можно значительно шире использовать как современный инновационный инструмент для стратегического планирования.

Интерпретация ключевых положений данной модели в плоскость стратегического планирования позволяет акцентировать внимание на том, что при формировании его концептуальных основ следует, прежде всего, обратить внимание на следующие его направления: внутренние процессы на предприятии; обучение и развитие работников; бюджетирование планирования; результаты планирования.

Итак, системно-структурное направление системного подхода в концептуальном подходе к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций реализуется посредством разработки ряда стратегий деятельности по отдельным направления (внутренние процессы – производственная стратегия; обучение и развитие – стратегия мотивации, повышения квалификации персонала и т.д.; финансы – стратегия бюджетирования, финансирования и т.д.; потребители – маркетинговая стратегия и т.д.).

Нельзя не отметить связь направлений системного подхода с функциями и задачами стратегического планирования (табл. 1.6).

Как видно из таблицы 1.6, все направления системного подхода, а также функции и задачи стратегического планирования подчинены его общей логике, которая сводится к тезису: «Результатом стратегического планирования является стратегия, формулирующая приоритеты деятельности и определяющая на основе

их оценки необходимые ресурсы для достижения поставленных целей и решения возникающих проблем».

Такой тезис во многом предопределяет направленность стратегического планирования на преодоление «разрыва» между поставленными целями и текущими (ожидаемым) результатами деятельности предприятия (другими словами, направленность на решение стратегических проблем). Графически такую ситуацию, по нашему мнению, удачно представил Магданов П.В. (рис. 1.5), рассматривая наличие стратегических проблемы в качестве основы стратегического планирования на предприятиях [105, с. 11].

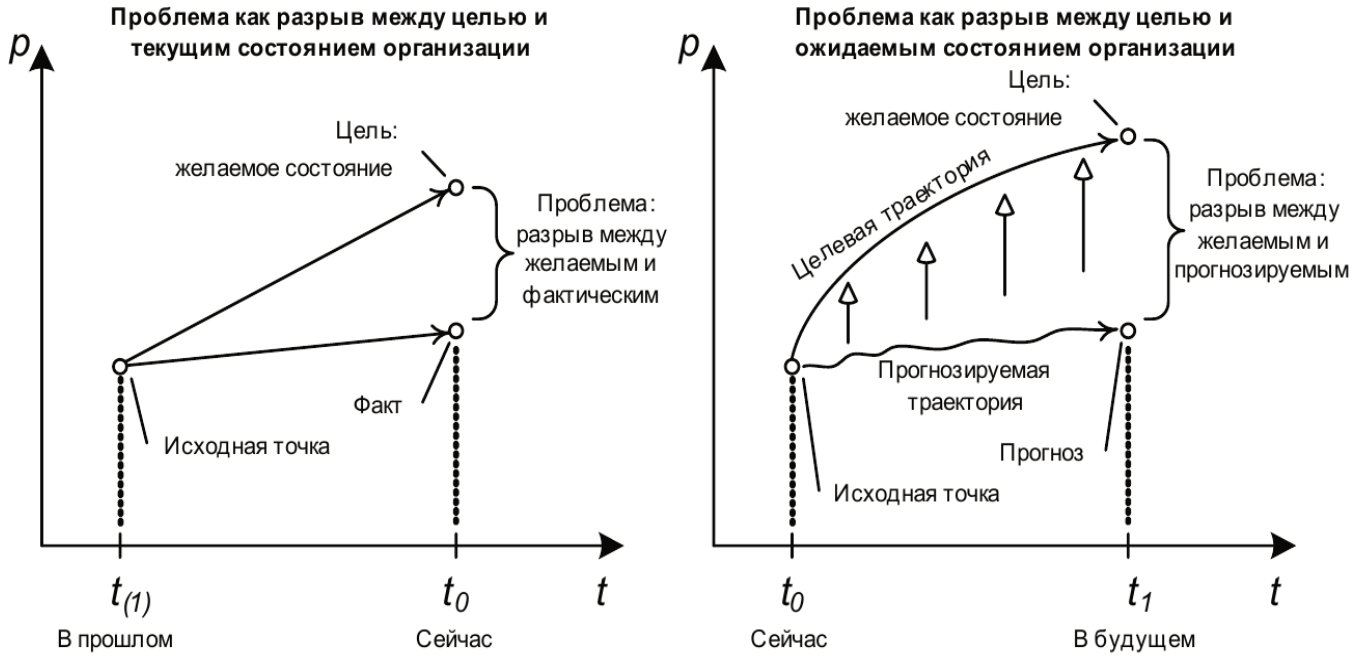


Рисунок 1.5 – Стратегическая проблема как «разрыв» между целью и текущим или ожидаемым состоянием организации [105, с. 11]

«Разрыв», который схематично изображен на рисунке 1.5, по нашему мнению, наиболее характерен для предприятий торговли. Разработанных стратегий в рамках планирования деятельности предприятий торговли может быть значительное количество, и используются они для координации управленческих решений, которые так или иначе связаны с товарооборотом.

Таблица 1.6 – Направления системного подхода, функции и задачи стратегического планирования (составлено автором на основе [14; 30; 37; 39; 40; 105-109])

Направления системного подхода			
Системно-Структурное	*Системно-целевое*	*Системно-мультипликативное*	*Системно-ресурсное*
Функции стратегического планирования			
Разработка стратегий и постановка целей деятельности	Координация усилий по достижению целей	Оценка потенциальных возможностей	Определение необходимых ресурсов для достижения целей
Задачи стратегического планирования			
Анализ перспектив и состояния рынка	Разработка целевых программ по реализации стратегических целей	Оценка организационно-технологического уровня готовности реализации стратегии	Формирование требований к качеству и количеству необходимых ресурсов
Постановка первоочередных целей деятельности	Определение контрольных цифр и объемов деятельности	Оценка конкурентоспособности продукции	Определение источников финансирования
Разработка дерева целей	Анализ возможностей диверсификации деятельности	Оценка внешних факторов	Формирование планов обеспечения ресурсами с учетом хозяйственного цикла

На рисунке 1.6 представлены этапы планирования товарооборота предприятий торговли, взаимосвязь и последовательность которых отражает не только особенности данной отрасли (а именно, своего рода, алгоритм ее функционирования), но и возникновение «разрывов» между целью и текущим или ожидаемым состоянием предприятия.

Рисунок 1.6 – Этапы планирования товарооборота предприятий торговли (составлено автором)

Существованию указанного выше «разрыва» способствуют макро- и микроэкономические проблемы развития предприятий торговли в Донецкой Народной Республике, основные из которых указаны в таблице 1.7.

Итак, наличие указанных выше проблем препятствует развитию торговли и стратегического планирования на предприятиях данной отрасли. Стоит отметить, что помимо проблем, указанных в таблице 1.7, можно выделить и другие: длительность процесса формирования эффективно функционирующих составляющих рыночной экономики в Республике, отсутствие многообразия

организационно-правовых форм хозяйствования. К другим микроэкономическим факторам отнесем отсутствие стремления к кооперации в отрасли, недоверие к перспективности сотрудничества с государством и др.

Таблица 1.7 – Макро- и микроэкономические проблемы развития предприятий сервиса и торговли в Донецкой Народной Республике (составлено автором)

Проблемы	**Описание**
Макроэкономические	Экономическая блокада
	Недооценка роли торговли в экономике Республики
	Несовершенный механизм государственного регулирования торговли
	Отсутствие налаженных взаимоотношений между различными субъектами торговли за пределами Республики
	Недостаточно развитая торговая инфраструктура
	Снижение платежеспособности юридических и физических лиц
Микроэкономические	Недостаточная инвестиционная привлекательность предприятий торговли
	Отсутствие доступа субъектов торговли к кредитным ресурсам
	Низкая эффективность использования имеющихся в Республике торговых площадей
	Недостаточно развитая инфраструктура сбыта товаров
	Увеличение спекулятивного спроса на товары
	Постоянный рост себестоимости ряда товаров

Очевидно, что вышесказанное необходимо учитывать при формировании концептуальных основ стратегического планирования, тем более в условиях кризисных ситуаций. При этом отметим, что большинство кризисных ситуаций на предприятиях торговли в современных условиях обусловлено общей социально-экономической ситуацией, в том числе и проблемами, которые уже были рассмотрены. Другими словами, кризисные ситуации на предприятиях торговли, обусловленные факторами внешней среды (табл. 1.4) и существующими проблемами (табл. 1.7), во многом предопределены масштабными трансформациями экономики Донецкой Народной Республике:

- создание значительного количества небольших предприятий, ориентированных исключительно на посреднические услуги по приобретению и перепродажу товаров из Интернет-магазинов Российской Федерации и зарубежных стран;
- сформировалась крайне не добросовестная конкуренция между предприятиями торговли, которая уже становится обязательным атрибутом рынка. Вследствие этого многие вновь созданные предприятия оказались нежизнеспособными в новых условиях;
- крупные предприятия торговли, которые достаточно оснащены, вынуждены выживать в рыночной среде. Как правило, такие предприятия создают картели по отдельным видам товаров, сдают в аренду освободившиеся торговые площади и т.д.;
- отсутствие баланса в хозяйственных связях. Это затрудняет сбыт товаров, их продвижение и проведение необходимых маркетинговых мероприятий, нарушает обратную связь между поставщиками и потребителями;
- изменение общей философии управления предприятиями. В современных условиях на предприятиях существуют значительные проблемы с эффективной реализацией отдельных функций управления – планирование, анализ, учет. Основу управления составляли функции организации, регулирования и мотивации, которые обеспечивают сбыт товаров;
- интересы собственников предприятий значительно видоизменились, и усложнилось понимание ими реального состояние дел в экономике государства (речь идет о тех предприятиях, собственники которых не находятся на территории Республики). Конфликты между заинтересованными сторонами неизбежно приведут к возникновению кризисных ситуаций.

Учитывая вышесказанное, на рисунке 1.7 представлен концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, структурно состоящий из трех блоков: теоретического, методического и практического.

Отдельно отметим, что логика взаимосвязи указанных блоков подчинена главной идее стратегического планирования и его направленности на разработку стратегического плана (отдельной стратегии) деятельности предприятия.

В свою очередь, такая логика предполагает четкое понимание, как минимум, двух основных отличительных особенностей стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли, в том числе в условиях кризисных ситуаций:

- стратегическое планирование не предполагает, что будущую деятельность предприятия можно спрогнозировать исключительно на основе предыдущего опыта (опыта руководства, менеджеров и ведущих специалистов структурных подразделений);
- в стратегическом плане должны быть отражены методы достижения поставленных целей, выбор и реализация которых подкреплены обоснованием кризисных ситуаций и детальным анализом текущей особенностей функционирования предприятия.

Итак, в рамках первого блока происходит теоретическое обоснование концептуального подхода в рамках исследования, а именно: последовательное определение объекта, предмета, субъекта, принципов, цели и задач стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

Предопределяя необходимость совершенствования стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, второй блок (методический) концептуального подхода направлен на анализ его современного состояния, а также исследование существующих подходов к формированию соответствующего обеспечения исследуемого процесса.

Реализация третьего блока концептуального подхода направлена на: разработку механизма реализации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций; формирование направлений совершенствования организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций; совершенствование методических подходов к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций.

Рисунок 1.7 – Концептуальный подход к стратегическому планированию предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций

Нельзя не отметить, что особое внимание в рамках данного блока концептуального подхода для предприятий торговли должно занимать совершенствование планирования товарооборота, направленного на обоснование необходимого объема товарооборота на определенный период времени и дальнейшее его согласование с прогнозируемой величиной и установлением сроков реализации и ответственных за достижения утвержденного плана исполнителей на основе инструментов стратегического планирования (2 блок сформированного концептуального подхода).

Рассуждая о взаимообусловленности блоков концептуального подхода к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, приходим к выводу, что средством их взаимосвязи выступают гипотезы, которые детализируют траекторию достижения цели исследования.

Придерживаясь общей логики, в основу формирования концептуального подхода к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций были положены сформулированные гипотезы исследования в рамках каждого направления системного подхода:

1) исследование и обоснование интерпретации кризисных ситуаций и особенностей стратегического планирования позволит сформировать концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций (системно-структурное направление; 1-2-3 блоки);
2) эффективность координации усилий по достижению целей зависит от инструментария стратегического планирования, анализ которого даст возможность выявить его оптимальную конфигурацию в условиях кризисных ситуаций (системно-целевое направление; 1-2 блоки);
3) оценка потенциальных возможностей стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, его современного обеспечения позволит обоснованно разработать соответствующий механизм (системно-мультипликативное направление; 2-3 блоки);
4) процесс совершенствования стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций должен сопровождаться как теоретическим

обоснованием необходимых ресурсов для достижения цели, так и соответствующими эмпирическими исследованиями, что позволит учесть всю его многоаспектность и особенности реализации в той или иной отрасли экономики (системно-ресурсное направление; 3-1-2 блоки);.

Таким образом, адаптированы направления системного подхода к исследуемой проблематике, что позволило обоснованно сформировать концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций. Реализация предложенного концептуального подхода, основой которого является взаимосвязь и взаимообусловленность его блоков с сформулированными гипотезами исследования, позволит эффективно осуществлять стратегическое планирование в условиях кризисных ситуаций, базирующееся на синтезе теоретических положений и практических особенностей.

Выводы по разделу 1

Результатом исследования теоретических основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций является ряд выводов, а именно:

1. Изучена сущность и особенности стратегического планирования в современных условиях через призму элементов системности (системного подхода), что позволило сопоставить имеющиеся в специальной экономической литературе подходы к стратегическому планированию с принципами его проведения и обосновать этапы его проведения.

2. Проанализирована природа и характер кризисных ситуаций на предприятии, сущность которых была положена в основу графической интерпретации факторов их возникновения, что позволило предопределить траектории развития предприятия в таких ситуациях через призму этапов жизненного цикла, возможных убытков от их последствий.

3. Обоснованы и адаптированы направления системного подхода при разработке концептуальных основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций через призму его основных принципов, что позволило определить его функции и задачи.

4. Сформирован концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, в основу реализации которого, в отличие от существующих положена разработка трёх блоков (теоретического, методического и практического), направленных на совершенствование организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций и его методических основ, а также на разработку соответствующего механизма;.

5. Получили дальнейшее развитие определения терминов «стратегическое планирование», «кризисная ситуация», а также классификационные признаки видов кризисных ситуаций на предприятии для обоснования и разработки научно-методических рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

Основные результаты исследования представлены в работах [41,42,43,53,54,84,85].

РАЗДЕЛ 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕПРИЯТИЯХ СЕРВИСА И ТОРГОВЛИ

2.1 Анализ финансовой устойчивости предприятий сервиса и торговли

Негативные факторы внешней среды предприятий сервиса и торговли (табл. 1.4) и существующие проблемы (табл. 1.7) приводит к увеличению уровня неплатежеспособности и снижению объёмов деятельности, что в конечном итоге может приводить к банкротству. В связи с этим основные задачи, которые стоят перед предприятиями сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, нередко сводятся исключительно к сохранению своих рыночных позиций и нейтрализации существующих и потенциальных кризисных ситуаций.

В то же время, нелинейность и нестандартность кризисных ситуаций (например, распространение новой коронавирусной инфекции, которая внесла свои коррективы в динамику развития социально-экономических отношений) подчёркивает необходимость постоянного пересмотра подходов к анализу показателей, которые, помимо прочего, характеризуют финансовую устойчивость предприятий.

К тому же как показатели финансовой устойчивости (при всей своей универсальности), так и специфика кризисных ситуаций могут быть более обоснованно исследованы только на предприятиях конкретной отрасли, в нашем случае речь идет о сервисе и торговле. В современной специальной экономической литературе имеется значительное количество методик идентификации кризисных ситуаций и определения уровня финансовой устойчивости предприятий (здесь уместно особо выделить исследования [122-139]), однако ни одна из них не может претендовать на универсальность и, тем более, быть четко применимой в условиях Донецкой Народной Республики. Отдельно подчеркнем, что в подавляющем большинстве публикаций приводится перечень и характеристики существующих методик и моделей определения

финансовой устойчивости и вероятности банкротства, однако отсутствует обоснование конкретных результатов их применения.

Учитывая вышесказанное, а также с целью обоснования дальнейшего вектора исследования необходимо:

1) проанализировать финансовую устойчивость предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, опираясь на основные финансовые показатели и коэффициенты;
2) установить вероятность банкротства предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики с помощью дискриминантных многофакторных моделей;
3) выявить современные кризисные ситуации и обосновать тенденции их дальнейшего развития или трансформации.

Так, специфика деятельности предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики приводит к необходимости отбора необходимых финансовых показателей и коэффициента среди значительного их разнообразия, из-за невозможности и нецелесообразности применения некоторых (например, коэффициента концентрации заемного капитала из-за низких сроков оборота кредиторской задолженности, устанавливаемой контрагентами). Результаты отбора показателей, характеризующих 3 уровня финансовой устойчивости (нормальный, предкризисный и кризисный), которые наиболее целесообразны для специфики предприятий в рамках нашего исследования, представлены в таблице 2.1.

Обратим внимание, что представленные в таблице 2.1 показатели и коэффициент охватывают основные направления (стороны) деятельности предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (ликвидность, финансовые коэффициенты, оборачиваемость задолженности и запасов, рентабельность) и, что крайне важно, не дублируют друг друга, а гармонично дополняют и детализируют.

Таблица 2.1 – Показатели и коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Показатель / коэффициент	**Уровень финансовой устойчивости**		
	Нормальный	**Предкризисный**	**Кризисный**
Коэффициент текущей ликвидности	>2	1,5-2	<1,5
Коэффициент быстрой ликвидности	>1	0,5-1	<0,5
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,05-0,2	<0,05
Коэффициент финансовой независимости	>0,6	0,3-0,6	<0,3
Коэффициент финансовой стабильности	>1	0,6-1	<0,6
Коэффициент маневренности собственного капитала	>0,4	0,2-0,4	<0,2
Коэффициент покрытия	1,5-2,5	1-1,5; >2,5	<1
Оборачиваемость кредиторской задолженности	<25 дней	25-60 дней	>60 дней
Оборачиваемость запасов	<10 дней	10-20 дней	>20 дней
Рентабельность реализации	>0,08	0-0,08	<0

На основе отклонений значений показателей от их предельных величин, указанных в таблице 2.1, можно сделать соответствующие выводы о финансовом состоянии предприятия сервиса и торговли. Так, в ходе исследования были рассчитаны данные показатели и коэффициенты (табл. 2.2), характеризующие финансовую устойчивость предприятий сервиса (Ресторан «Какаду», Ресторан «KING LIFE», Ресторан-поместье «Гуляй Хата», Ресторан «Аркадия», Ресторан «Маринад», Отель «Доминик», Отель «Централь», ООО «Атлас Донбасса», Отель «Шахтер Плаза», Гостиница «Шафран») и торговли (ПАО «Галактика», ООО «Юз Авто Дон», ООО «Омега», ООО «Свет Востока», ООО «Омегаплюс») Донецкой Народной Республики.

Таблица 2.2 – Показатели и коэффициенты финансовой устойчивости исследуемых предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Показатели и коэффициенты / Предприятия	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент быстрой ликвидности	Коэффициент абсолютной ликвидности	Коэффициент финансовой независимости	Коэффициент финансовой стабильности	Коэффициент маневренности собственного капитала	Коэффициент покрытия	Оборачиваемость кредиторской задолженности	Оборачиваемость запасов	Рентабельность реализации
ООО «Атлас Донбасса»	2,4	1,17	0,36	0,63	1,01	0,52	1,47	20	7	0,09
Гостиница «Шафран»	1,6	0,4	0,06	0,27	0,6	0,21	0,86	42	19	0,01
Отель «Централь»	2,1	1,03	0,27	0,58	0,96	0,43	1,32	21	14	0,12
Отель «Доминик»	1,2	1,1	0,12	0,67	0,62	0,23	1,6	20	7	0,08
Отель «Шахтер Плаза»	2,3	1,2	0,33	0,58	1,3	0,4	1,44	25	14	0,07
Ресторан «Какаду»	1,9	0,8	0,13	0,45	0,62	0,29	1,36	35	14	0,09
Ресторан «Маринад»	1,48	0,53	0,07	0,32	1,1	0,49	1,46	25	14	0,08
Ресторан «KING LIFE»	1,8	0,65	0,09	0,42	0,74	0,35	1,26	31	14	0,02
Ресторан «Аркадия»	1,78	0,84	0,12	0,67	1,03	0,36	1,38	30	7	0,09
Ресторан-поместье «Гуляй Хата»	1,5	0,48	0,08	0,56	0,66	0,4	1,19	31	25	0,07
ПАО «Галактика»	2,53	1,37	0,28	0,63	0,98	0,38	1,6	14	8	0,14
ООО «Юз Авто Дон»	1,41	0,56	0,15	0,33	0,84	0,26	1,18	25	19	0,03
ООО «Свет Востока»	2,2	0,96	0,19	0,46	0,84	0,26	1,31	26	14	0,08
ООО «Омега»	1,39	0,42	0,18	0,35	0,95	0,34	1,38	25	7	0,07
ООО «Омегаплюс»	1,66	0,78	0,14	0,62	1,07	0,36	1,42	20	10	0,09

Сопоставление данных из таблиц 2.1 и 2.2 позволяет установить, что из исследуемых предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики только у 1 уровень финансовой устойчивости близок к кризисному (Гостиница «Шафран»), у 6 предприятий (Ресторан «Какаду», Отель «Доминик», Ресторан «KING LIFE», Ресторан-поместье «Гуляй Хата», ООО «Юз Авто Дон», ООО «Омега») – предкризисному, у 5 предприятий (Отель «Централь, Ресторан «Маринад», Ресторан «Аркадия», ООО «Свет Востока», ООО «Омегаплюс») – ближе к нормальному, но отдельные показатели свидетельствуют о назревающем кризисе. Только на 3 предприятиях, речь идет об ООО «Атлас Донбасса», Отеле «Шахтер Плаза», ПАО «Галактика», наблюдается нормальный уровень финансовой устойчивости, что демонстрируют показатели и коэффициенты в таблице 2.2.

По нашему мнению, наиболее показательным для финансовой устойчивости является значение коэффициента финансовой незначимости (более 0,6 – нормальный уровень; от 0,3 до 0,6 – предкризисный; менее 0,3 – кризисный). Так, рисунок 2.1 наглядно демонстрирует разницу между значениями коэффициентов финансовой независимости исследуемых предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

Так, несмотря на невысокие значения других показателей, коэффициенты финансовой независимости Отеля «Доминик» (0,67), Ресторана «Аркадия» (0,67), ООО «Омегаплюс» (0,62) свидетельствует о нормальном уровне их финансовой устойчивости. В то же время коэффициенты финансовой независимости Ресторана «Маринад» и ООО «Юз Авто Дон» граничат с кризисными значениями и составляют 0,32 и 0,33 соответственно. Однако такое положение дел как для указанных предприятий сервиса и торговли, так и для других компенсируется положительными значениями показателей оборачиваемости кредиторской задолженности и запасов (рис. 2.2). Отметим, что данный показатель имеет важное значение из-за специфики деятельности исследуемых предприятий и их прямой зависимости от запасов и объемов кредиторской задолженности (в первую очередь, перед поставщиками).

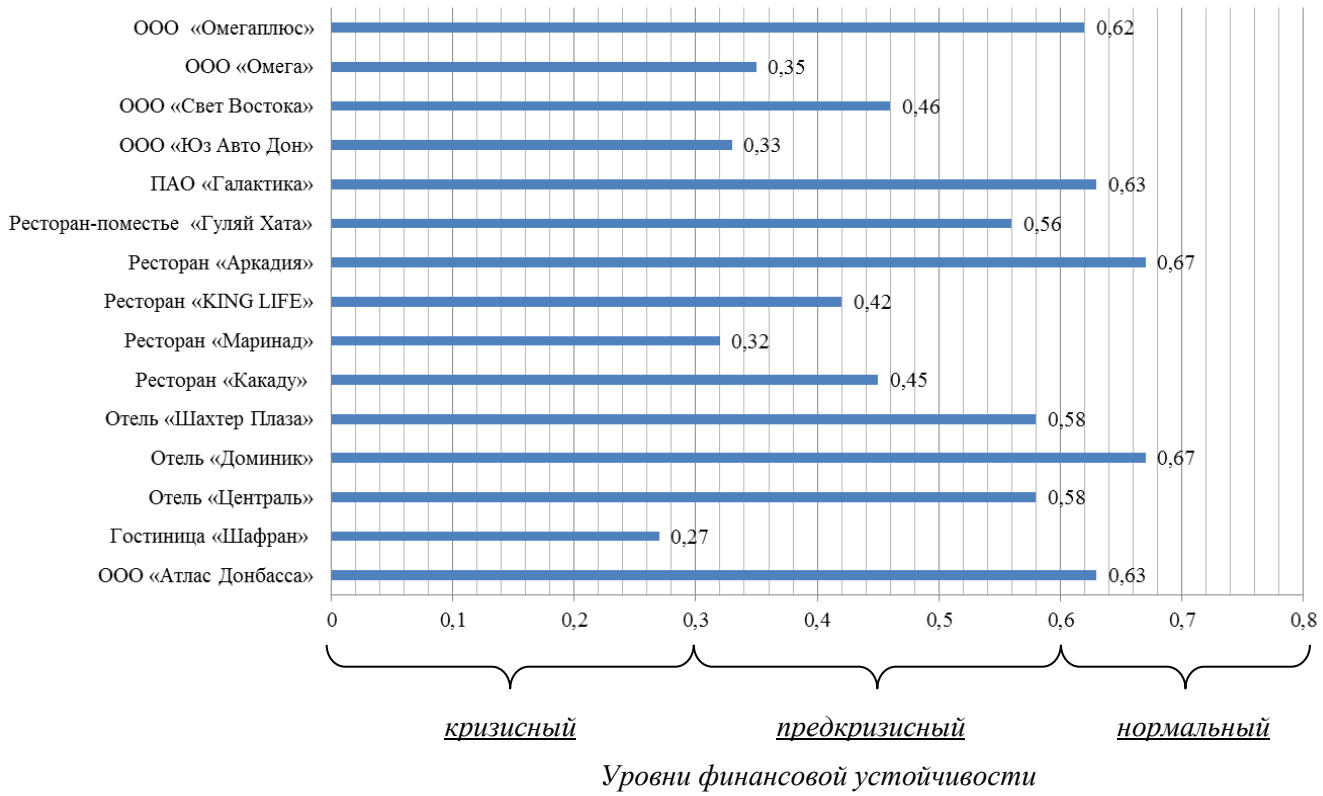


Рисунок 2.1 – Значения коэффициентов финансовой независимости предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Так, наибольшее количество дней оборачиваемости кредиторской задолженности наблюдается в гостинице «Шафран» (42 дня), что свидетельствует о предкризисном, а не о кризисном уровне финансовой устойчивости. Для большинства предприятий сервиса и туризма значение данного показателя свидетельствует о нормальном уровне финансовой устойчивости. Среди исследуемых предприятий наименьшее количество дней оборачиваемости кредиторской задолженности, а именно 14, наблюдается в ПАО «Галактика».

В свою очередь, значение показателя оборачиваемости запасов, превышающее критическую отметку на 5 дней и составляющее 25 дней, наблюдается в Ресторане-поместье «Гуляй-Хата». Подавляющее большинство исследуемых предприятий, а именно 9 из 15 (или 60 %), может быть отнесено к таковым, которые имеют предкризисный уровень финансовой устойчивости по данному показателю. Нельзя отдельно не подчеркнуть, что на 40 % предприятий

сервиса и торговли (6 из 15 исследуемых) количество дней оборачиваемости запасов находится на отметке 14 дней. Только уровень финансовой устойчивости 5 предприятий (Отель «Доминик», Ресторан «Аркадия», ООО «Атлас Донбасса», ПАО «Галактика», ООО «Омега») можно охарактеризовать как нормальный по показателю оборачиваемости запасов.

Рисунок 2.2 – Значения показателей оборачиваемости кредиторской задолженности и запасов предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Учитывая специфику деятельности предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, в которой, как уже было отмечено, особую роль занимают запасы (оборотные активы) и кредиторская задолженность (текущие обязательство), особую роль следует уделять значению коэффициента покрытия. Данный коэффициент, применительно к нашему исследованию, может быть рассчитан в результате деления общей суммы оборотных активов на величину текущих обязательств. При этом подчеркнем, что социально-экономическая ситуация в 2020 году (речь идет о распространении новой короновирусной инфекции и проявлении ее разнообразных последствий) оказала значительное влияние на деятельность отечественных предприятий, в том числе сервиса и торговли, о чем свидетельствует динамика значений коэффициента покрытия, представленная в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика значений коэффициента покрытия исследуемых предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики в 2020 г. (составлено автором)

Предприятие	**Значение коэффициента покрытия**				**Отклонение**	**Темп роста**	**Темп прироста**
	На начало 2020 г.	**Уровень финансовой устойчивости**	**На конец 2020 г.**	**Уровень финансовой устойчивости**			
ООО «Атлас Донбасса»	1,83	*Нормальный*	1,47	*Предкризисный*	-0,36	80,33	-19,67
Гостиница «Шафран»	1,01	*Предкризисный*	0,86	*Кризисный*	-0,15	85,15	-14,85
Отель «Централь»	1,55	*Нормальный*	1,32	*Предкризисный*	-0,23	85,16	-14,84
Отель «Доминик»	1,62	*Нормальный*	1,6	*Нормальный*	-0,02	98,77	-1,23
Отель «Шахтер Плаза»	1,37	*Предкризисный*	1,44	*Предкризисный*	+0,07	105,11	5,11
Ресторан «Какаду»	1,75	*Нормальный*	1,36	*Предкризисный*	-0,39	77,71	-22,29
Ресторан «Маринад»	1,61	*Нормальный*	1,46	*Предкризисный*	-0,15	90,68	-9,32
Ресторан «KING LIFE»	1,34	*Предкризисный*	1,26	*Предкризисный*	-0,08	94,03	-5,97
Ресторан «Аркадия»	1,63	*Нормальный*	1,38	*Предкризисный*	-0,25	84,66	-15,34
Ресторан-поместье «Гуляй Хата»	1,35	*Предкризисный*	1,19	*Предкризисный*	-0,16	88,15	-11,85
ПАО «Галактика»	1,95	*Нормальный*	1,6	*Нормальный*	-0,35	82,05	-17,95
ООО «Юз Авто Дон»	1,22	*Предкризисный*	1,18	*Предкризисный*	-0,04	96,72	-3,28
ООО «Свет Востока»	1,37	*Предкризисный*	1,31	*Предкризисный*	-0,06	95,62	-4,38
ООО «Омега»	1,39	*Предкризисный*	1,38	*Предкризисный*	-0,01	99,28	-0,72
ООО «Омегаплюс»	1,48	*Предкризисный*	1,42	*Предкризисный*	-0,06	95,95	-4,05

Согласно данным, представленным в таблице 2.2, в 2020 г. на исследуемых предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики наблюдалась отрицательная динамика значений коэффициента покрытия. Отклонение в сторону увеличения произошло только у Отеля «Шахтер Плаза», что не повлияло на его уровень финансовой устойчивости, который был оценен как предкризисный и в начале 2020 г., и в конце 2020 г. На рисунке 2.3 показаны отклонения значений коэффициента покрытия за 2020 г. на исследуемых предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

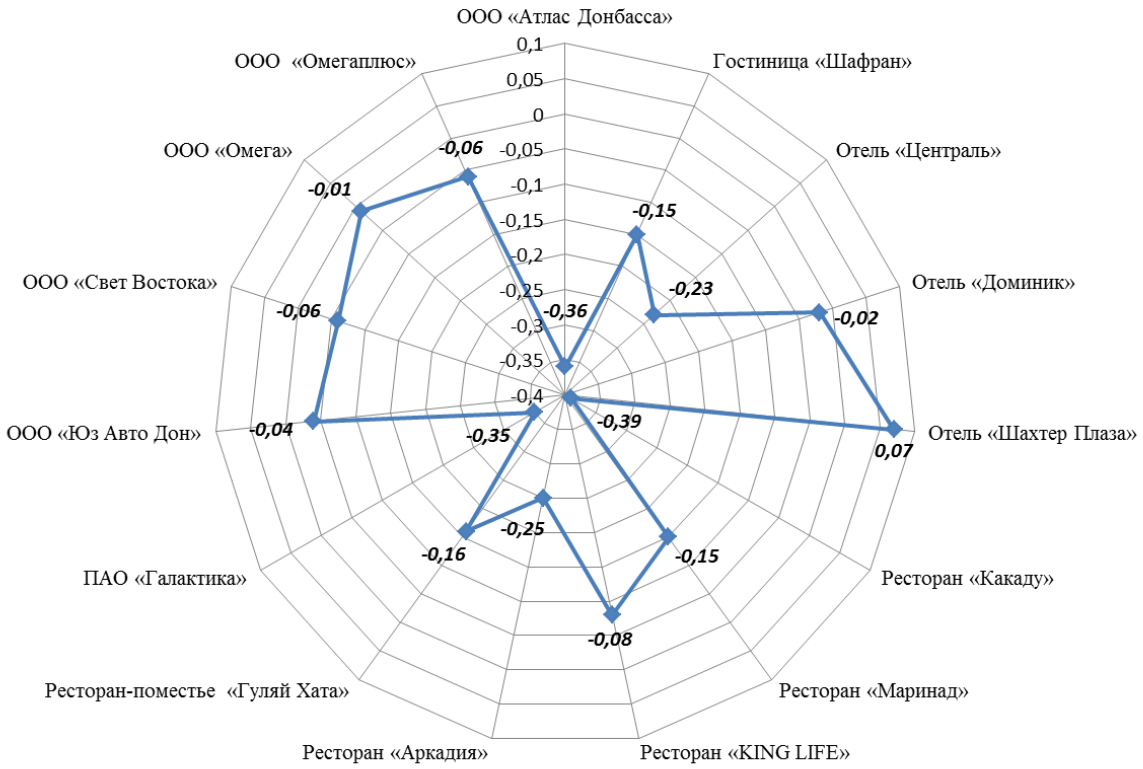


Рисунок 2.3 – Отклонения значений коэффициента покрытия за 2020 г. на исследуемых предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики. (составлено автором)

Так, на фоне положительной динамики коэффициента покрытия (0,07) Отеля «Шахтер Плаза», наибольшая его отрицательная динамика за 2020 г. наблюдалась у Ресторана «Какаду» (-0,39) и ООО «Атлас Донбасса» (-0,36). Незначительные изменения в значениях рассматриваемого коэффициента

произошли у ООО «Омега» (-0,01), Гостиницы «Шафран» (-0,15), ПАО «Галактика» (-0,16) и Отеля «Доминик» (-0,02). Указанная динамика привела к тому, что уровень финансовой устойчивости ряда предприятий сервиса и торговли понизился с нормального до предкризисного (речь идет об ООО «Атлас Донбасса», Отеле «Централь», Отеле «Доминик», Ресторане «Какаду», Ресторане «Маринад», Ресторане «Аркадия») и с предкризисного до кризисного (Гостиница «Шафран»).

Однако отметим, что предкризисный или кризисный уровень финансовой устойчивости не всегда связан с отсутствием перспектив деятельности и дальнейшим банкротством (только в случаях тотального снижения масштабов и результатов деятельности, например, как в 2020 г. из-за эпидемиологической обстановки). Именно поэтому обращают на себя внимание экономико-математических методы, используемые для прогнозирования банкротства предприятий, среди которых дискриминантный анализ занимает особое место.

Сущность дискриминантного анализа (согласно ряду исследований, результаты которых могут быть интерпретированы в плоскость диссертационной работы, а именно [140-143]) сводится к тому, что на основе финансовых показателей совокупности предприятий, находящихся в кризисных ситуациях, происходит разработка функции (модели), реализация которой позволяет с определенной степенью точности спрогнозировать вероятность банкротства. При этом в самом общем понимании такая дискриминантная функция (модель) имеет вид:

$$z = a_0 + \sum_{i=1}^{n} a_i + f_i \,, \qquad (2.1)$$

где a_0 и a_i – параметры, коэффициенты; f_i – факторы, характеризующие финансовое состояние (устойчивость).

Согласно специальной экономической литературе (отдельно отметим работы [145-156]), наиболее авторитетными дискриминантными функциями

(моделям), которые могут применяться, в том числе и в условиях кризисных ситуаций, являются: модель Альтмана, модель Лиса, Модель Таффлера, модель Спрингейта, R-модель. В рамках нашего исследования не будем вдаваться в критический анализа данных, рассмотрение их преимуществ и недостатков применения, так как этому уделено уже значительное внимание. Следуя общей логике исследования, отметим только их предельные значения, которые могут применять для определения уровня финансовой устойчивости и прогнозирования банкротства предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Значения показателей дискриминантных моделей, применяемых для определения уровня финансовой устойчивости и прогнозирования банкротства предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Дискриминантная модель	**Уровень финансовой устойчивости**		
	Нормальный	**Предкризисный**	**Кризисный**
Модель Альтмана	2,8-2,9	1,8-2,8	<1,8
Модель Лиса	-	-	<1,23
Модель Таффлера	-	-	<0,037
Модель Спрингейта	>2,45	0,862-2,45	<0,862
R-модель	>0,42	0,18-0,42	<1,8

Несмотря на то, что модели прогнозирования вероятности банкротства были разработаны западными экономистами (кроме R-модели), целесообразным является комплексное применение моделей для лучшей оценки их результативности. Акцентируем внимание, что показатели моделей в отечественных реалиях значительно ниже, чем на зарубежных предприятиях. Именно поэтому применение одной из моделей как единственно возможной не является верным решением, так как полученные результаты могут противоречить результатам оценки финансовой устойчивости при помощи иных показателей и коэффициентов, в том числе рассчитанных нами ранее. В связи с этим, в таблице 2.5 представлены результаты расчета значений дискриминантных моделей на предприятиях сервиса и туризма Донецкой Народной Республики.

Сопоставление результатов расчета (табл. 2.5) со значениями нормативных показателей дискриминантных моделей (табл. 2.4) позволяет утверждать, что в состоянии, крайне близком к банкротству, находится только 1 предприятие – Гостиница «Шафран». В свою очередь, на 7 из 15 предприятий наблюдется лучшая ситуация, но по некоторым показателям все же граничащая с банкротством (речь идет о Ресторане «Какаду», Ресторане «Маринад», Ресторане «KING LIFE», Ресторане-поместье «Гуляй Хата», Отеле «Доминик», ООО «Юз Авто Дон», ООО «Омега»). На 4 предприятиях (Отель «Централь, Ресторан «Аркадия», ООО «Свет Востока», ООО «Омегаплюс») нет явных признаков банкротства, несмотря не определенную нестабильность показателей. Только 3 предприятиям, а именно ООО «Атлас Донбасса», Отелю «Шахтер Плаза», ПАО «Галактика» не угрожает банкротство, что в целом и подтверждают результаты их деятельности (например, рассчитанный ранее показатель рентабельности реализации),

Таблица 2.5 – Результаты расчета показателей дискриминантных моделей, применяемых для определения уровня финансовой устойчивости и прогнозирования банкротства предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Модель / Предприятие	**Модель Альтмана**	**Модель Лиса**	**Модель Таффлера**	**Модель Спрингейта**	**R-модель**
ООО «Атлас Донбасса»	2,3	1,67	0,267	2,61	0,88
Гостиница «Шафран»	1,7	1,25	0,012	0,74	1,75
Отель «Централь»	2,93	1,47	0,074	3,05	0,64
Отель «Доминик»	2,2	1,55	0,083	0,96	0,63
Отель «Шахтер Плаза»	2,79	1,72	0,167	2,39	0,58
Ресторан «Какаду»	1,95	1,48	0,046	2,03	0,31
Ресторан «Маринад»	1,92	1,25	0,031	1,57	0,52
Ресторан «KING LIFE»	1,65	1,34	0,084	1,16	0,25
Ресторан «Аркадия»	2,84	1,66	0,247	2,46	0,79
Ресторан-поместье «Гуляй Хата»	2,6	1,51	0,146	1,37	0,41
ПАО «Галактика»	2,81	1,42	0,109	2,93	0,22
ООО «Юз Авто Дон»	2,34	1,39	0,053	2,06	0,36
ООО «Свет Востока»	2,68	1,87	0,231	2,74	0,81
ООО «Омега»	1,81	1,19	0,042	1,86	0,32
ООО «Омегаплюс»	2,83	1,96	0,137	2,71	0,64

Несмотря на распространённость в специальной экономической литературе мнения о ненадежности показателей дискриминантных моделей, применяемых для прогнозирования банкротства предприятий (отметим публикации [149; 152; 155]), все же подчеркнем, что они совпадают с ранее полученными результатами при определении уровня финансовой устойчивости. Нельзя не отметить, что наблюдается сопоставимость результатов, полученных при помощи разных моделей, что показано на рисунке 2.4.

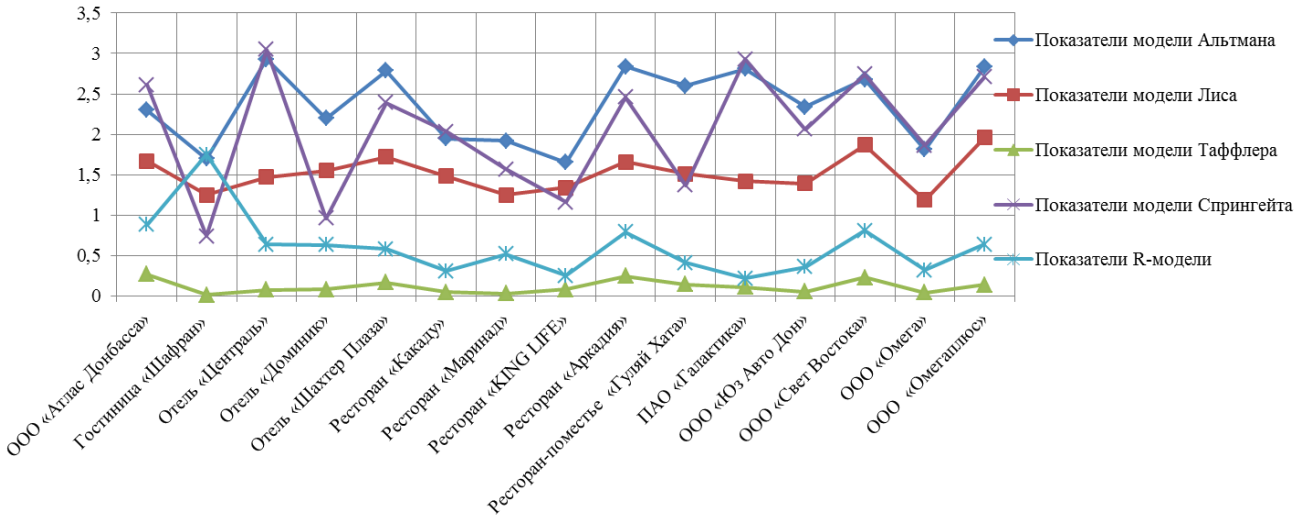


Рисунок 2.4 – Сопоставление показателей дискриминантных моделей, применяемых для прогнозирования банкротства исследуемых предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Результаты реализации дискриминантных моделей, применяемых для прогнозирования банкротства, позволяют сделать следующие выводы: опровергнуть ограниченные возможности их применения на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики и подчеркнуть сопоставимость рассчитанных показателей; рекомендовать использовать одновременно несколько различных моделей в динамике для лучшего понимания общей ситуации относительно возможности банкротства и повышения точности результатов прогноза; определить дальнейшую логику исследования, которая касается необходимости детализации кризисных ситуаций, с которыми сталкиваются отечественные предприятия.

Другими словами, заключительный вывод связан с необходимостью детализации кризисных ситуаций предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, в том числе по этапам их жизненного цикла. Руководство и менеджеры структурных подразделений предприятий, выступившие респондентами, указали наиболее характерные кризисные ситуации, с которыми они столкнулись или возможно столкнутся в будущем в зависимости от этапов жизненного цикла (табл. 2.6).

Так, этап создания предприятия сопровождается несовершенством нормативно-правовой базы и сложностями с привлечением заемных средств, негативное влияние которых выше, чем от трудностей привлечения контрагентов и невысокого уровня образования работников. Такое значение кризисных ситуаций на данном этапе жизненного цикла отметили 11 из 15 руководителей и менеджеров структурных подразделений предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

На этапе роста кризисные ситуации связаны с высоким уровнем безработицы, недостатком ресурсов (как материальных, так и финансовых). В свою очередь, низкую ликвидность активов большинство респондентов поставило на 3 место, за которым следует высокий уровень инфляции.

Последовательность кризисных ситуаций на этапе стабильности предприятия, согласно ответам большинства респондентов, следующая: нестабильность налоговой системы, рост кредиторской и дебиторской задолженности, недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции (услуг), невысокий уровень доверия населения к деятельности предприятия.

Для этапа ликвидации наиболее характерными являются кризисные ситуации, обусловленные как внешними, так и внутренними факторами, а именно: общая экономическая ситуация на макро- и мезоуровне , социальная напряженность в обществе, значительные объемы кредиторской задолженности перед контрагентами, отсутствие ресурсов для выполнения финансовых обязательств, оплаты процентов.

Таблица 2.6 – Кризисные ситуации предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики по этапам жизненного цикла (составлено автором)

	Этапы жизненного цикла															
	Создания				**Роста**				**Стабильности**				**Ликвидации**			
	Невысокий уровень образования работников	**Несовершенство нормативно-правовой базы**	**Отсутствие необходимого количества контрагентов**	**Отсутствие заменых средств**	**Высокий уровень инфляции**	**Высокий уровень безработицы**	**Недостаток ресурсов**	**Низкая ликвидность активов**	**Нестабильность налоговой системы**	**Рост кредиторской и дебиторской задолженности**	**Недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции (услуг)**	**Невысокий уровень доверия населения к деятельности предприятия**	**Общая экономическая ситуация на макро- и мезоуровне**	**Социальная напряженность в обществе**	**Значительные объемы кредиторской задолженности перед контрагентами**	**Отсутствие ресурсов для выполнения финансовых обязательств, оплаты процентов**
ООО «Атлас Донбасса»	4	1	3	2	4	1	2	3	1	2	3	4	2	1	3	4
Гостиница «Шафран»	4	1	3	2	4	1	2	3	1	3	4	2	2	1	3	4
Отель «Централь»	4	1	3	2	2	1	4	3	1	2	4	3	2	1	3	4
Отель «Доминик»	1	3	2	1	4	1	3	2	1	2	4	3	1	2	4	3
Отель «Шахтер Плаза»	4	1	3	2	2	4	1	3	1	3	2	4	1	2	4	3
Ресторан «Какаду»	4	3	2	1	4	1	2	3	1	2	3	4	2	1	3	4
Ресторан «Маринад»	4	1	3	2	3	1	2	4	2	1	4	3	3	1	2	4
Ресторан «KING LIFE»	4	1	3	2	2	3	1	4	1	2	4	3	2	1	4	3
Ресторан «Аркадия»	4	1	3	2	4	2	1	3	2	1	3	4	2	1	4	3
Ресторан-поместье «Гуляй Хата»	2	4	1	3	3	1	2	4	2	1	4	3	1	2	3	4
ПАО «Галактика»	4	1	3	2	4	1	2	3	2	1	4	3	1	2	4	3
ООО «Юз Авто Дон»	4	1	3	2	4	1	2	3	1	2	3	4	1	3	2	4
ООО «Свет Востока»	3	2	1	4	4	1	2	3	1	3	2	4	1	2	3	4
ООО «Омега»	4	1	3	2	3	1	2	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ООО «Омегаплюс»	4	1	3	2	4	2	1	3	1	3	4	2	1	4	3	2

Примечание: 1,2,3,4 распределения ответов респондентов по местам в рамках этапа жизненного цикла

В то же время, в ходе исследования были определены основные кризисные ситуации (рис. 2.5), с которыми столкнулись предприятия сервиса и торговли Донецкой Народной Республики за 3 последних года (2018-2020 г.) вследствие действия факторов внешней среды.

Рисунок 2.5 – Кризисные ситуации предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики в 2018-2020 г., обусловленные факторами внешней среды (составлено автором)

Согласно рисунку 2.5, к кризисным ситуациям, источниками возникновения которых стали действия внешней среды, следует отнести: продолжение военного конфликта (на что указало 89,56 % респондентов), периодическое усиление экономической блокады (согласно мнению 72,14 % опрошенных), стремительное снижение платежеспособности физических и юридических лиц (что отметили 65,29 % работников исследуемых предприятий сервиса и торговли). В свою очередь, немного более половины респондентов (51,34 %) к таким кризисным ситуациям отнесли продолжающиеся структурные трансформации в экономике, которые активно происходили в последние годы. В связи с недавними событиями и необходимостью преодоления их последствий только 42,76 % респондентов отметило неблагоприятную эпидемиологическая обстановку в качестве кризисной

ситуации, которая негативно сказалось на деятельности исследуемых предприятий.

В свою очередь, к кризисным ситуациям, возникшим вследствие действий факторов внутренний среды в тот же временной промежуток (2018-2020 г.), респонденты предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики отнесли такие, которые представлены на рисунке 2.6.

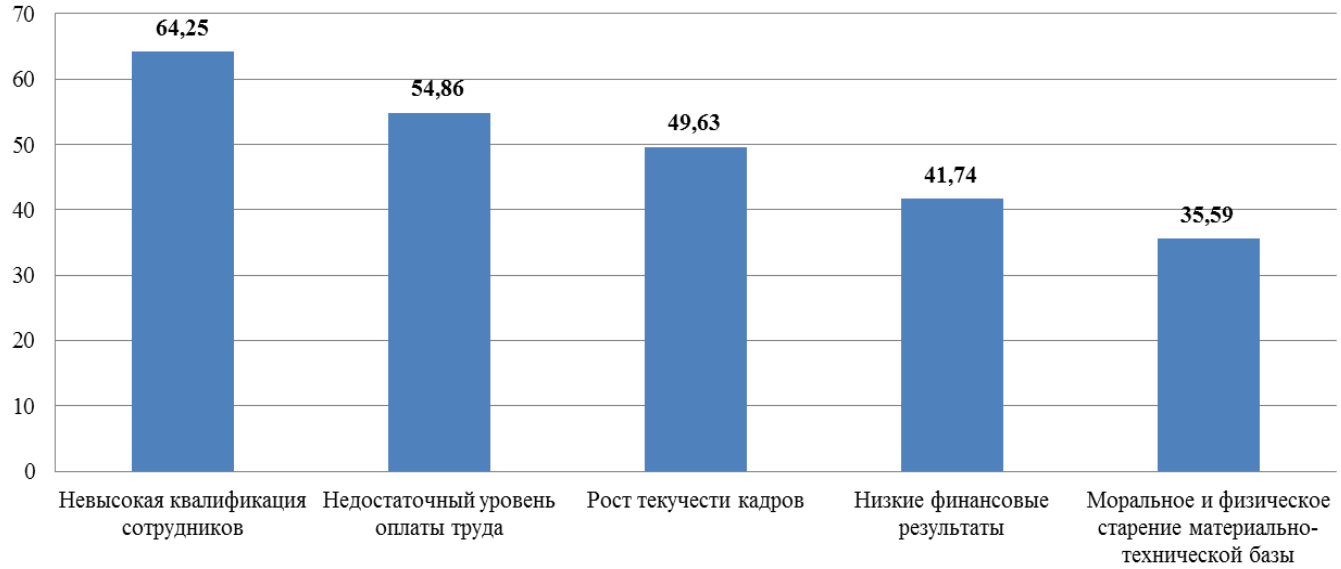


Рисунок 2.6 – Кризисные ситуации предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики в 2018-2020 г., обусловленные факторами внутренней среды (составлено автором)

Невысокая квалификация сотрудников идентифицируется 64,25 % руководителей и менеджеров структурных подразделений предприятий как кризисная ситуация. Нельзя не отметить, что ее следствием могут являться как недостаточный уровень оплаты труда (который отметили 54,86 % респондентов), так и рост текучести кадров (на что указало 49,63 % опрошенных). При этом низкие финансовые результаты являются сигналом кризисной ситуации только для 41,74 % руководителей, что оставляет значительное количество вопросов о деятельности отечественных предприятий сервиса и торговли без ответов. В свою очередь, только 35,59 % в качестве кризисной ситуации назвали моральное и физическое старение материально-технической базы.

Таким образом, в ходе исследования был проанализирован уровень финансовой устойчивости предприятий сервиса и туризма Донецкой Народной Республики, а также определены особенности современных кризисных ситуаций. Установлено, что, находясь под негативным влиянием выявленных факторов как внешней так и внутренней среды, 1 предприятие имеет кризисный уровень финансовой устойчивости; 6 предприятий – предкризисный; 5 предприятий – близкий к нормальному, но отдельные показатели свидетельствуют о назревающем кризисе; 3 предприятия – нормальный уровень финансовой устойчивости.

2.2 Аналитический обзор проблем стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли

Реализация разработанного нами ранее концептуального подхода к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций не может осуществляться без аналитического обзора его проблем. При этом, следуя логике исследования, согласно которой структура и содержание концептуального подхода рассматривается в качестве системы, в том числе сочетании направлений ее развития (системно-структурного, системно-целевого, системно-мультипликационного, системно-ресурсного), целесообразным является выделение проблем в рамках каждого из них. Такой подход позволит не только детально исследовать современное состояние стратегического планирования, но и предопределить его специфические особенности с учетом реалий ведения предпринимательской деятельности в Донецкой Народной Республике.

Для достижения цели данного этапа исследования был проведен анкетный опрос, респондентами которого выступили работники предприятий сервиса и туризма Донецкой Народной Республики (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Распределение респондентов по должностям

(составлено автором)

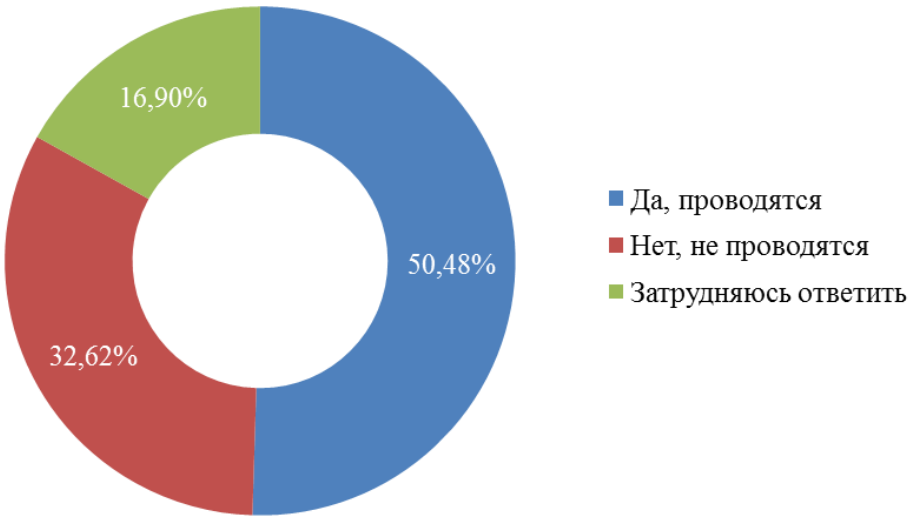
Должности респондентов	**Количество респондентов**	
	чел.	**%**
Руководство и менеджеры структурных подразделений	274	65,24
Ведущие специалисты структурных подразделений	88	20,95
Другие работники	58	13,81
Всего:	*420*	*100*

Отметим, что перед проведением анкетирования респондентам были заданы следующие вопросы: «Проводятся ли на Вашем предприятии мероприятия, связанные со стратегическим планированием деятельности?», «Как часто Ваше предприятие проводит мероприятия, направленные на стратегическое планирование деятельности?». Результаты распределения ответов респондентов систематизированы на рисунке 2.7.

На вопрос: «Проводятся ли на Вашем предприятии мероприятия, связанные со стратегическим планированием деятельности?» положительно ответили только 50,48 % опрошенных (212 человек, преимущественно руководители и менеджеры структурных подразделений), отрицательно – 32,62 % (137 человек, в большей степени ведущие специалисты структурных подразделений), не смогли дать однозначного ответа 16,9 % респондентов (или 71 человек).

Заслуживают внимания результаты ответов респондентов на второй вопрос, касающийся частоты проведения мероприятий, связанных со стратегическим планированием на предприятиях. Согласно полученным результатам, только 24,04 % опрошенных (101 человек) полагают (или знают, если речь идет о руководстве), что предприятие регулярно проводит такие мероприятия каждые 2-3 месяца, 12,38 % респондентов (52 человека) считают, что данные мероприятия проводятся только каждые 4-6 месяцев или реже. В свою очередь, 267 человек (или 63,57 % респондентов) не могут однозначно ответить на данный вопрос.

Результаты ответов респондентов на вопрос:
«Проводятся ли на Вашем предприятии мероприятия, связанные со стратегическим планированием деятельности?»



Результаты ответов респондентов на вопрос:
«Как часто Ваше предприятие проводит мероприятия, направленные на стратегическое планирование деятельности?»

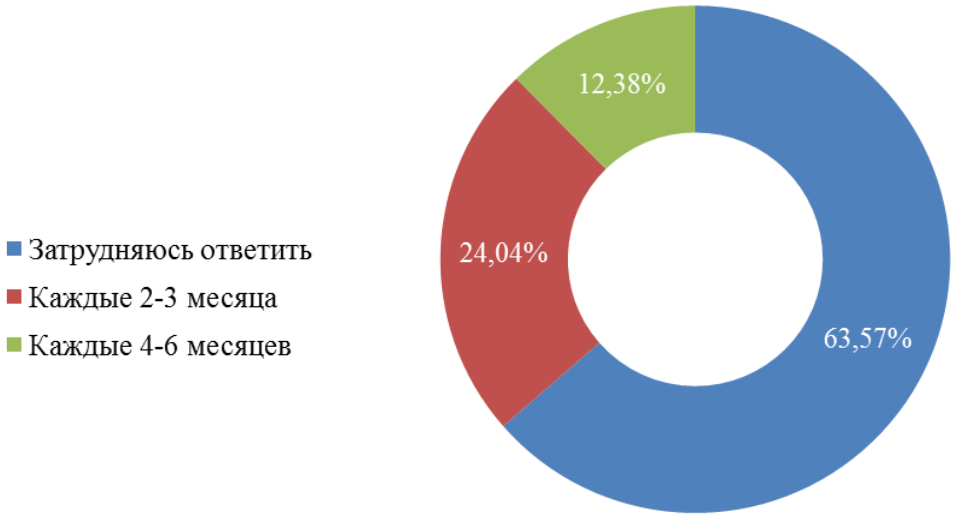


Рисунок 2.7 – Результаты ответов респондентов на вопросы (составлено автором)

При этом, во многом неуверенность в ответах респондентов связана с современной практикой проведения предприятиями мероприятий по стратегическому планированию деятельности. Очевидно, отдельные мероприятия, которые и так связаны с операционной деятельностью, идентифицируются респондентами как таковые, которые направлены на стратегическое

планирование. Такой вывод подтверждают результаты, представленные в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Практика проведения предприятиями Донецкой Народной Республики мероприятий, связанных со стратегическим планированием деятельности (составлено автором)

Мероприятия / **Предприятие**	**Корректировка целей и задач деятельности**	**Анализ факторов внешней и внутренне среды**	**Составление плана маркетинговых исследований рынка**	**Корректировка должностных инструкций работников**	**Разработка бюджетов по перспективным направлениям деятельности**
ООО «Атлас Донбасса»	+		+		
Гостиница «Шафран»		+	+	+	
Отель «Централь»	+	+	+		+
Отель «Доминик»	+	+	+	+	
Отель «Шахтер Плаза»					
Ресторан «Какаду»	+		+	+	+
Ресторан «Маринад»		+	+		
Ресторан «KING LIFE»	+			+	
Ресторан «Аркадия»	+	+	+		
Ресторан-поместье «Гуляй Хата»		+		+	+
ПАО «Галактика»	+		+		+
ООО «Юз Авто Дон»		+		+	
ООО «Свет Востока»	+	+	+		+
ООО «Омега»					
ООО «Омегаплюс»	+		+	+	+

Анализируя данные таблицы 2.8, можно утверждать, что практика проведения предприятиями Донецкой Народной Республики мероприятий, связанных со стратегическим планированием деятельности, особым разнообразием не отличается. Здесь правомерно предположить, что такая ситуация связана с отсутствием четких методических рекомендаций, регламентирующих как организационные вопросы стратегического планирования, так и, собственно, методические.

Наибольшее количество исследуемых предприятий, а именно 10 из 15 (или 66,67 %), регулярно составляют исключительно планы маркетинговых исследований рынка, отличая их от анализа внешней и внутренней среды. При этом, такой анализ проводит почти половина исследуемых предприятия (8 из 15), как установлено, сводя его только к идентификации негативных факторов, без четкой проработки действий по их нейтрализации или противодействию.

Нельзя не отметить, что 9 из 15 исследуемых предприятий, или 60 %, регулярно корректируют цели и задачи деятельности. Примечательно, что такие действия респонденты отнесли к стратегическому планированию, а не текущему. Исходя из этого, корректировку должностных инструкций работников проводит 46,67 % предприятий (7 из 15), что тоже нельзя в полной мере отнести к мероприятиям, связанным со стратегическим планированием деятельности.

Наименьшее внимание исследуемые предприятия сервиса и торговли Донецкой Народной Республики уделяют проведению разработки бюджетов по перспективным направлениям деятельности (6 из 15 исследуемых предприятий, или 40 %, проводят соответствующие мероприятия), вследствие чего возникают проблемы как с разработкой механизма стратегического планирования, так и его реализацией из-за нехватки средств и ресурсов.

Подчеркнем, что, несмотря на разную направленность мероприятий (но не разнообразие), проводимых предприятиями сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, основу их информационного обеспечения составляет исключительно фактографическая информация, формирование которой зачастую не подкреплено нормативно-справочной информаций, не говоря уже о нормативно-правовой. Потребность в регламентных документах по вопросам стратегического планирования является наиболее актуальной для руководителей и менеджеров всех отечественных предприятий, в том числе сервиса и торговли, о чем свидетельствуют данные таблицы 2.9.

Обратим внимание, что причиной широкого спектра информационных потребностей является отсутствие комплексных разработок в исследуемой проблематике, учитывающих специфику деятельности отечественных субъектов

предпринимательской деятельности. Наряду с нестандартностью кризисных ситуаций, обусловленных как внешними факторами (экономическая блокада, корректировка налогового законодательства, преобразование структуры экономики, распространение коронвирусной инфекции и т.д.), так и внутренними (текучесть кадров, снижение профессионализма, нарушения графика работы и т.д.), часто возникает необходимость в той или иной информации, исходя из цели и задач проведения мероприятий (например, для предприятия сервиса – специфических тождественных мероприятий; торговли – реализация специфических, уникальных товаров).

Таблица 2.9 – Необходимая информация для руководителей и менеджеров предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики для стратегического планирования (составлено автором)

Информационные потребности руководителей и менеджеров структурных подразделений предприятия сервиса и торговли Донецкой Народной Республики для стратегического планирования деятельности	**Распределение ответов респондентов**	
	Чел.	**%**
Методические рекомендации, регламентирующие процесс стратегического планирования	113	31,22
Расчеты по эффективности стратегического планирования с обоснованием целесообразности проведения мероприятий	86	23,76
Информация о потенциальных угрозах деятельности в перспективе (кратко-, средне- и долгосрочной)	74	20,44
Мнения руководителей органов государственной власти, экспертов, ведущих аналитиков и ученых	55	15,19
Информация об особенностях стратегического планирования конкурентов	21	5,80
Аналитическая информация о социально-экономическом развитии Донецкой Народной Республики	13	3,59
Всего:	*362*	*100*

Данные таблицы 2.9 подтверждают востребованность и необходимость методических рекомендаций, регламентирующих процесс стратегического планирования, которую отметили 113 респондентов (31,22 % опрошенных). Однако такие рекомендации, по мнению руководителей и менеджеров предприятий сервиса и торговли, должны быть подкреплены как расчетами по

эффективности стратегического планирования с обоснованием целесообразности проведения мероприятий, так и детальным анализом потенциальных угроз деятельности в перспективе, на что указало 86 и 74 респондентов соответственно.

Нельзя обойти стороной, что важными для руководителей и менеджеров являются мнения руководителей органов государственной власти, экспертов, ведущих аналитиков и ученых, что подчеркнуло 15,19 % опрошенных (или 55 респондентов).

Не отличается особой востребованностью информация об особенностях стратегического планирования конкурентов и официальная аналитическая информация о социально-экономическом развитии Донецкой Народной Республики. Так, необходимость в первой указал 21 респондент (5,8 % от общего их количества), а во второй – только 13 (или 3,59 % от всех участников опроса).

Вышесказанное свидетельствует, что на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики уровень стратегического планирования в целом, как и его надлежащее обеспечение (организационное, методическое, информационно), еще остается низким, что, в первую очередь, связано с наличием групп проблем. При этом при определении и оценки значимости таких проблем целесообразно вернуться к направлениям системного подхода.

Так, реализация системно-структурного направления позволит определить проблемы, связанные с объектами и субъектами, а также самим процессом стратегического планирования; системно-целевого – связана проблемами постановки цели, задач, приоритетов деятельности при ее стратегическом планировании; системно-мультипликативного – направлена на определение проблем организационного, технологического и технического характера при стратегическом планировании; системно-ресурсного сопровождается проблемами разработки, адаптации и обоснования бюджета стратегического планирования.

Итак, в ходе исследования были выявлены основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия сервиса и торговли Донецкой Народной Республики при формировании направлений стратегического планирования. Систематизированные результаты анкетного опроса представлены на рисунке 2.8.

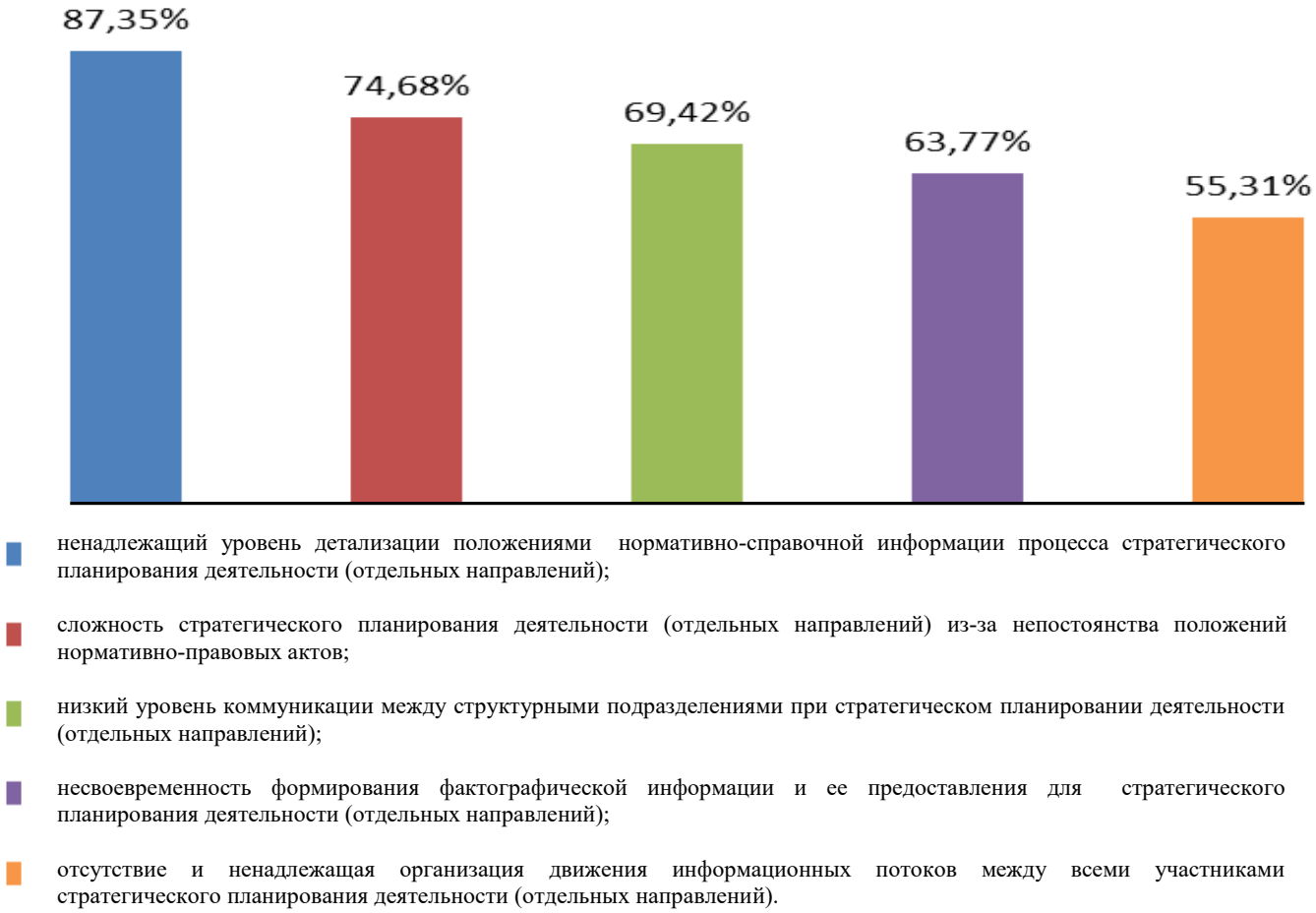


Рисунок 2.8 – Распределение ответов респондентов на вопрос об основных проблемах формирования направлений стратегического планирования (составлено автором)

Результаты ответов респондентов, представленные на рисунке 2.8, позволяют утверждать, что основной проблемой при стратегическом планировании для исследуемых предприятий сервиса и торговли является ненадлежащий уровень детализации соответствующих положений нормативно-справочной информации, особенностей стратегического планирования деятельности (отдельных направлений), на что указало 87,35 % респондентов. Здесь обратим внимание на сопоставимости такого результата с ранее полученными.

Второй проблемой, которая взаимосвязана с первой (однако не является прямым ее следствием), и была отмечена 74,68 % респондентов, является

сложность стратегического планирования деятельности (отдельных направлений) из-за непостоянства положений нормативно-правовых актов.

Если первые две проблемы зависят от внешних факторов, то следующие, отмеченные респондентами, непосредственно связаны с особенностями деятельности исследуемых предприятий. К таким проблемам респонденты отнесли следующие: низкий уровень коммуникации между структурными подразделениями (69,42 %), несвоевременность формирования фактографической информации и ее предоставления (63,77 %), отсутствие и ненадлежащая организация движения информационных потоков между всеми участниками стратегического планирования деятельности (55,31 %).

В свою очередь, субъекты, на которые возложены обязанности по стратегическому планированию, в процессе своей деятельности также сталкиваются с рядом проблем, основные из которых в разрезе должностей, занимаемых респондентами, представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Распределение ответов респондентов на вопрос об основных проблемах субъектов при стратегическом планировании (составлено автором)

Основные проблемы субъектов при стратегическом планировании	**Распределение ответов респондентов**					
	Руководство и менеджеры структурных подразделений		**Ведущие специалисты структурных подразделений**		**Другие работники**	
	Место	**%**	**Место**	**%**	**Место**	**%**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Отсутствие организационного и методического обеспечения процесса стратегического планирования	1	89,1	1	66,8	3	64,3
Постановка нечетких целей и задач, приоритетов дальнейшей деятельности предприятия	2	71,5	4	49,2	2	65,8
Непонимание работниками сущности стратегического планирования и тех задач, которые ставятся перед ними	3	70,1	5	42,5	5	25,3
Недостаточная квалификация и компетентность работников в вопросах планирования	4	58,6	3	50,9	4	33,6

Продолжение страницы 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Непостоянство управленческих решений относительно направлений стратегического планирования	5	12,5	2	62,4	1	72,3

Результаты опроса, представленные в таблице 2.10, позволяют утверждать:

1) основной проблемой для руководства, менеджеров, а также ведущих специалистов структурных подразделений является отсутствие организационного и методического обеспечения процесса стратегического планирования (89,1 % и 66,8 % ответов респондентов соответственно);
2) постановка нечетких целей и задач, приоритетов дальнейшей деятельности предприятия затрагивает не только менеджеров структурных подразделений предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, на что указало 71,5 % респондентов, но и других работников (65,8 % ответов опрошенных);
3) ведущие специалисты структурны подразделений (а именно 62,4 % респондентов) отмечают непостоянство управленческих решений относительно направлений стратегического планирования, что создает им дополнительные трудности для выполнения возложенных на них задач и должностных обязанностей. Аналогичного мнения придерживается и 72,3% других работников предприятий;
4) недостаточная квалификация и компетентность работников в вопросах стратегического планирования выступает в большей степени проблемой для руководства и менеджеров структурных подразделений (58,6 % респондентов), чем для других работников (33,6% опрошенных).

Отдельно акцентируем внимание на том, что непонимание работниками сущности стратегического планирования и тех задач, которые ставятся перед ними, является проблемой только для руководства и менеджеров структурных подразделений, что было отмечено 70,1 % респондентов, для других работников по результатам опроса данная проблема заняла последнее место.

Тем не менее, несмотря на такое распределение ответов, проблемы, непосредственно связанные с процессом стратегического планирования, выглядят фундаментальней. Результаты анкетного опроса об основных проблемах процесса стратегического планирования в разрезе должностей, занимаемых респондентами, представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Распределение ответов респондентов на вопрос об основных проблемах процесса стратегического планирования (составлено автором)

Основные проблемы процесса стратегического планирования	**Распределение ответов респондентов**					
	Руководство и менеджеры структурных подразделений		**Ведущие специалисты структурных подразделений**		**Другие работники**	
	Место	**%**	**Место**	**%**	**Место**	**%**
Отсутствие нормативно-справочной документации, регламентирующей механизм стратегического планирования	1	88,6	3	71,2	2	60,1
Ненадлежащая организация процесса стратегического планирования (распределение полномочий, должностных обязанностей и т.п.).	2	75,3	1	81,3	1	68,6
Отсутствие четких стратегий деятельности в тех или иных ситуациях	3	74,5	2	73,8	5	32,5
Отсутствие отработанной системы принятия взаимосвязанных управленческих решений, которые не противоречат, а дополняют друг друга	4	52,1	5	47,1	3	44,3
Излишняя жесткость организационной структуры предприятия для проведения стратегического планирования	5	43,2	4	61,5	4	39,8

Итак, правомерно сделать вывод, что основными проблемами стратегического планирования для предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики является отсутствие нормативно-справочной информации (стандартов, положений), регламентирующий механизм стратегического

планирования (88,6 % ответов респондентов – руководителей и менеджеров), а также ненадлежащая организация самого процесса стратегического планирования (81,3 % ответов респондентов – ведущих специалистов структурных подразделений и 68,6 % – других работников).

При этом излишняя жесткость организационной структуры предприятия для проведения стратегического планирования не является существенной проблемой для всех групп респондентов, что было отмечено 45,3% руководителей и менеджеров, 61,5 % ведущих специалистов структурных подразделений и 39,8 % других работников.

Отдельно отметим, что отсутствие четких разработанных стратегий деятельности в тех или иных ситуациях не является проблемой для других работников (32,5 %), в отличие от руководства и менеджеров (74,5 %), а также ведущих специалистов предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

На отсутствие отработанной системы принятия взаимосвязанных управленческих решений относительно процесса стратегического планирования указало 52,1 % опрошенных руководителей и менеджеров, а также 47,1 % ведущих специалистов предприятий. Несмотря на то, что данная проблема является более существенной для других работников, ее отметило только 44,3 % респондентов из их состава.

Очевидно, что процесс стратегического планирования, не считая первоочередных организационных решений, начинается с постановки цели (разработки миссии), задач деятельности и определения ее дальнейших приоритетов. Другими словами, речь идет о реализации целевого направления системного подхода. Так, на рисунке 2.9 представлено распределение ответов респондентов на вопрос: «Что вызывает наибольшие сложности при стратегическом планировании: постановка цели, задач деятельности или определение ее приоритетов?».

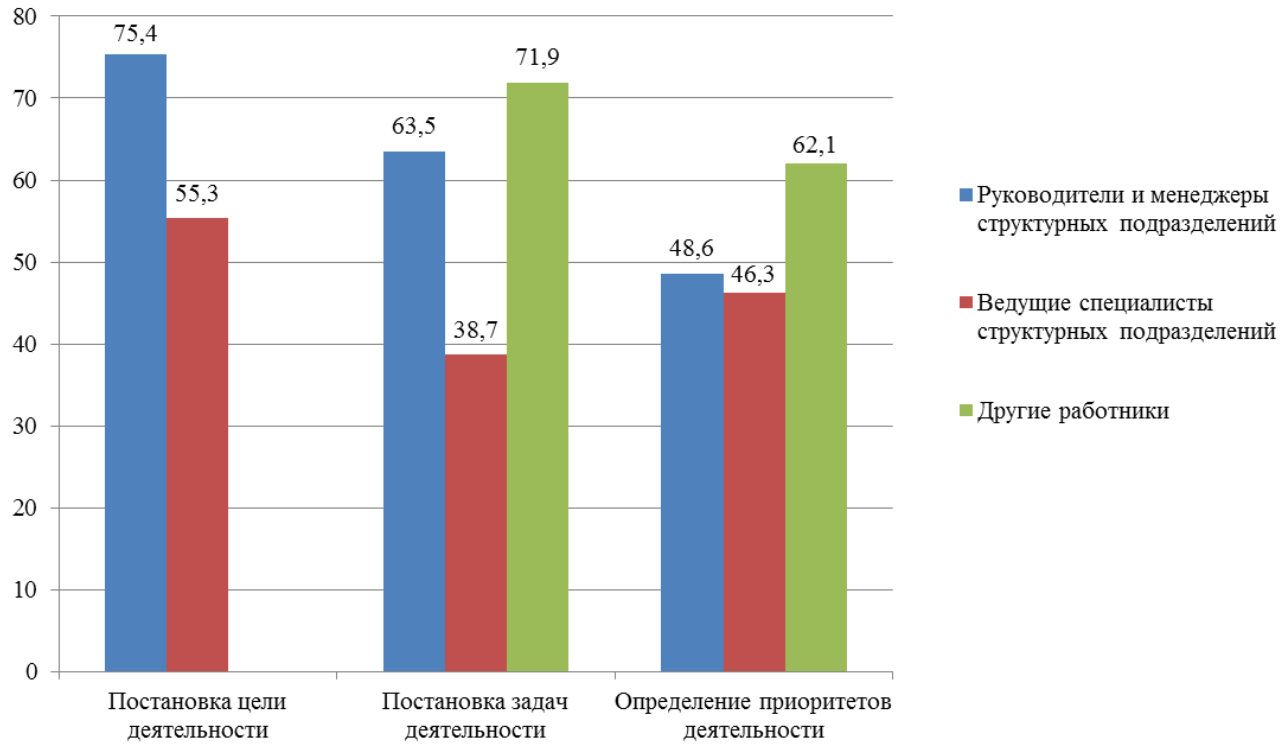


Рисунок 2.9 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что вызывает наибольшие сложности при стратегическом планировании: постановка цели, задач деятельности или определение ее приоритетов?» (составлено автором)

Итак, для руководителей и менеджеров структурных подразделений постановка цели вызывает больше сложностей, чем формулировка задач и определение приоритетов дальнейшей деятельности. Так, сложности в постановке цели и задач испытывают 75,4% и 63,5 % респондентов из данной категории работников, против 48,6 % опрошенных, для которых определение приоритетов деятельности также является проблемой.

Достаточно интересной является ситуация с определением приоритетов деятельности предприятия ведущими специалистами, среди которых только 46,3 % отметили данную проблему, несмотря на тот факт, что 38,7% респондентов испытывают сложности при самостоятельной постановке задач будущей деятельности.

Вполне закономерными являются сложности других работник именно при постановке задач деятельности, а не формулировании ее цели (или, тем более, миссии), на что указал в своих ответах 71,9 % опрошенных. При этом нельзя не

отметить, что другие работники в большей степени только принимают участие, но не оказывают ключевого влияния на определение приоритетов деятельности. Такая ситуация выглядит вполне логичной, учитывая то, что стратегическое планирование в целом и должно осуществляться, как минимум, ведущими специалистами предприятий.

Однако успех стратегического планирования не ограничивается обоснованной постановкой цели, задач деятельности и определением ее дальнейших приоритетов. Все это наряду с разработкой и / или отбором стратегии может рассматриваться как методическое обеспечение исследуемого нами процесса, подчёркивая тем самым дальнейшую логику выявления технических, технологических и организационных проблем стратегического планирования. При этом важен своего рода «мультипликативный» эффект влияния совокупности указанных групп проблем на процесс стратегического планирования.

Другими словами, речь идет о рассмотрении проблем стратегического планирования в рамках мультипликативного направления реализации системного подхода. Так, в ходе исследования были определены основные организационные, технологические и технические проблемы стратегического планирования (рис. 2.10), решение которых, согласно ответам респондентов, должно стать первоочередной задачей для руководства предприятий.

Согласно данным, представленным на рисунке 2.10, среди трех основных организационных проблем выделяется одна, связанная с систематическими нарушениями режима работы предприятия, негативное влияния которой на процесс стратегического планирования отметили 72,9 % респондентов. В свою очередь, срыв согласованных сроков проведения плановых мероприятий и изменение их последовательности в качестве проблемы указали 60,5 % и 56,1 % опрошенных соответственно.

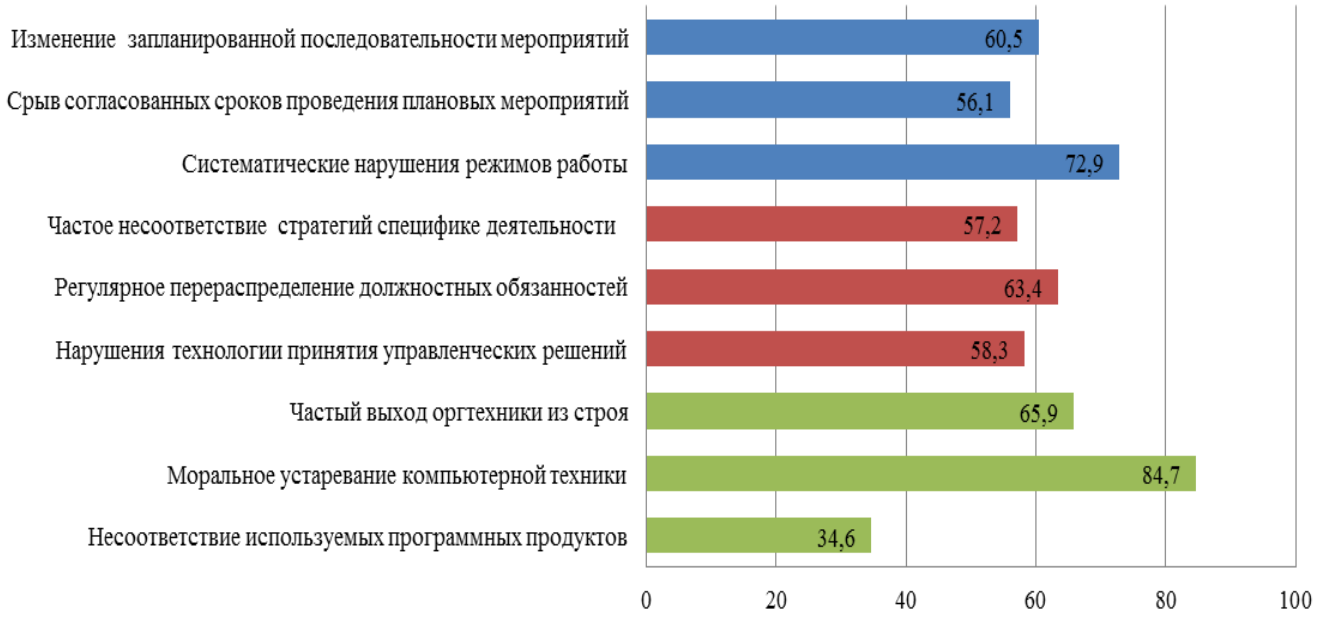


Рисунок 2.10 – Распределение ответов респондентов на вопрос об основных технических, технологических и организационных проблемах стратегического планирования (составлено автором)

Нельзя не отметить, что технологические проблемы имеют меньшее значение для стратегического планирования предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, чем организационные. Так, результаты ответов респондентов свидетельствуют о приблизительно аналогичном влиянии на процесс стратегического планирования нарушения технологии принятия управленческих решений, регулярного перераспределения должностных обязанностей, частого несоответствия стратегий специфике деятельности , что указало 57,2 %, 63,4 % и 58,3 % опрошенных соответственно.

Наибольшей технической проблемой при стратегическом планировании является моральное устаревание используемой предприятиями компьютерной техники, о чем свидетельствуют ответы 84,7 % респондентов. Примечательно, что, несмотря на это, только 34,6 % опрошенных работников предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики отметили несоответствие используемых программных продуктов возложенным на них задачам по стратегическому планированию.

Одной из причин такой ситуации являются сложности при разработке и адаптации бюджета стратегического планирования. Именно бюджетирование составляет основу реализации ресурсного направления системного подхода. На рисунке 2.11 представлено распределение ответов респондентов на вопрос об основных проблемах разработки бюджета стратегического планирования.

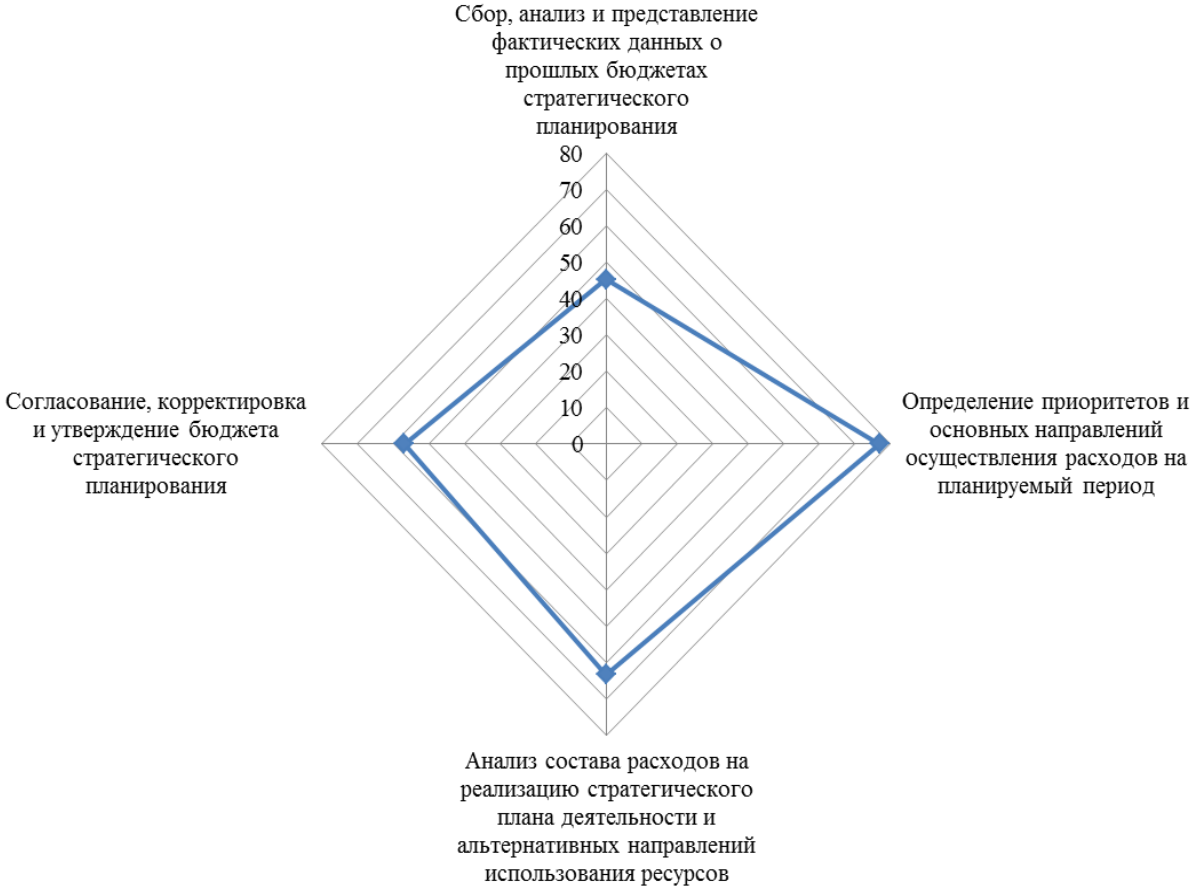


Рисунок 2.11 – Распределение ответов респондентов на вопрос об основных проблемах разработки бюджета стратегического планирования (составлено автором)

Согласно рисунку 2.11, наибольшей проблемой респондентов является определение приоритетов и основных направлений осуществления расходов на планируемый период, на что обратило внимание 76,9 % опрошенных. Второе место с 63,4 % ответов респондентов заняла проблема, связанная с анализом состава расходов на реализацию стратегического плана деятельности и альтернативных направлений использования ресурсов. В свою очередь, сложности при согласовании, корректировке и утверждении бюджета

стратегического планирования возникают у 56,8% респондентов. Только 45,2 % респондентов сталкиваются с проблемой сбора, анализа и представления фактических данных о прошлых бюджетах стратегического планирования.

Несмотря на наличие указанных проблем, связанных с разработкой бюджета стратегического планирования, ряд предприятий сервиса и торговли готовы выделять на него значительные средства по сравнению с масштабами своей деятельности. Так, на рисунке 2.12 представлены результаты опроса руководителей 15 предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики о максимально возможном и целесообразном размере бюджета стратегического планирования.

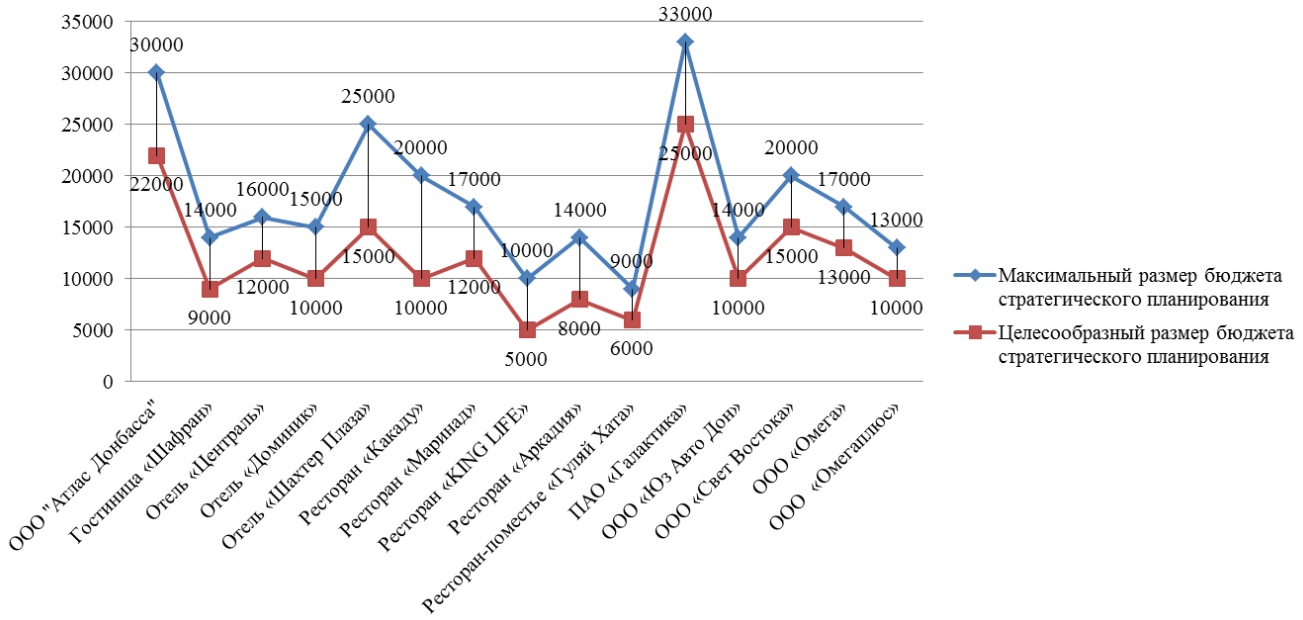


Рисунок 2.12 – Максимальный и целесообразный размер бюджета стратегического планирования (руб.) (составлено автором)

Итак, средний размер максимального бюджета стратегического планирования исследуемых предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики составляет 17 800 руб., что выше целесообразного его размера (по мнению руководителей) на 46,7 %, который находится на уровне 12 133 руб.

Среди предприятий с максимальным размером стратегического планирования стоит выделить ПАО «Галактика» (33 000 руб.), ООО «Атлас

Донбасса» (30 000 руб.), Отель «Шахтер Плаза» (25 000 руб.). Закономерно, что именно на данных предприятиях размер целесообразного, по мнению их руководителей, бюджета стратегического планирования выше, чем у остальных: от 15 000 руб. до 25 000 руб.

Наиболее целесообразным, по мнению респондентов, является величина бюджета стратегического планирования, установленная в размере 10 000 руб., на что указало руководство Отеля «Доминик», Ресторана «Какаду» (причем, несмотря на возможности в случае необходимости повышения его до 20 000 руб.), ООО «Юз Авто Дон» и ООО «Омегаплюс».

Одни из минимальных бюджетов стратегического планирования как с позиций их целесообразности, так и максимальной величины, имеют Ресторан «KING LIFE» (5 000 руб. и 10 000 руб.) и Ресторан-поместье «Гуляй Хата» (6 000 руб. и 9 000 руб.).

Вышесказанное позволяет утверждать, что проблемы стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики обусловлены как отсутствием комплексных подходов как к организации процесса стратегического планирования, так и к его методическому обеспечению. При этом решение данных проблем, по нашему мнению, должно быть связано с разработкой механизма стратегического планирования, реализация которого должна предполагать не только четкое выделение последовательных этапов, но формировать устойчивую взаимосвязь между ними, в т.ч. посредством бюджетирования. Отдельно подчеркнем, что указанные проблемы также являются прямым следствием отсутствия регламентации процесса стратегического планирования, тем более в условиях кризисных ситуаций.

Таким образом, результаты проведенного аналитического обзора проблем стратегического планирования на предприятиях региона свидетельствуют о недостаточном внимании предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики к их решению.[156] Несмотря на определенную гибкость предприятий в вопросах размеров бюджетов стратегического планирования, ряд

проблем организационно-методической направленности требует скорейшего решения, определяя тем самым логику дальнейшего исследования. Однако для этого, прежде всего, необходимым является оценка состояния стратегического планирования на отечественных предприятиях сервиса и торговли.

2.3 Диагностика уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли

Аналитический обзор проблем, проведенный нами в разрезе направлений реализации системного подхода, рассматриваемого в качестве основы концепции исследования, подчеркнул сложность и многоплановость стратегического планирования. При этом ключевые элементы системного подхода (речь идет, как минимум, об объекте, субъекте, процессе и его результате), по нашему мнению, должны находить свое отражение в процессе диагностики уровня стратегического планирования на отечественных предприятиях, тем самым формулируя ее вектор.

Для проведения диагностики в рамках нашего исследования необходимо осуществить переход качественных показателей в количественные, гармоничное сочетание которых позволит получить более реальную картину относительно уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики. Другими словами, соответствующая диагностика, а также ее потенциальные результаты должны соответствовать следующим требованиям:

- делать возможным получение четкой, однозначной характеристики текущего уровня стратегического планирования;
- быть не сложной для практической реализации, в том числе за счет минимально оправданного количества параметров (как величин, характеризующих любой элемент стратегического планирования);

- способствовать идентификации факторов, непосредственно влияющих на стратегическое планирование;
- обладать определенной степенью универсальности и в то же время учитывать специфику деятельности предприятий сервиса и туризма.

Данные требования могут быть соблюдены при параметризации факторов стратегического планирования через призму системного подхода, реализация которого на данном этапе исследования нашла отражение в таблице 2.12.

К основным параметрам, которые характеризуют такой элемент как объект, можно отнести условия стратегического планирования направлений деятельности и их диверсификацию, организацию ответственности и контроля стратегического планирования. При выделении параметров субъектов необходимо, прежде всего, оценить особенности мотивация работников в частности и кадровой политики в целом, определить перечень профессиональных компетенций работников, а также проанализировать отлаженность организационной структуры предприятия и установить ее соответствие процессу стратегического планирования.

В свою очередь, к основным параметрам исследуемого процесса можно отнести адекватность, полноту, достаточность ее обеспечения: информационного, регламентного, организационного, методического. Учитывая особенности стратегического планирования, рассмотренные нами ранее, по нашему мнению, основными параметрами, характеризующими результат процесса, следует считать стратегической план и стратегию деятельности.

Стоит подчеркнуть, что выделение факторов, указанных в таблице 2.12, обусловлено не только уровнем их агрегации в разрезе объекта, субъекта, процесса и его результата, но и причинно-следственной связью. Целью проводимой нами диагностики является определение уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики. Очевидно, что особенности кризисных ситуаций (любого масштаба и характера проявления) приводят к тому, что указанные факторы в своем большинстве имеют негативное проявление, вынуждая тем самым внесение корректировок в ход исследования.

Таблица 2.12 – Параметризация факторов стратегического планирования через призму системного подхода (авторская разработка)

Элемент	Факторы	Параметры
1	**2**	**3**
1. ОБЪЕКТ	1.1. Условия стратегического планирования направлений деятельности	1.1.1 Прогнозирование направлений стратегического планирования
		1.1.2. Мониторинг результатов прогнозирования направлений стратегического планирования
		1.1.3. Обеспечение условий накопления информации о планируемых направлениях деятельности
	1.2. Условия диверсификации направлений стратегического планирования	1.2.1. Определение круга структурных подразделений или должностных лиц, принимающих решения о стратегическом планировании
		1.2.2. Прогнозирование мероприятий, связанных со стратегическим планированием
		1.2.3. Возможность оперативного влияния на ход стратегического планирования
	1.3. Организация ответственности за стратегическое планирование	1.3.1. Ответственность за формирование и реализацию направлений стратегического планирования
		1.3.2. Формальная ответственность за формирование и реализацию направлений стратегического планирования
		1.3.3. Стимулирование роста ответственности за формирование и реализацию направлений стратегического планирования
	1.4. Организация контроля за стратегическим планированием	1.4.1. Наличие утвержденного графика проверок мероприятий в рамках стратегического планирования
		1.4.2. Проведение внезапных проверок мероприятий в рамках стратегического планирования
		1.4.3. Проведение проверок при изменении стратегических планов, стратегий
2. СУБЪЕКТ	2.1. Мотивация работников	2.1.1. Стимулирование работников, занятых стратегическим планированием
		2.1.2. Наличие системы четкой мотивации работников, занятых стратегическим планированием
		2.1.3. Корректировка распределения полномочий работников, занятых стратегическим планированием
	2.2. Кадровая политика	2.2.1. Отбор кадров для проведения стратегического планирования
		2.2.2. Периодическая ротация кадров для проведения стратегического планирования
		2.2.3. Наличие разработанных методических указаний по проведению стратегического планирования
	2.3. Профессиональные компетенции работников	2.3.1. Наличие системы подготовки работников, занятых стратегическим планированием
		2.3.2. Уровень квалификации работников, занятых стратегическим планированием
		2.3.3. Повышение квалификации работников, занятых стратегическим планированием
	2.4. Организационная структура	2.4.1. Направленность организационной структуры предприятия на стратегическое планирование
		2.4.2. Внимание структурных подразделений и должностных лиц к стратегическому планированию
		2.4.3. Наличие четкого распределения полномочий работников, занятых стратегическим планированием

Продолжение таблицы 2.12

1	2	3
3. ПРОЦЕСС	3.1. Информационное обеспечение	3.1.1. Наличие объективной информации, необходимой для стратегического планирования
		3.1.2. Своевременность формирования информации, необходимой для стратегического планирования
		3.1.3. Защита информации, необходимой для стратегического планирования
	3.2. Регламентное обеспечение	3.2.1. Наличие стандартов, положений, методик, регламентирующих процесс стратегического планирования
		3.2.2. Корректировка стандартов, положений, методик, регламентирующих процесс стратегического планирования
		3.2.3. Адаптация регламентного обеспечения процесса стратегического планирования к организационной структуре предприятия
	3.3. Организационное обеспечение	3.3.1. Разработка и соблюдение графиков стратегического планирования
		3.3.2. Контроль процесса стратегического планирования
		3.3.3. Организационное ограничение доступа к стратегическому планированию для определенного круга работников
	3.4. Методическое обеспечение	3.4.1. Соответствие структуры и содержания документов процессу стратегического планирования
		3.4.2.Наличие перечня требований к стратегическому плану или стратегии деятельности
		3.4.3. Ведение журналов регистрации изменений к стратегическому плану или стратегии деятельности
4. РЕЗУЛЬТАТ ПРОЦЕСС	4.1. Стратегический план	3.1.1. Обоснованность структуры стратегического плана
		3.1.2. Соответствие содержания стратегического плана его структуре
		3.1.3. Надлежащее обоснование содержания стратегического плана перспективным направлениям деятельности
	4.2. Стратегия деятельности	3.2.1. Степень адаптации стратегии к специфике деятельности
		3.2.2. Гибкость стратегии, возможность ее корректировки
		3.2.3. Возможность качественной и количественной оценки

Все это приводит к тому, что процесс диагностики не может быть полностью алгоритмизирован, так как предполагает свое осуществление в условиях кризисных ситуаций и неопределенности, что демонстрирует совокупность факторов, влияющих на уровень стратегического планирования, которые представлены в таблице 2.13. Именно поэтому оценивая факторы и в дальнейшей придавая им значения того или иного параметра, необходимо принимать во внимание характер и интенсивность их влияния. Такая, своего рода, «вариативность» будет более обоснованной при условии предоставления определенным факторам сравнительной значимости.

Таблица 2.13 – Факторы, влияющие на уровень стратегического планирования (составлено автором)

Факторы	**Шифр фактора**
Непрогнозируемая динамика направлений деятельности	$О_1$
Диверсификация направлений деятельности	$О_2$
Гибкая структура ответственности за результаты стратегического планирования	$О_3$
Жесткий контроль результатов стратегического планирования и принимаемых в его процессе управленческих решений	$О_4$
Недостаточно обоснованная система мотивации работников	$С_1$
Стабильная кадровая политика	$С_2$
Динамика профессиональных компетенций работников	$С_3$
Нестабильность организационной структуры предприятия	$С_4$
Достаточность информационного обеспечения стратегического планирования	$П_1$
Достаточность регламентного обеспечения стратегического планирования	$П_2$
Достаточность организационного обеспечения стратегического планирования	$П_3$
Достаточность методического обеспечения стратегического планирования	$П_4$

При этом, характер влияния определяет стабилизирующее или дестабилизирующее влияние фактора на уровень стратегического планирования. Однако отметим, что дестабилизирующее влияние идентифицируется как таковое при условии, что происходят хаотические изменения в параметрах или

усиливаются негативные тенденции, сопровождающиеся непредсказуемыми последствиями для большинства субъектов стратегического планирования.

В свою очередь, интенсивность влияния фактора определяется степенью его динамичности (стабилизирующей или дестабилизирующей), условно (экспертно) фиксируемой в результате его действия. Так, на основании оценок экспертов предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики в таблице 2.14 представлены результаты оценки характера и интенсивности влияния факторов на стратегическое планирование.

Таблица 2.14 – Результаты экспертной оценки характера и интенсивности влияния факторов на стратегическое планирование предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Шифр фактора	**Характер влияния**		**Интенсивность влияния**		**Архитектоника фактора**
	С	**Д**	**В**	**Н**	
$О_1$		+	+		$Х^{Д};И^{В}$
$О_2$	+			+	$Х^{С};И^{Н}$
$О_3$	+		+		$Х^{С};И^{В}$
$О_4$	+		+		$Х^{С};И^{В}$
Модальная характеристика:					$Х^{С};И^{В}$
$С_1$		+		+	$Х^{Д};И^{Н}$
$С_2$	+			+	$Х^{С};И^{Н}$
$С_3$		+	+		$Х^{Д};И^{В}$
$С_4$		+		+	$Х^{Д};И^{Н}$
Модальная характеристика:					$Х^{Д};И^{Н}$
$П_1$	+		+		$Х^{С};И^{В}$
$П_2$		+	+		$Х^{Д};И^{В}$
$П_3$		+	+		$Х^{Д};И^{В}$
$П_4$		+		+	$Х^{Д};И^{Н}$
Модальная характеристика:					$Х^{Д};И^{В}$
Примечание. Характер влияния: С – стабилизирующий; Д – дестабилизирующий. Интенсивность влияния: В – высокая; Н – низкая.					

При этом архитектоника факторов определена на основе модальности полученных характеристик. Например, архитектоника факторов, влияющих на объекты стратегического планирования, выглядит следующим образом: стабилизирующие (3 из 4); высокоинтенсивные (3 из 4). Преобладание

дестабилизирующих факторов с высокой интенсивностью их воздействия показало высокий уровень влияния кризисных ситуаций, в которых осуществляется стратегическое планирование на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

Акцентируем внимание, что для оценки уровня стратегического планирования можно использовать множество подходов разных как по существу, так и применяемому инструментарию (о чем свидетельствуют результаты критического анализа специальной экономической литературы по исследуемой проблематике [157-176]). Однако большинство из них (например, поход, представленный в исследованиях [143;145; 161; 162; 164; 165;167]), очевидно, вызовет сложности реализации в условиях Донецкой Народной Республики, что, в конечном итоге, приведет к некорректным результатам. Уникальные кризисные ситуации, возникающие в отечественных реалиях, и специфические их причины, не дают в полной мере возможности применить формулы и специальные приемы для оценки уровня стратегического планирования.

Именно поэтому уровень стратегического планирования на отечественных предприятиях сервиса и торговли можно определить, исходя из оценки его каждого элемента, а именно: объектов, субъектов, процесса и результата процесса. Здесь уместно подчеркнуть, что применение метода экспертных оценок позволит оценить каждый параметр каждого элемента (фактора).

Наличие информации о характере и интенсивности влияния факторов в сочетании с их дифференцированной параметризацией позволило более емко сформулировать вопросы в анкете, разработанной нами для диагностики уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

Итак, при разработке анкеты мы исходили из того, что на каждый поставленный в ней вопрос предлагается три варианта ответа, соответствующие «худшему», «среднему» и «лучшему» уровню состояния стратегического планирования на предприятии респондента. Фрагмент структуры анкеты для диагностики уровня стратегического планирования, предлагаемой для заполнения

работникам предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Фрагмент структуры анкеты для диагностики уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (авторская разработка)

Параметры	**Вопросы**	**Варианты ответов**
1. ОБЪЕКТ		
1.1. Условия стратегического планирования направлений деятельности		
1.1.1. Прогнозирование направлений стратегического планирования	Прогнозируются ли направления стратегического планирования на предприятии?	а) не прогнозируются; б) редко прогнозируются; в) прогнозируются.
1.1.2. Мониторинг результатов прогнозирования направлений стратегического планирования	Проводится ли мониторинг результатов прогнозирования направлений стратегического планирования?	а) не проводится; б) редко проводится; в) проводится.
…	…	…

Фрагмент структуры анкеты, представленный в таблице 2.9, с одной стороны, ограничивается тремя вариантами, соответствующими трем уровням, указанным нами ранее, а с другой – детализирует процесс диагностики стратегического планирования, направленный на перевод качественных характеристик факторов и параметров в количественные.

Следуя логике исследования, связанной с выделением четырех элементов стратегического планирования (объект, субъект, процесс, результат процесса), подчеркнем, что каждый из них для достижения цели проводимой диагностики должен быть оценен на основании выделенных параметров. Это нашло свое отражение в структуре разработанной анкеты (приложение Б), включающей 42 вопроса, на который давали ответы респонденты – работники предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

Для диагностики уровня стратегического планирования на отечественных предприятиях сервиса и торговли при помощи разработанной анкеты будем применять следующую шкалу балльной оценки: 2 балла – ответ «в»; 1 балл –

ответ «б»; 0 баллов – ответ «а». В свою очередь, итоговым результатом диагностики выступает сумма баллов, исходя из значимости параметров и степени соблюдения (реализации).

Учитывая вышесказанное, максимально возможное количество баллов – 84 (42 ответа на вопросы по 2 балла каждый). При этом фактический уровень стратегического планирования рассчитывается при помощи пропорции и будет равен результату деления фактического количества баллов на максимально возможное (84 балла). Использование пяти уровней оценки с шагом 0,2 дает возможность более адекватно оценить полученные результаты как «очень низкий» (до 0,2), «низкий» (от 0,2 до 0,4), «средний» (от 0,4 до 0,6), «достаточный» (от 0,6 до 0,8), «высокий» (более 0,8) уровень стратегического планирования.

Итак, согласно результатам проведенного анкетного опроса их интерпретации, установлено, что:

низкий уровень стратегического планирования имеют: Гостинница «Шафран (23%), ООО «Юз Авто Дон» (26%), Ресторан «KING LIFE» (27%), Ресторан-поместье «Гуляй Хата» (30%), ООО «Омега» (31%), Отель «Доминик» (32%), ООО «Атлас Донбасса» (39%);

Отель «Централь» (55%), Ресторан «Маринад» (49%), Ресторан «Аркадия» (61%), ООО «Свет Востока» (46%), ООО «Омегаплюс» (59%) имеют средний уровень стратегического планирования;

на достаточном уровне находится стратегическое планирование в Ресторане «Какаду» (71 %), Отеле «Шахтер Плаза» (71 %), ПАО «Галактика» (79 %).

Очевидно, что полученные результаты практически не учитывают важность приоритетов одних факторов или параметров над другими. Именно поэтому возникает необходимость применения методов системного анализа для диагностики уровня стратегического планирования, среди которых особого внимания заслуживает метод анализа иерархий (МАИ). В рамках представленного исследования не будем уделять внимание критическому анализу логики и

алгоритма его применения, особенностей реализации, так как этому посвящено уже значительное количество работ (отдельно отметим публикации [178-190]).

Сущность метода анализа иерархий заключается в последовательной декомпозиции элементов диагностики в частности и решаемой проблемы в целом на максимально простые и понятные составляющие, а затем их дальнейшее сравнение и сопоставление. Таким образом обосновывается значимость элементов, факторов, параметров, которым придается количественная оценка.

Применительно к логике нашего исследования, последовательная реализация метода сводится к определению элементов, которые должны быть оценены, и структуризации факторов и параметров для их попарных сравнений. Другими словами, декомпозиция диагностики уровня стратегического планирования, заключающаяся в иерархическом представлении его элементов, факторов и параметров, представлена на рисунке 2.13.

Элементы, факторы, а, как следствие, и параметры, в зависимости от их значения, можно оценить (придать вес), для чего проводится их попарное сравнение. Обозначим элементы, факторы, параметры – X_1, X_2, X_3 .., X_n, а соответствующий им вес – w_1, w_2, w_3 ..., w_n, сравнение которого происходит посредством составления матрицы, форма которой представлена в таблице 2.16. При этом обратим внимание, что значения веса могут быть отражены как с позиции количества, так и качества. Однако если значения веса неизвестны, то для сравнения элементов анализируется субъективное мнение экспертов. Оценка такого мнение по заранее установленной школе, позволяет определить вес того или иного элемента.

Сопоставления оценок в ходе применения метода анализа иерархий направлены на установление приоритетов элементов, факторов и параметров путем их попарных сравнений. Отметим, что для проведения парных сравнений в Т. Саати, К. Кэрнс [189; 190] предлагается крайне удачная, на наш взгляд, шкала относительной важности, которая представлена в таблице 2.17.

ОБЪЕКТ, СУБЪЕКТ, ПРОЦЕСС, РЕЗУЛЬТАТ ПРОЦЕССА – элементы диагностики уровня стратегического планирования;
Х.Х – факторы, влияющие на уровень стратегического планирования;
Х.Х.Х – параметры стратегического планирования.

Рисунок 2.13 – Декомпозиция элементов, факторов и параметров диагностики уровня стратегического планирования (авторская разработка)

Таблица 2.16 – Матрица попарных сравнений (составлено на основе [178-190])

Элементы задачи	**A_1**	**A_2**	**A_3**	**….**	**A_n**
A_1	w_1/w_1	w_1/w_2	w_1/w_3	….	w_1/w_n
A_2	w_2/w_1	w_2/w_2	w_2/w_3	…	w_2/w_n
A_3	w_3/w_1	w_3/w_2	w_3/w_3	…	w_3/w_n
….	…	…	….	…	….
A_n	w_n/w_1	w_n/w_2	w_n/w_3	…	w_n/w_n

Таблица 2.17 – Шкала относительной важности (составлено на основе [189; 190])

Коэффициент относительной важности	**Значение**	**Пояснение**
1	Одинаковая важность	Одинаковое значение критериев
3	Умеренное преимущество	Незначительное предпочтение одного критерия
5	Существенное или сильное преимущество	Сильное предпочтение одного критерия
7	Значительное преимущество	Значительное предпочтение одного критерия
9	Очень сильное преимущество	Очеидное предпочтение одного критерия
2,4,6,8	Промежуточные решения	Применяются в компромиссном случае
Обратные величины чисел	Если при сравнении одного критерия с другим получено одно из вышеуказанных значений (например 5), то при сравнении второго критерия с первым получим обратную величину (т.е. 1/5)	

Согласно результатам ряда исследований (речь идет о работах [178; 182; 184]), общепринятым и наиболее обоснованным подходом к вычислению приоритетов является расчет геометрический средней. Для этого необходимо умножать элементы в каждой строке и извлекать корни n-степени, где n – число элементов (табл. 2.18). Полученный таким образом столбик цифр нормализуется делением каждого числа на сумму всех чисел.

Таблица 2.18 – Расчет приоритетов (составлено автором)

Элементы	**X_1**	X_2	**…**	X_n	**Расчет средней геометрической**	**Локальный приоритет**
X_1	w_1/w_1	w_1/w_2	…	w_1/w_n	$\sqrt[n]{(w_1/w_1)*...*(w_1/w_n)} = a$	$a/r=X_l$
…	…	…	…	…	…	…
X_n	w_n/w_1	w_n/w_2	…	w_n/w_n	$\sqrt[n]{(w_n/w_1)*...*(w_n/w_n)} = z$	$z/r=X_n$
a+ … +z = r						

Проведём диагностику уровня стратегического планирования на примере ООО «Атлас Донбасса».

В таблице 2.19 представлены результаты попарных сравнений параметров, определяющих условия стратегического планирования направлений деятельности. Согласно вышесказанному, условимся сравнивается важность элементов матрицы, которые находятся сверху отношении элементов слева. Например, при заполнении второй ячейки матрицы респондентам необходимо ответить на вопрос: какая важность прогнозирования направлений стратегического планирования Ресторана по сравнению с результатами их дальнейшего мониторинга? Значение 1/5 в данной ячейке матрицы показывает, что для стратегического планирования мониторинг его результатов существенно важнее, чем только прогнозирование его направлений. В симметричную по диагонали клетку записывается значение 5, что соответствует противоположному сравнению. Аналогично заполняются остальные ячейки этой и других матриц (приложение В).

Таблица 2.19 – Матрица попарных сравнений параметров, определяющих условия стратегического планирования направлений деятельности (фактор 1.1) (составлено автором)

Параметры	**1.1.1**	**1.1.2**	**1.1.3**	**Локальный приоритет**
1.1.1	1	5	1/3	*0,21*
1.1.2	1/5	1	1/4	*0,09*
1.1.3	3	4	1	*0,70*

Нельзя не отметить, что в случае принятия решений несколькими экспертами при различиях в их суждениях необходимо прийти к согласию, которое может быть достигнуто путем обоснования аргументов голосования, а также с помощью расчета средних арифметических или геометрических.

Матрицы, представленные в приложении В, предназначены для вычисления локальных приоритетов, равны средним геометрическим по каждой строке каждой матрицы, нормализованной к единице. Значения локальных приоритетов представлены в последних столбцах указанных таблиц.

Так, например, как следует из таблицы 2.13, наиболее важным для необходимых условий стратегического планирования является прогнозирование его направлений. Приоритет данного параметра имеет значение 0,38, параметр «мониторинг результатов прогнозирования направлений стратегического планирования» получил приоритет 0,12, важность надлежащих обеспечения условий накопления информации о направлениях деятельности – 0,5.

Согласно разработанной ранее анкете тестирования, все определенные нами параметры могут принимать разные значения, соответствующие тому или иному уровню стратегического планирования. При этом, следующим шагом является сравнение элементов по установленным критериям. Для этого используется шкала относительной важности.

Как следует из анкеты, на каждый вопрос возможны три варианта ответа, соответствующие «худшему», «среднему» и «лучшему» уровню параметра. Например, по фактору 1.1 в анкете предложены три значения: а) не прогнозируются; б) редко прогнозируются; в) прогнозируются. Аналогично расчетам, которые представлены в таблице 2.13, установлено, что худший вариант оценивается приоритетом 0,04, средний – 0,29, лучший – 0,56.

Цель проведения диагностики предопределяет необходимость определения и анализа относительной важности всех элементов, факторов и параметров. В таблицах 2.20-2.23 приведены исходные данные и результаты расчета локальных приоритетов параметров.

Таблица 2.20 – Матрица попарных сравнений факторов, которые определяют объект (элемент 1) (составлено автором)

Факторы (группы)	**1.1**	**1.2**	**1.3**	**1.4**	**Локальный приоритет**
1.1	1	1/2	1/2	5	*0,24*
1.2	2	1	1/3	4	*0,29*
1.3	2	3	1	1	*0,36*
1.4	1/5	1/4	1	1	*0,11*

Таблица 2.21 – Матрица попарных сравнений факторов, которые определяют субъект (элемент 2) (составлено автором)

Факторы (группы)	**2.1**	**2.2**	**2.3**	**2.4**	**Локальный приоритет**
2.1	1	4	6	1/3	*0,33*
2.2	1/4	1	1	1/2	*0,12*
2.3	1/6	1	1	1/5	*0,08*
2.4	3	2	5	1	*0,46*

Таблица 2.22 – Матрица попарных сравнений факторов, которые определяют процесс (элемент 3) (составлено автором)

Факторы (группы)	**3.1**	**3.2**	**3.3**	**3.4**	**Локальный приоритет**
3.1	1	3	4	2	*0,48*
3.2	1/3	1	1	3	*0,22*
3.3	1/4	1	1	1/2	*0,13*
3.4	1/2	1/3	2	1	*0,17*

Таблица 2.23 – Матрица попарных сравнений факторов, которые определяют результат процесса (элемент 4) (составлено автором)

Факторы (группы)	**4.1**	**4.2**	**Локальный приоритет**
4.1	1	1/3	*0,3*
4.2	3	1	*0,7*

Согласно данным, представленным в таблицах, наибольшие приоритеты в соответствующих группах факторов имеют параметры организации ответственности за стратегическое планирование (0,36), организационная

структура, способствующая стратегическому планированию (0,46), информационное обеспечение процесса стратегического планирования (0,48) и надлежащая стратегия деятельности (0,7), особую роль в которой играет возможность ее количественной и качественной оценки (0,57 согласно табл. В.13 приложения В). Следуя общей логике определения приоритетов, аналогично проводится сравнение выделенных элементов стратегического планирования (табл. 2.24).

Таблица 2.24 – Матрица попарных сравнений элементов стратегического планирования (составлено автором)

Элементы	**1**	**2**	**3**	**4**	**Приоритет (локальный)**
1	1	2	1/3	2	*0,26*
2	1/2	1	1	1/3	*0,15*
3	3	1	1	1/2	*0,27*
4	1/2	3	2	1	*0,32*

Итак, результаты сделанных расчетов позволяют констатировать важность процесса и его результата над объектами и субъектами – 0,32 и 0,27 соответственно. Однако акцентируем внимание, что для правильной диагностики уровня стратегического планирования необходимо рассчитать не только локальные, но и интегральные приоритеты по группе параметров, факторов и, как следствие, элементов.

Речь идет об интегральном приоритете параметров по группе факторов, который равен сумме произведений локальных приоритетов значений параметров и альтернатив ответов на вопросы в анкете. Так, в таблице 2.25 представлен расчет интегрального приоритета фактора «условия стратегического планирования направлений деятельности» (1.1) с учетом локальных приоритетов и альтернатив (ответов) респондентов ООО «Атлас Донбасса».

Согласно таблице 2.25 и применительно к фактору «условия стратегического планирования направлений деятельности» (1.1), интегральный приоритет составляет 0,35. Значения интегральных приоритетов по другим факторам представлены в приложении Д.

Таблица 2.25 – Интегральный приоритет фактора «условия стратегического планирования направлений деятельности» (1.1)

(составлено автором)

Приоритеты (локальные)	**1.1.1**	**1.1.2**	**1.1.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,21	0,09	0,7	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,56	0,29	0,29	*0,35*

Значения интегральных приоритетов по элементам диагностики стратегического планирования равны сумме произведений локальных и интегральных приоритетов факторов, характеризующих соответствующие элементы. Это нашло отражение в таблицах 2.26-2.29.

Таблица 2.26 – Расчет интегрального приоритета по элементу «объект» (1)

(составлено автором)

Приоритеты факторов	**1.1**	**1.2**	**1.3**	**1.4**	**Интегральный приоритет элемента**
Локальные приоритеты факторов	0,24	0,29	0,36	0,11	
Интегральные приоритеты факторов	0,35	0,5	0,1	0,41	0,31

Таблица 2.27 – Расчет интегрального приоритета по элементу «субъект» (2)

(составлено автором)

Приоритеты факторов	**2.1**	**2.2**	**2.3**	**2.4**	**Интегральный приоритет элемента**
Локальные приоритеты факторов	0,33	0,12	0,08	0,46	
Интегральные приоритеты факторов	0,45	0,1	0,09	0,21	0,26

Таблица 2.28 – Расчет интегрального приоритета по элементу «процесс» (3) (составлено автором)

Приоритеты факторов	**3.1**	**3.2**	**3.3**	**3.4**	**Интегральный приоритет элемента**
Локальные приоритеты факторов	0,48	0,22	0,13	0,17	
Интегральные приоритеты факторов	0,19	0,17	0,5	0,06	0,2

Таблица 2.29 – Расчет интегрального приоритета по элементу «результат процесса» (4) (составлено автором)

Приоритеты факторов	**4.1**	**4.2**	**Интегральный приоритет элемента**
Локальные приоритеты факторов	0,3	0,7	
Интегральные приоритеты факторов	0,25	0,16	0,19

Значения интегральных приоритетов, в конечном итоге, направлены на расчет «единого» глобального приоритета. Он рассчитывается как сумма произведений локальных и интегральных приоритетов всех элементов диагностики. Расчет глобального приоритета представлен в таблице 2.30.

Таблица 2.30 – Расчет глобального приоритета (составлено автором)

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,31	0,26	0,2	0,19	0,23

Учитывая полученные результаты, уровень стратегического планирования в ООО «Атлас Донбасса» составляет 23 %, что характеризует его как низкий. Обратим внимание, что, согласно анкетному опросу без учета метода анализа

иерархий, уровень стратегического планирования респондентами был также оценен как низкий, но с большим значение (39 %).

В свою очередь, интегральные и глобальные приоритеты по элементам диагностики стратегического планирования других предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики представлены в приложении Е. В приложении З представлено сравнение установленного при помощи анкетного опроса уровня стратегического планирования и результатов его оценки с применением метода анализа иерархий.

Как видно из приложения З, результаты диагностики уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики как при помощи метода анализа иерархий, так и с помощью анкетного опроса в целом совпадают (и не выходят за предельные значения границ уровней). При этом отклонение результатов составляет 0,447 (4,47%), что наглядно показано на рисунке 2.14.

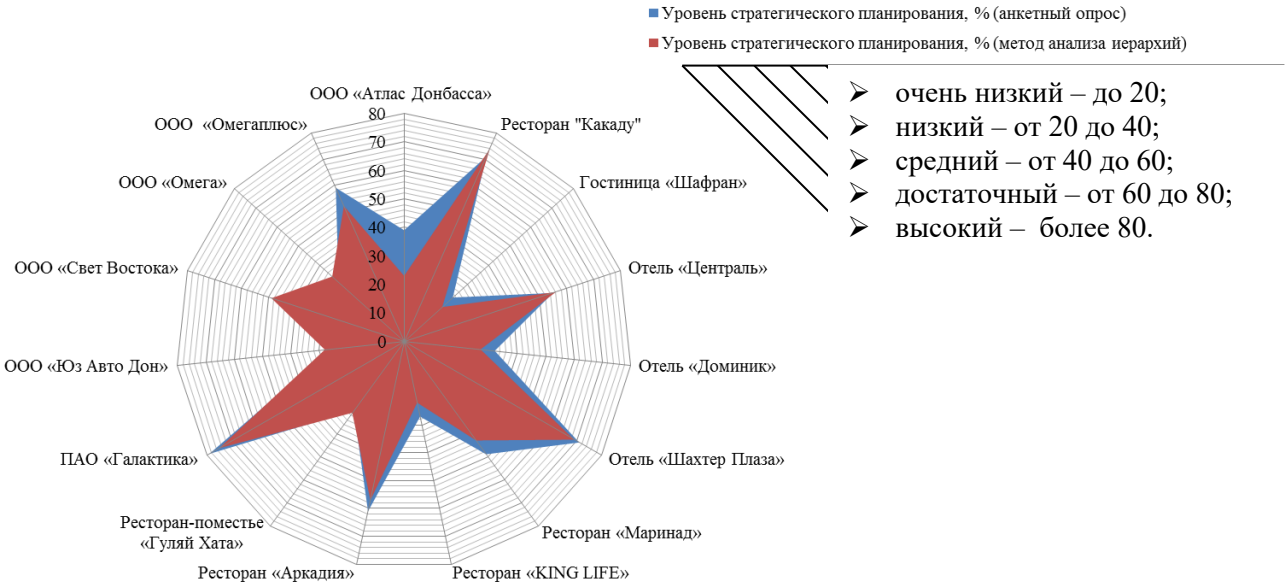


Рисунок 2.14 – Уровень стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Большинство предприятий (6 из 15 исследуемых) имеет низкий уровень стратегического планирования, 5 предприятий – средний и только 3 предприятия – достаточный. Нельзя не отметить, что только 1 предприятие имеет

очень низкий уровень стратегического планирования (Гостинница «Шафран»), несмотря не то, что в ходе анкетного опроса он был оценен как низкий.

Следует особо выделить предприятия сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, уровень стратегического планирования на которых заметно выше других, это Ресторан «Какаду» (71 %), Отель «Шахтер Плаза» (71 %) и ПАО «Галактика» (75 %).

Таким образом, в ходе исследования была проведена диагностики уровня стратегического планирования предприятий сервиса и туризма Донецкой Народной Республики. В основу такой диагностики была положена разработанная и обоснованная структура элементов, факторов и параметров стратегического планирования, сочетание которых через призму предложенных количественных показателей позволило провести ее при помощи анкетного опроса и метода анализа иерархий. Результаты диагностики уровня стратегического планирования предприятий сервиса и туризма Донецкой Народной Республики показали, что только 5 из них имеют средний уровень, 6 предприятий – низкий уровень, подчёркивая тем самым логику дальнейшего исследования, которая заключается в совершенствовании методических основ стратегического планирования.

Выводы по разделу 2

В результате исследования современного состояния стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики можно сделать следующие выводы.

1. Определен и проанализирован уровень финансовой устойчивости предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики. Вследствие чего установлено, что у 1 предприятия уровень финансовой устойчивости близок к кризисному (Гостиница «Шафран»), у 6 предприятий (Ресторан «Какаду», Отель «Доминик», Ресторан «KING LIFE», Ресторан-поместье «Гуляй Хата», ООО «Юз Авто Дон», ООО «Омега») – предкризисному, у 5 предприятий (Отель «Централь, Ресторан «Маринад», Ресторан «Аркадия», ООО «Свет Востока»,

ООО «Омегаплюс») – ближе к нормальному, но отдельные показатели свидетельствуют о назревающем кризисе. Только на 3 предприятиях (ООО «Атлас Донбасса», Отель «Шахтер Плаза», ПАО «Галактика») наблюдается нормальный уровень финансовой устойчивости.

2. Изучены мероприятия, проводимые предприятиями сервиса и торговли Донецкой Народной Республики в рамках их стратегического планирования: 66,67 % исследуемых предприятий регулярно составляют исключительно планы маркетинговых исследований рынка, отличая их от анализа внешней и внутренней среды; 60 % только корректируют цели и задачи деятельности; 46,67 % проводят корректировку должностных инструкций работников; 40 % разрабатывают бюджеты перспективных направлений деятельности, однако не всегда выполняют их.

3. Получил дальнейшее развитие методический подход к диагностике уровня стратегического планирования, реализация которого включает: выделение взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов, факторов и параметров; переход качественных показателей в количественные; гибкость в выборе приоритетов параметров; возможность сопоставления результатов и их проверки. Реализация предложенного методического подхода на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики позволила установить, что: 1 предприятие имеет очень низкий уровень стратегического планирования (Гостиница «Шафран»); 6 предприятий – низкий уровень (ООО «Атлас Донбасса», Отель «Доминик», Ресторан «KING LIFE», Ресторан-поместье «Гуляй Хата», ООО «Юз Авто Дон», ООО «Омега»); 5 предприятий – средний (Отель «Централь, Ресторан «Маринад», Ресторан «Аркадия», ООО «Свет Востока», ООО «Омегаплюс»); 3 предприятия – достаточный (Ресторан «Какаду», Отель «Шахтер Плаза», ПАО «Галактика»).

Основные результаты исследования представлены в работах [112,140,142,144]

РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

3.1 Реализация организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций

Результаты исследования современного состояния стратегического планирования на отечественных предприятиях позволяют утверждать, что механизм его реализации, с одной стороны, крайне сложный, а с другой – не всегда понятный и прозрачный. Для того, чтобы стратегическое планирование было эффективным, а главное – учитывающим современные угрозы и тенденции развития предпринимательства, необходимым является разработка соответствующего механизма.

Очевидно, что такой механизм должен обеспечивать своевременное принятие эффективных решений руководством относительно будущего развития предприятия и, одновременно, их реализацию при помощи управленческих воздействий (административный ресурс).

Уместно обратить внимание, что в экономическую науку термин «механизм» пришел из точных наук, так как возникла необходимость в описании производственных и социальных процессов во взаимодействии. Своего рода прототипы простейших механизмов, заимствованных из механики (рычаг, шарнир и т.д.), в экономике образовали группу так называемых инструментов и обеспечений, которые входят в состав механизма.

В специальной экономической литературе данный термин появился во второй половине 60-х годов XX века и получил довольно широкое распространение посредством таких словосочетаний, как «рыночный механизм», «хозяйственный механизм», «финансовый механизм», «управленческий механизм», «механизм управления» и т.д. Другими словами, речь идет об определенной движущей силе, которая гармонично сочетает в себе как минимум

две системы (управляющей и управляемой; экономической и организационной; экономической и юридической). Принимая во внимание особенности экономических механизмов (отметим работы [191-198]) и интерпретируя их в плоскость представленного исследования, по нашему мнению, механизм стратегического планирования:

- должен быть полностью управляемым и контролируемым, что позволит ему находиться в состоянии ожидания реализации на протяжении длительного периода времени;
- не может существовать без процесса стратегического планирования, так как является его основой и направлен на реализацию его этапов или моделей;
- должен не только учитывать теоретические особенности стратегического планирования, но и быть максимально ориентирован на практику ведения предпринимательской деятельности в отрасли / регионе.

В ряде исследований, например, в работах [199-202] рассматриваются механизмы реализации стратегии как совокупности элементов (принципов, методов воздействия, инструментов), оказывающих как экономическое, так и административное (организационное) воздействие на процесс социально-экономического развития субъекта хозяйствования, отрасли, региона для достижения стратегических целей и приоритетов развития. Другими словами, при стратегическом планировании важным моментом является объединение его экономической и организационной направленности или воздействия.

Нельзя не отметить, что такую направленность в полной мере отражает термин «организационно-экономический механизм», под которым понимается сознательное воздействие субъекта управления на объекты, процессы и участников экономической деятельности, осуществляемой с целью направления хозяйственной деятельности на достижение желаемых результатов [203].

Учитывая вышесказанное, механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций выступает организационно-экономическим механизмом, так как представляет собой, прежде всего, процесс организации деятельности работников предприятия (при необходимости, с привлечением

внешних заинтересованных сторон), направленный на разработку стратегического плана деятельности и контроль за ходом его реализации. При этом речь идет как о контроле самого процесса стратегического планирования, так и реализации стратегического плана деятельности предприятия в целом и отдельных стратегий в частности. Именно организационно-экономический механизм стратегического планирования является не только одним из условий преодоления кризисных ситуаций, но и необходимой предпосылкой успешной предпринимательской деятельности.

В таком понимании сущность организационно-экономического механизма (рис. 3.1) стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций сводится к применению комплекса мер организационного и экономического характера, направленных на разработку стратегического плана деятельности предприятия.

Так, экономическая направленность (рассматриваемая нами как «целеустремлённая сосредоточенность» согласно [204]) разрабатываемого механизма предполагает понимание того, что качество стратегического планирования напрямую связано с прибылью, а следовательно, влияет уровень заработной платы как всех работников, так и тех, которые непосредственно заняты в нем. Следовательно, экономическая направленность разрабатываемого механизма должна реализовываться в четких и последовательных методических рекомендациях к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций.

Организационная направленность разрабатываемого механизма находит свое отражение в преобразовании процесса и условий труда таким образом, чтобы цели и задачи стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций были достигнуты. При этом речь может идти о создании рабочей группы по стратегическому планированию (о чем речь пойдет в следующем параграфе диссертационной работы) или о делегировании обязанностей отдельным работникам, корректировке их графика работы и т.п.

Организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций

Теоретическая компонента

Концептуальный подход к стратегическому планированию деятельности предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций

Цель: разработка стратегического плана деятельности	**Задачи:**	
	организационные	экономические
Субъект: управленческий персонал, работники структурных подразделений	**Объект:** деятельность предприятия (отдельные направления деятельности)	

Принципы: целеполагание, непрерывность, ситуационность, комплексность, контролируемость, административность

Предмет: теоретические, организационные и методические положения стратегического планирования

Компоненты реализации

Организационная компонента

- формирование подходов и этапов стратегического планирования;
- обоснование и закрепление перечня функциональных обязанностей работников при стратегическом планировании;
- разработка алгоритма принятия управленческих решений при стратегическом планировании

РЕЗУЛЬТАТ

Обеспечение:

- методическое
- организационное
- регламентное
- информационное

Комплекс регламентных документов

Бюджетирование

Императивы:

- целостность
- адаптивность
- эффективность

РЕЗУЛЬТАТ

Экономическая компонента

- формирование структуры и содержания стратегического плана деятельности;
- адаптация структуры стратегии согласно модели сбалансированных показателей;
- разработка стратегий по этапам жизненного цикла, обоснование их выбора и комбинаций;
- детализация стратегического плана в зависимости от выбранной стратегии поведения предприятия

Методические рекомендации

Эффект: экономический (рост финансовых показателей, снижение расходов на стратегическое планирование и т.д.); социальный (улучшение имиджа предприятия, снижение социальной напряженности среди работников из-за распределения обязанностей, связанных со стратегическим планированием и т.д.)

Рисунок 3.1 – Организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях (авторская разработка)

Взаимообусловленность экономической и организационной направленности механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций (рис. 3.1) находит свое отражение не только в его одноименных блоках, но и определяет взаимосвязь элементов теоретического блока, к которым относятся: субъект, объект, предмет, цель и задачи.

Субъектом (или движущей силой, которая запускает в действие организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях) является управленский персонал предприятия, работники структурных подразделений. В свою очередь, объектом разрабатываемого механизма является то, на что направлено действие субъекта – деятельность предприятия (отдельные направления деятельности).

Одной из сложностей реализации любого механизма, в том числе и разрабатываемого нами, является формирование четкой взаимосвязи между его элементами. Так, в первую очередь, речь идет о взаимосвязи цели механизма с его задачами (экономическими и организационными), а также определении императивов и необходимого обеспечения сочетания экономического и организационного блоков (рис. 3.2).

Рисунок 3.2 – Взаимосвязь целей и задач организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций с его императивами и обеспечением (составлено автором)

Понимая под императивом «безусловное требование» (согласно [205]) к таковым, применительно к организационно-экономическому механизму стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях отнесем:

1) целостность (ориентация организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях на сочетание, единство и взаимосвязь всех его блоков, реализация или принятие во внимание каждого из которых направлено на достижение необходимого результата);
2) адаптивность (предполагает соответствие организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций деятельности предприятия, его генеральной миссии, изменчивым условиям внешней и внутренней среды, современной рыночной конъюнктуре);
3) эффективность (предусматривает, что расходы на реализацию организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях должны, с одной стороны, приводить к достижению поставленных целей, а с другой – не превышать планируемые экономические результаты).

В свою очередь, среди возможного разнообразия видов обеспечения организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях особого внимания заслуживает информационное, регламентное, организационное и методическое. При этом стоит подчеркнуть целесообразность рассмотрения обеспечения в качестве процесса или деятельности (а не, например, как системы, что, безусловно, тоже является верным), что логично следует из сформулированного нами ранее определения организационно-экономического механизма.

В такой интерпретации информационное обеспечение разрабатываемого механизма представляет собой деятельность по предоставлению необходимой информации (показателей, данных и т.п.) субъектам стратегического планирования на предприятии для выполнения функций, возложенных на них или должностных обязанностей.

Регламентное обеспечение организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях является процессом разработки и внедрения соответствующих регламентных документов, которые унифицирует процесс реализации такого механизма или отдельных его направлений.

В свою очередь, под организационным обеспечением исследуемого механизма можно понимать деятельность по подготовке и реализации комплекса регламентных документов, которые касаются как разработки стратегии деятельности, так и её выполнения.

Нельзя не подчеркнуть, что методическое обеспечение организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях является, в определенной степени, симбиозом предыдущих его видов, так как включает в себя процесс не только разработки соответствующих рекомендаций, но и предполагает обоснование логики и последовательности их взаимосвязи с комплексом других регламентных документов на предприятии.

Гармоничная взаимосвязь целей и задач организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациий с его императивами и обеспечением позволяет получить экономический и социальный эффекты от его реализации, которые заключаются в достижении целей предприятия (так или иначе связаны с получением прибыли) и организации условий труда с учетом мнений работников о ключевых перспективных направлениях деятельности, приводящих, в конечном итоге, к формированию благоприятного климата в коллективе.

Рассуждая над взаимосвязью экономической и организационной направленностью механизма, представленного на рисунке 3.1, с практической точки зрения, приходим к выводу, что инструментом этого выступает бюджетирование как процесс, от результата которого во многом зависит эффективность стратегического планирования в условиях ограниченности ресурсов как одной из характеристик кризисной ситуации.

Трудно поспорить с тем, что условием эффективного стратегического планирования на предприятии является разработка бюджетов, а также их анализ и контроль. В условиях кризисных ситуаций эта проблема является крайне актуальной, так как постоянно изменяющиеся внешние условия требуют гибкого планирования, позволяющего обоснованно манипулировать расходами предприятия с целью максимизации или оптимизации прибыли.

Отметим, что в эконмическом плане под бюджетом принято понимать:

- план деятельности предприятия или подразделения в количественном выражении [206, с. 65];
- финансовый план на конкретный период, согласованный с производственной деятельностью предприятия [207, с. 222];
- выражение желаемого состояния предприятия в будущем [208, с. 21].

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод о том, что в основе стратегического планирования деятельности предприятия лежит система бюджетов, которая позволяет оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы и соизмерить доходы (как фактические, так и планируемые) с расходами.

Понимание процесса бюджетирования представляет особую актуальность для логики нашего исследования, так как является процессом выработки оптимальных направлений использования ресурсов в определённом периоде времени в ходе осуществления его деятельности. При этом бюджетирование включает в себе не только указанный процесс, но и его организацию, а также контроль исполнения составленных бюджетов.

Исследуя особенности формирования структуры и содержания бюджетов в условиях кризисных ситуаций (в том числе и принимая во внимание результаты исследований [209-217]), приходим к выводу о целесообразности разделения всего массива бюджетов предприятия на операционные (основная деятельность предприятия) и бюджеты стратегического планирования. Возможные варианты состава и структуры бюджетов предприятия в условиях кризисных ситуаций в
и представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Возможные варианты состава и структуры бюджетов предприятия в условиях кризисных ситуаций (составлено автором на основе [209-217])

Направления деятельности	**Виды бюджетов**	**Характер информации**
1	**2**	**3**
Операционные бюджеты		
Производство	Бюджет производства	Определяет необходимый запас готовой и незавершенной продукции для обеспечения бесперебойной работы предприятия
	Бюджет расходов на оплату труда	Определяет плановые расходы на оплату труда
	Бюджет общехозяйственных расходов	Определяет суммы расходов общехозяйственного характера (услуги сторонних организаций и т.д.)
Деятельность структурных подразделений	Бюджет переходящих запасов	Определяет необходимый запас готовой и незавершенной продукции для обеспечения бесперебойной работы предприятия
	Бюджет общепроизводственных расходов	Определяет суммы цеховых расходов и расходов на содержание и эксплуатацию оборудования
Реализация	Бюджет реализации	Определяет прогноз сбыта по видам продукции в натуральном и стоимостном выражении
	Бюджет расходов на сбыт	Определяет расходы, связанные с реализацией продукции, маркетинговой деятельностью (исследования рынка, реклама и др.)
Закупочная деятельность	Бюджет потребностей в материалах и товарах	Определяет количество материалов и товаров, необходимых для производства, а также количество материалов и товаров, которое необходимо закупить для функционирования предприятия
Вся хозяйственная деятельность предприятия	Бюджет прибылей и убытков	Аккумулирует в себе информацию из всех вышеуказанных бюджетов и определяет предполагаемую прибыль предприятия

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
Бюджеты стратегического планирования		
Подготовительный этап	Бюджет расходов выплат работникам, принимающим участие в стратегическом планировании	Определяет расходы, связанные с трудовой деятельностью работников, которые непосредственно заняты в стратегическом планировании (расходы на оплату труда и т.д.)
	Бюджет расходов на организацию стратегического планирования	Устанавливает перечень расходов, связанных с организацией процесса стратегического планирования (расходы на приобретение периодических изданий, методических материалов и т.д.)
Основной этап	Бюджет расходов на реализацию стратегического плана деятельности (отдельной стратегии)	Определяет суммы расходов, связанных с проведением мероприятий, предусмотренных стратегическим планом деятельности или отдельными стратегиями (расходы на приобретение оборудования, внедрение инновационных технологий производства и т.д.)
	Бюджет расходов на создание новых рабочих мест	Определяет расходы, связанные с ростом рабочих мест (расходы на установку необходимого оборудования, программного обеспечения для новых рабочих мест)
	Бюджет расходов на повышение квалификации сотрудников	Определяет расходы, связанные с обучением работников (расходы на оплату услуг образовательных учреждений и т.д.)
Заключительный этап	Бюджет расходов на контроль за реализацией стратегии и оценкой ее эффективности	Устанавливает перечень расходов, связанных с оценкой эффективности стратегии и контроля за ходом ее выполнения, а также включает расходы на проведение мероприятий по дальнейшей реализации стратегии (корректировку необходимого регламентного обеспечения деятельности предприятия и т.д.)

Очевидно, что, исходя из характера информации того или иного бюджета, руководство предприятия способно определить приоритетность направления для стратегического планирования. При этом следует четко понимать, что все бюджеты взаимосвязаны, так как стратегическое планирование, как правило, затрагивает несколько направлений деятельности и стратегий.

Именно поэтому первостепенное значение при определении этапов бюджетирования имеет определение последовательности осуществления работ по разработке бюджета стратегического планирования, которая будет определяться его структурно-содержательным наполнением. Здесь уместно обратить внимание на неоднозначность подходов ученых при определении этапов разработки бюджетов. Систематизируя и обобщая мнения ученых в исследуемой проблематике ([218-225]), на рисунке 3.3 представлена логическая модель разработки бюджета стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

Реализация модели, представленной на рисунке 3.3, позволяет наиболее полно учесть все приоритетные направления деятельности предприятия для стратегического планирования, определить перечень задач для составления соответствующего бюджета. Разработка проектов бюджета стратегического планирования снизу вверх позволяет учитывать интересы работников всех уровней управления и способствует развитию инициативы и заинтересованности в результатах достижения цели и задач предприятия.

Такой подход приведет к необходимости корректировки бюджета стратегического планирования посредством текущего и последующего анализа всех необходимых элементов и этапов бюджетирования. Накопление и движение необходимой для стратегического планирования информации от работников структурных подразделений до руководства предприятия формирует процесс «обратной связи» в работе над соответствующим бюджетом. Следовательно, очевидным является то, что кругооборот информации посредством прямой и «обратной» связей способен обеспечить эффективность и отлаженность процесса бюджетирования на предприятии.

Рисунок 3.3 – Логическая модель разработки бюджета стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций (составлено автором на основе [218-225])

Возвращаясь к мысли о том, что процесс бюджетирования на предприятии может осуществляться как на уровне структурных подразделений, так и в рамках этапов (периодов времени) стратегического планирования, поясним следующее. Составленный бюджет стратегического планирования на предприятии не будет столь важен, если не существует его деление по структурным подразделениям (или этапам стратегического планирования), по сути, результатами деятельности которых и необходимо управлять.

Бюджет стратегического планирования должен раскрывать и детализировать вклад каждого структурного подразделения в выполнение общего плана предприятия. Это своего рода аналитическое бюджетирование, которое направлено на: учет особенностей и возможностей каждого структурного подразделения для стратегического планирования; регулирование и сопоставление бюджетов структурных подразделений, что дает возможность оптимизировать общий бюджет стратегического планирования, обеспечивая при этом плавный переход возможностей отдельных структурных подразделений в общие возможности предприятия.

Отдельно стоит подчеркнуть, что процесс бюджетирования стратегического планировании (в том числе и в условиях кризисных ситуаций) сопровождается рядом проблем. В частности, такими проблемами являются отсутствие или невыполнение бюджетного регламента; отсутствие ответственности за выполнение регламента; существование дисбаланса между полномочиями и ответственностью; малый период бюджетирования и отсутствие связи этого процесса с целями предприятия; низкая приоритетность решения задач стратегического планирования, которые в основном выполняются по остаточному принципу; невыполнение структурными подразделениями своих задач по стратегическому планированию.

Наличие указанных проблем приводит к тому, что процесс бюджетирования стратегического планирования (собственно, как и оно само) является чувствительным к действию многих факторов, которые влияют на его результативность. Отсюда следует вывод, что наиболее точными являются

бюджеты по этапам стратегического планирования (другими словами, максимально краткосрочные бюджеты), так как конечный результат их выполнения находится под влиянием меньшего количества проблем, чем долгосрочные бюджеты.

В то же время, при внесении любых изменений в проекты бюджетов по этапам стратегического планирования должны быть внесены изменения во все бюджеты, с которыми они связаны. Если это не будет учтено, то весь процесс бюджетирования стратегического планирования и реализации соответствующего организационно-экономического механизма столкнется с рядом трудностей, а именно: невозможностью сопоставления показателей, арифметическими ошибками, нарушением логической структуры бюджетов и т.д.

Другими словами, при определении структуры и содержания бюджетов стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций необходимо проанализировать, какие бюджетные величины в качестве показателей действительно соответствуют сфере полномочий структурных подразделений.

Такая позиция не только гармонично вписывается в наше исследование, в рамки теоретического, экономического и организационного блоков разрабатываемого механизма, но и позволяет определить результат деятельности структурного подразделения путем изучения эффекта от этих процессов в качестве конкретных показателей бюджета стратегического планирования.

При этом стоит подчеркнуть, что если экономический эффект в целом можно рассматривать в качестве уменьшения или увеличения советующих показателей деятельности, то определить социальной эффект возможно достаточно условно. Не вдаваясь в критические размышления по поводу трактовок «социального эффекта», обозначим его специфические особенности, на которые, по нашему мнению, стоит обратить внимание в рамках представленного исследования.

Социальный эффект является своеобразным аналогом экономического эффекта, но не может рассчитываться по принципу «расходы – доходы – прибыль». Однако, ввиду того, что социальный эффект является результатом

преобразований в социальной сфере, его определение должно способствовать четкому результату. Анализируя содержание социального эффекта от деятельности предприятия, в том числе и при стратегическом планировании, отметим, что он может быть двух видов: личный и общественный.

Личный социальный эффект достигается при обычных трудовых отношениях между работником и предприятием. Он связан с формированием положительного мнения о деятельности с позиций личной выгоды работников (например, улучшение условий труда в рамках стратегического планирования).

Общественный социальный эффект не имеет индивидуального характера и распространяется на неограниченный круг лиц. Он связан с формированием положительного мнения о работе предприятия с позиций выгоды для общества в целом.

Несмотря на принципиальные различия, личный и общественный социальный эффект достигается при осуществлении расходов с основной целью – получение прибыли (в конечном итоге). В данном контексте социальный эффект связан с развитием необходимой инфраструктуры для деятельности работников, увеличением их профессиональных навыков, связанных со стратегическим планированием и т.д.

Учитывая вышесказанное, в таблице 3.2 сопоставлены структурные подразделения предприятия, которые принимают участие в бюджетировании стратегического планирования по этапам организации, с определением экономического или социального эффекта от их реализации.

Интерпретируя данные таблицы 3.2, составим матрицу «процесс – выход» (рис. 3.4), применение которой позволит сопоставить деятельность структурных подразделений предприятия в рамках этапов организации стратегического планирования с возможностью составления бюджетов.

Представленная на рисунке 3.4 матрица позволяет классифицировать все структурные подразделения предприятия, занятые составлением бюджетов, необходимых для стратегического планирования в зависимости от сложности данного процесса.

Таблица 3.2 – Участие структурных подразделений в бюджетировании стратегического планирования (составлено автором)

Структурное подразделение	**Этапы организации стратегического планирования**			**Эффект**	
	Подготовительный этап	**Основной этап**	**Заключительный этап**	**Экономический**	**Социальный**
Отдел производства		✓	✓	+	+
Отдел кадров	✓		✓	+;-	+
Отдел труда и заработной платы	✓		✓	+	+
Отдел сбыта		✓	✓	+;-	+
Отдел маркетинга		✓	✓	+;-	+
Планово-экономический отдел	✓		✓	+; -	+

	Процесс	
	известен	неизвестен
измеряем	***Тип 1*** Производственный отдел, отдел труда и заработной платы *бюджет производства*	***Тип 2*** Отдел маркетинга, отдел сбыта, отдел производства *бюджет реализации*
«Выход»		
не измеряем	***Тип 3*** Отдел кадров *бюджет расходов на оплату труда*	***Тип 4*** Планово-экономический отдел *операционный бюджет*

Рисунок 3.4 – Матрица «процесс – выход» относительно бюджетов для стратегического планирования (составлено автором)

Так, составление бюджетов структурными подразделениями, относящихся к типу 1, происходит относительно просто, так как отношение «вход-выход» прослеживается здесь, как правило, однозначно. Например, взаимосвязь «вход-

выход» на производственных участках точно определяется стратегическим планом во взаимосвязи с размером оплаты труда.

В противоположность производственным процессам, процессы, которые ведут, например, к сбыту продукции, то есть в подразделениях 2 типа, менее известны. Тем не менее, «выход» здесь можно точно измерить на основании проданного количества продукции. Поэтому составление бюджетов стратегического планирования данными структурными подразделениями особых сложностей не вызывает.

Составление бюджетов подразделениями, относящихся к 3 типу, сталкивается с рядом трудностей, так как процесс получения тех или иных конечных результатов работы сложно достоверно определить, что приводит к ситуации, когда «выход» слабо измеряется. В свою очередь, реализация тех или иных мероприятий в рамках стратегии и бюджетирования может как приводить к экономическому эффекту, так и не приводить.

В подразделениях 4 типа информации о процессах и их «выходе» нет. Поэтому здесь существует только возможность составить бюджет согласно стратегическому плану деятельности, руководствуясь при этом собственным опытом и знаниями, что, в свою очередь, провидит к сложности при определении плановых показателей.

Составление вышеприведенной матрицы и ее детальный анализ проясняет ситуации по поводу того, какой бюджет необходимо предусмотреть при реализации этапов стратегического планирования, а также определить целесообразность его формирования. В зависимости от того, известны ли данные определенные показатели, возможен ли экономический или социальный эффект, бюджет стратегического планирования будет содержать различные планируемые величины. Нельзя не отметить, именно это не позволяет разработать единую форму бюджета стратегического планирования, тем более в условиях кризисных ситуаций, но представляется возможном унифицировать его структуру и содержание (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Форма бюджета стратегического планирования (авторская разработка)

№	Показатель	Структурное подразделение			Всего	
		1	2	...	Сумма	%
Подготовительный этап организации стратегического планирования						
1	Расходы на выплату работникам, принимающим участие в стратегическом планировании				Σ	
2	Расходы на организацию стратегического планирования				Σ	
...	...	...	...	...	...	...
Основной этап организации стратегического планирования						
1	Расходы на реализацию стратегического плана деятельности (отдельной стратегии)				Σ	
2	Расходы на повышение квалификации сотрудников				Σ	
...	...	...	...	...	...	...
Заключительный этап организации стратегического планирования						
1	Расходов на контроль за реализацией стратегии				Σ	
2	Расходы на оценку эффективности стратегии				Σ	
...	...	...	...	...	...	...
	Всего:	Σ	Σ	Σ	Σ	100

Примечание: 1 – отдел кадров; 2 – отдел маркетинга и сбыта; ...

В то же время, стоит подчеркнуть, что бюджет стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций должен демонстрировать свободу принятия решений, то есть обладать гибкостью (похожее свойство имеют инвестиционные бюджеты), что позволит обеспечить его взаимосвязь и взаимообусловленность с операционными бюджетами.

Особенно уместным, с учетом кризисных ситуаций, является привлечение к стратегическому планированию внешних заинтересованных сторон предприятия. Здесь речь, в большей степени, касается консалтинговых компаний и государственных органов (при наличии такой возможности). Актуальность и целесообразность, а во многих случаях, и эффективность этого в условиях кризисных ситуаций не вызывает сомнений.

Именно государственно-частное партнерство является общемировой практикой альтернативного способа финансирования стратегических планов социально-экономического развития территорий и предприятий, так как ориентация стратегий только на использование собственных средств не позволяет вторым внедрять масштабные стратегические проекты. При помощи привлечения к разработке стратегических планов внешних заинтересованных сторон становится возможным высвобождение части средств для более эффективной их реализации.

Пример формы для отражения источников финансирования при реализации организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Пример формы для отражения источников финансирования при реализации организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций (составлено автором)

№	**Источник финансирования**	**Этап стратегического планирования**					**Всего**	
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**Сумма**	**%**
1	Собственные средства						Σ	
2	Инвесторы						Σ	
3	Партнеры						Σ	
...	...	...	...	...	...	...	...	...
	Всего:	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	100

Примечание: 1 – постановка миссии и целей предприятия; 2 – диагностика внутренней и внешней среды; 3 – выбор стратегии; 4 – реализация стратегии; 5 – контроль за реализацией стратегии.

Исходя из структуры и содержания вышеуказанных форм бюджета стратегического планирования и возможных источников его финансирования целесообразным является проведение SWOT-анализа, который заключается в определении сильных и слабых сторон бюджета, а также возможностей и угроз его исполнения. Такой SWOT-анализ должен быть направлен на выявление приоритетных направлений бюджета; определение возможности наиболее рационального использования существующих и создания новых возможностей исполнения бюджета; идентификацию существующих слабых сторон и «узких»

мест исполнения бюджета; выявление угроз и рисков исполнения бюджета; определение степени реализации стратегического плана деятельности при разных объемах финансирования.

Таким образом, в результате исследования разработан организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, который структурно состоит из трех блоков: теоретического, организационного и экономического, взаимосвязь которых обеспечивается как комплексными направлениями их реализации, так и основывается на соответствующих императивах. В свою очередь, целостность и завершенность механизма достигается за счет проработки соответствующих процедур бюджетирования: от исследования их сущности и значения в кризисных ситуациях до разработки унифицированной формы бюджета стратегического планирования, в том числе источников финансирования.

3.2 Направления совершенствования организации процесса стратегического планирования предприятий сервиса и торговли

Согласно выдвинутой нами ранее гипотезе (процесс совершенствования стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций должен сопровождаться как теоретическим обоснованием, так и соответствующими эмпирическими исследованиями), а также логике реализации соответствующего механизма, организация процесса стратегического планирования может осуществляться: внешними экспертами; руководством предприятия и структурных подразделений; совместными усилиями руководства предприятия и заинтересованных сторон (преимущественно внутренних).

Принимая во внимание результаты исследования современного состояния стратегического планирования и траектории развития предприятия в контексте

этапов жизненного цикла все представленные выше варианты организации процесса стратегического планирования могут быть сведены к трем подходам:

1) административному, в рамках которого стратегическое планирование осуществляется силами руководителей структурных подразделений при соответствующих консультациях с руководством (собственниками) предприятия;
2) экспертному, предполагающему привлечение (в том числе и на конкурсной основе) к разработке плана деятельности консалтинговые фирмы, научно-исследовательские учреждения или высшие учебные заведения);
3) партнерскому, который заключается в максимально совместной разработке стратегического плана деятельности руководством предприятия с работниками (представителями структурных подразделений).

В современных условиях наиболее оптимальным подходом к организации стратегического планирования, тем более в условиях кризисных ситуаций, является партнерский, согласно которому разработка плана происходит на основе диалога и максимально возможного согласования интересов всех внутренних заинтересованных сторон предприятия (собственники, руководство, работники)[135].

Так, собственникам предприятия и его руководству план деятельности необходим как демонстрация работникам того, что руководящие органы четко знают и понимают, как решить имеющиеся проблемы, какие действия для этого должны быть осуществлены, и каким именно образом их следует осуществлять.

В то же время, руководство предприятия и структурных подразделений не могут ограничиваться взаимодействием только с собственниками, так как стратегическое планирование в современных условиях рассматривается, как, своего рода, процесс коммуникации, к которому целесообразно привлекать работников, имеющих рациональные взгляды на развитие деятельности предприятия.

Для работников предприятия важность участия в разработке плана деятельности стратегии объясняется тем, что четко очерченные и согласованные

цели, ориентиры развития позволяют строить свои планы на будущее. При этом привлечение работников к стратегическому планированию (в должностные обязанности которых это не входит) должно происходить исключительно на общественных началах, что позволит избежать излишней заинтересованности и мотивации.

Основой партнерского подхода к организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций является осознание важности и практического значения консолидации усилий и согласования интересов максимального количества заинтересованных сторон в процессе разработки плана действий и установления ответственных за их реализацию.

Итак, основными преимуществами партнерского подхода к организации процесса стратегического планирования являются:

- синергетическое сочетание интеллектуального потенциала и усилий рабочей группы, которая состоит из представителей как руководства, так и структурных подразделений;
- повышение прозрачности планирования и принятия соответствующих управленческих решений;
- тесное сотрудничество при работе над итоговым документом между разными группами работников предприятия, что содействует формированию сплочённости и мотивации;
- всестороннюю проверку и контроль наработанных решений вследствие формирования рабочих групп из представителей разных структурных подразделений.

Несложно заметить, что важное место при организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций занимает отбор потенциальных участников и формирование рабочей группы. При этом ключевым условием реализации партнерского подхода к организации процесса стратегического планирования является соблюдение максимальной прозрачности и гласности процесса от начальных этапов работы рабочей группы до контроля за реализацией итогового документа.

Процесс организации стратегического планирования с позиции партнерского подхода можно представить как совокупность трех этапов: подготовительного, основного, заключительного. Каждый из обозначенных этапов не только направлен на организацию стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, но и на реализацию самого процесса, предопределяя тем самым результат теоретического и практического характера (табл. 3.5).

Согласно таблице 3.5, взаимосвязь этапов организации стратегического планирования через призму соответствующих этапов его реализации (которые были указаны в первом разделе диссертационной работы) воплощается в конкретных результатах.

При этом особое значение для организации стратегического планирования имеет разработка четкого перечня функциональных обязанностей работников на каждом из этапов данного процесса. Уместно подчеркнуть, что речь может идти как об отдельных должностных лицах, так и о рабочей группе (что предпочтительней) в целом.

По нашему мнению, для эффективной и скоординированной реализации этапов стратегического планирования, целесообразно создание рабочей группы, в состав которой должны войти руководитель группы, аналитик (экономист, бухгалтер, контроллер) и представители (руководители) структурных подразделений. Очевидно, что такой состав рабочей группы требует расширения функциональных обязанностей каждого из участников и в то же время не вынуждает руководство вносить изменения в организационную структуру предприятия.

Функциональные обязанности участников рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций представлены на рисунке 3.5. Ключевое значение для реализации этапов стратегического планирования имеют функциональные обязанности руководителя рабочей группы.

Таблица 3.5 – Этапы организации и процесса стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли (составлено автором)

Этап организации стратегического планирования	**Этап процесса стратегического планирования**	**Результат**	
		Теоретического характера	**Практического характера**
Подготовительный	Постановка миссии и целей предприятия. Диагностика внутренней и внешней среды	– последовательное внедрение целей предприятия в стратегию деятельности; – обоснование приоритетных направлений стратегического планирования и путей решения возможных проблем; – определение потенциала развития предприятия на основе анализа факторов внутренней и внешней среды.	– закрепление состава рабочей группы, функциональных обязанностей участников, графика работы и т.д.; – формирование путей коммуникации между участниками рабочей группы; – получение всего массива информации, необходимой для стратегического планирования.
Основной	Выбор стратегии. Реализация стратегии	– формирование собственных методических подходов к стратегическому планированию, учитывающих специфику деятельности предприятия; – разработка критериев (параметров) отбора стратегий; – обоснование сценариев реализации стратегии в пределах ее приоритетных направлений.	– разработка, закрепление и утверждение стратегии деятельности предприятия; – регламентное обеспечение эффективности стратегии и деятельности рабочей группы; – реализация мероприятий в рамках утвержденной стратегии деятельности предприятия.
Заключительный	Контроль за реализацией стратегии	– формирование направлений корректировки собственных методических подходов к стратегическому планированию; – адаптация методического инструментария стратегического планирования; – совершенствование технологии формирования необходимой информации для принятия дальнейших управленческих решений относительно стратегического планирования.	– получение информации об отсутствии или наличии отклонений при реализации стратегии; – оценка эффективности стратегии и деятельности рабочей группы; – разработка мероприятий по дальнейшей реализации стратегии, в том числе корректировка необходимого регламентного обеспечения деятельности предприятия.

Рисунок 3.5 – Основные функциональные обязанности участников рабочей группы по стратегическому планированию в контексте этапов его организации (составлено автором)

Помимо указанных на рисунке 3.5 функциональных обязанностей, руководитель рабочей группы осуществляет общее руководство процессом стратегического планирования, а именно: планирует работу рабочей группы; разрабатывает нормативно-методические документы и регламенты работы; утверждает, корректирует, дополняет функциональные обязанности членов рабочей группы, а также несет персональную ответственность за выполнение возложенных на рабочую группу задач.

Также нельзя отдельно не отметить значение функциональных обязанностей и роли представителей структурных подразделений при последовательной реализации этапов стратегического планирования. Так, от предоставления необходимой информации (в виде справок, отчетов) о возможности достижения поставленных целей деятельности, в конечном итоге, зависит успех разработки стратегии деятельности и методических подходов к ее реализации, учитывающих специфику работы предприятия.

Предложенные этапы организации стратегического планирования в рамках партнерского подхода связаны с рядом управленческих решений, которые должны приниматься рабочей группой. Общеизвестно, что каждое управленческое решение сопровождается этапами его формирования, выбора, принятия и реализации, что, по своей сути, аналогично исследуемой нами проблематике (разработке плана или стратегии деятельности). Данный тезис отражает разработанный алгоритм принятия управленческих решений рабочей группой при стратегическом планировании в условиях кризисных ситуаций, схема которого представлена на рисунке 3.6.

Представленный на рисунке 3.6 алгоритм:

1) предопределяет последовательность и очередность принятия управленческих решений участниками рабочей группы в рамках заседаний;
2) показывает, что любое управленческое решение сопровождается этапами его формирования, выбора, принятия и реализации;
3) выступает основой разработки плана-графика принятия управленческих решений (работ) участниками рабочей группы во время заседаний.

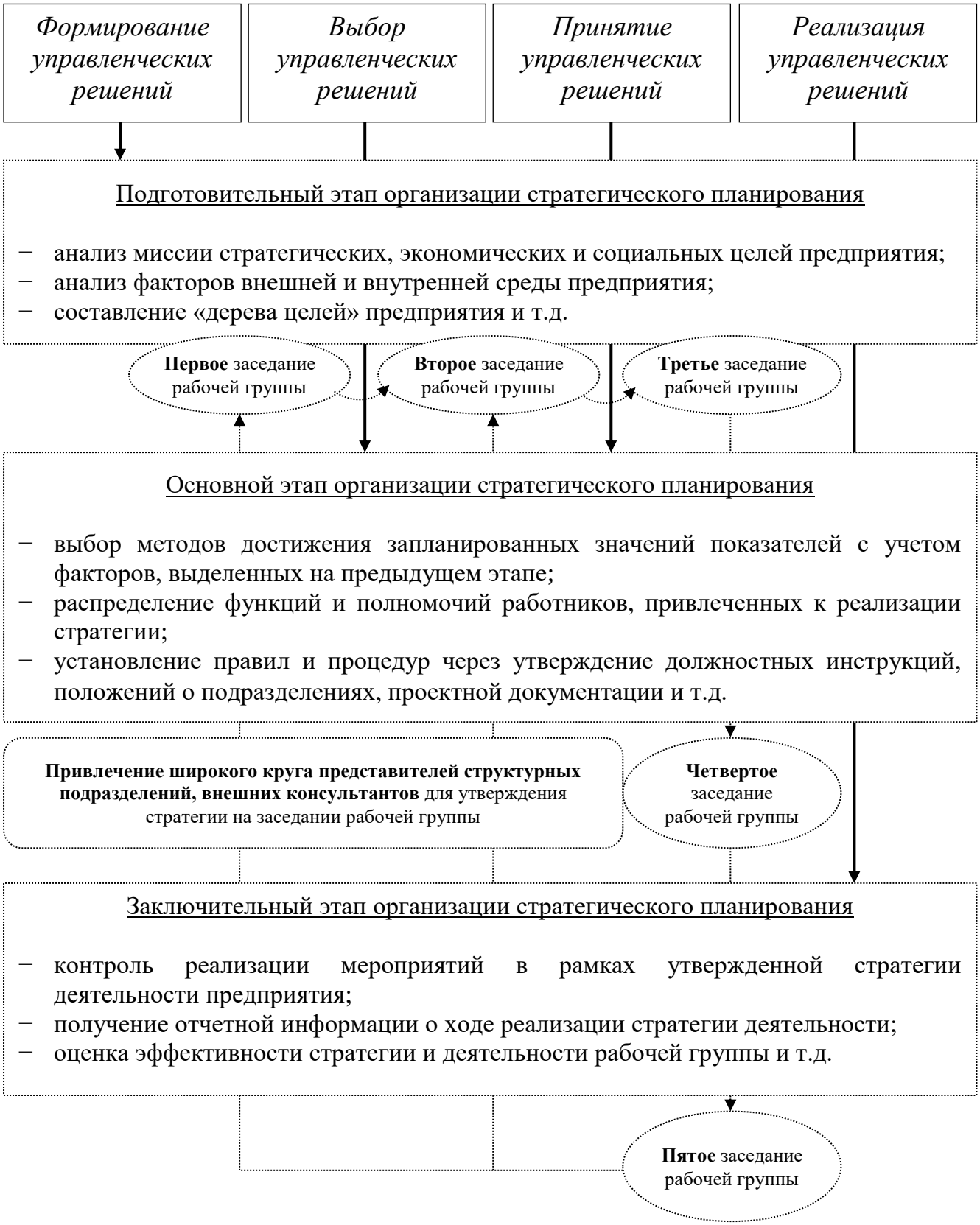


Рисунок 3.6 – Алгоритм принятия управленческих решений рабочей группой по стратегическому планированию

(авторская разработка)

Для составления такого графика (табл. 3.6), который представляют особую актуальность для координации работы рабочей группы, целесообразно разделить весь планируемый массив управленческих решений по:

- времени принятия (дни, недели, месяцы);
- заседаниям рабочей группы;
- контрольным датам (дни, недели, месяцы);
- ответственным исполнителям.

Таблица 3.6 – Форма плана-графика принятия решений рабочей группой по стратегическому планированию

(составлено автором)

Заседания рабочей группы / управленческие решения	**Период (день, неделя, месяц)**						**Ответственный исполнитель**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**...**	
Первое заседание рабочей группы							
– управленческое решение 1	+		✓				ФИО, должность
– управленческое решение n		+	✓				ФИО, должность
Второе заседание рабочей группы							
– управленческое решение 1				+		✓	ФИО, должность
– управленческое решение n					+	✓	ФИО, должность
...	...	...	...	...	...	...	...
Примечание: (+) – дата принятия управленческого решения, (✓) – дата контроля выполнения принятого управленческого решения.							

Весь массив управленческих решений, который может быть принят на заседаниях рабочей группы по стратегическому планированию, состоит из двух групп решений, направленных на, собственно, планирование стратегии и её реализацию, в том числе, и контроль.

Так, условно первая группа включает: решения по постановке миссии и целей предприятия; решения о показателях, по значениям которых в дальнейшем будет происходить контроль состояния реализации стратегии; решения об установлении предельно допустимых значениях показателей; решения о критериях и методах выбора стратегии и т.д.

В свою очередь, ко второй группе относятся решения о: реорганизации организационной структуры предприятия; распределении и адаптации к принятой стратегии функций и полномочий работников структурных подразделений; проведении тех или иных мероприятий в рамках реализации стратегии; установлении правил и процедур; материальном, финансовом, информационном и другом обеспечении реализации стратегии и т.д.

Реализация своих функциональных обязанностей членами рабочей группы должна осуществляться регулярно. При этом на заседаниях рабочей группы, которых необходимо как минимум пять, происходит, своего рода, отчет об отдельных результатах деятельности участников, их обсуждение и корректировка.

Первым шагом после того, как было принято решение о необходимости стратегического планирования, выступает подбор участников рабочей группы с одновременным составлением множества вариантов планов и графиков ее работы, которые должны быть совместно согласованы.

Реализация вышесказанного находит свое отражение в формализации решения о создании рабочей группы (речь идет о соответствующем приказе руководителя предприятия, форма которого представлена в приложении И). В приказе указываются должности участников рабочей группы (роли: руководитель, аналитики, представители структурных подразделений), а также лицо, на которое будут возложены обязанности по контролю его выполнения (как правило, руководитель предприятия). Именно на руководителя предприятия или на его заместителя целесообразно возложить обязанности по руководству рабочей группой для сохранения управленческих связей.

Одним из ключевых приложений к такому приказу должно быть Положение «О рабочей группе по стратегическому планированию» (приложение К), структура которого следующая:

1. Общие положения.
2. Задачи и функции рабочей группы.
3. Организация деятельности рабочей группы.

4. Права и обязанности участников рабочей группы.
5. Оценка эффективности и контроль деятельности рабочей группы.

Согласно п. 3.2 разработанного Положения, секретарь ведет протоколы заседаний рабочей группы, которые подписываются всеми ее участниками, предложенная форма протокола также представлена в приложении К.

На первом заседании рабочей группы проводится обучение о ходе процесса планирования, пояснение участникам их роли и задач, которые поставлены перед ними, согласование формы и графика работы.

Параллельно проводят анализ реализации предыдущих стратегий (при их наличии), а также существующих данных о факторах внешней и внутренней среды. После проведения такого анализа происходит второе заседание рабочей группы, во время которой проводится формирование и обоснование приоритетных направлений стратегического планирования и путей решения возможных проблем, а также определение потенциала развития предприятия на основе анализа факторов внутренней и внешней среды.

Во время третьего заседания рабочей группы должно состояться согласование приоритетов стратегии, определение сценариев ее реализации, а также перечня мероприятий в рамках каждой ее задачи. Предложения, наработанные во время заседания рабочей группы, должны быть систематизированы и упорядочены.

Во время четвертого заседания рабочей группы происходит выбор стратегии из имеющихся вариантов, представленных участниками, определение ответственных за реализацию задач и мероприятий, согласование проекта стратегии деятельности, анализ и обоснование источников финансирования и т.д.

Стоит отметить, что для эффективности четвертого заседания рабочей группы важное значение имеет активность представителей структурных подразделений предприятия, так как именно они знают все особенности и детали деятельности предприятия. Привлечение работников структурных подразделений позволит обеспечить максимальный учет и согласование интересов наибольшего количества заинтересованных сторон предприятия.

Учитывая то, что для участия в данном заседании рабочей группы может привлекаться широкий круг представителей структурных подразделений, внешних консультантов, целесообразным является заполнение ими карты предложений /замечаний к проекту стратегии. Форма такой карты представлена в приложении Л.

В случае невозможности участвовать в заседании рабочей группы карта может быть отправлена по почте (электронной почте) или передана на предприятие заранее. Структурно карты предложений / замечаний к проекту стратегии состоят из двух частей: в первой указываются контактные данные лица, которое ее заполнило, а вторая часть детально раскрывает сущность предложений / замечаний с обоснованием их целесообразности.

На пятом заседании рабочей группы представляются и анализируются результаты реализации стратегии, составляется отчет, в котором помимо выводов и перспективных путей решения возникших проблем указываются ответственные за отклонения от плановых показателей.

Одним из важнейших условий работы рабочей группы по стратегическому планирования в условиях кризисных ситуаций является адекватная оценка результативности ее деятельности. Отдельно отметим, что существующие методические подходы к оценке деятельности любых коллективов, рабочих групп сводятся к оценке исключительно результатов реализации решений, без установления важности этапов их работы.

Оценку эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций целесообразно осуществлять с учетом этапов его организации (табл. 3.1) по формуле:

$$Э = k_1 * y_1 + k_2 * y_2 + k_3 * y_3 \quad (3.1)$$

или

$$Э = \sum_i^3 k_i * y_i \,, \quad (3.2)$$

где Э – эффективность деятельности рабочей группы по стратегическому планированию;

$k_{1,2,3}$ – коэффициент важности соответствующего этапа организации стратегического планирования;

$y_{1,2,3}$ – уровень реализации принятых управленческих решений в рамках каждого этапа организации стратегического планирования.

В свою очередь, уровень реализации принятых управленческих решений в рамках каждого этапа организации стратегического планирования определяется по формуле:

$$y_i = \frac{\text{КРУР}}{n} \tag{3.3}$$

где y_i – уровень реализации принятых управленческих решений в рамках каждого этапа организации стратегического планирования;

КРУР – количество реализованных управленческих решений, ед.;

n – общее количество принятых управленческих решений, ед.

Определение коэффициентов важности соответствующих этапов организации стратегического планирования (сумма которых равна единице) при расчете эффективности деятельности рабочей группы должно происходить на каждом предприятии отдельно, максимально учитывая специфику его деятельности. В свою очередь, применительно к исследуемым предприятиям сервиса и торговли, распределение коэффициентов важности этапов, которое было получено с применением метода экспертных оценок, представлено в таблице 3.2. Учитывая данные таблицы 3.7, формула 3.1 применительно к предприятиям сервиса и торговли выглядит следующим образом:

$$Э = 0{,}23 * y_1 + 0{,}58 * y_2 + 0{,}19 * y_3 \tag{3.4}$$

Таблица 3.7 – Значение коэффициентов важности этапов организации стратегического планирования на исследуемых предприятиях сервиса и торговли (составлено автором)

Этап организации стратегического планирования	**Коэффициенты важности этапов организации стратегического планирования**															**Среднее значение коэффициента важности этапа организации стратегического планирования**
	ООО «Атлас Донбасса»	**Гостиница «Шафран»**	**Отель «Централь»**	**Отель «Доминик»**	**Отель «Шахтер Плаза»**	**Ресторан «Какаду»**	**Ресторан «Маринад»**	**Ресторан «KING LIFE»**	**Ресторан «Аркадия»**	**Ресторан-поместье «Гуляй Хата»**	**ПАО «Галактика»**	**ООО «Юз Авто Дон»**	**ООО «Свет Востока»**	**ООО «Омега»**	**ООО «Омегаплюс»**	
Подготовительный этап	0,29	0,21	0,3	0,26	0,18	0,23	0,22	0,24	0,17	0,21	0,25	0,23	0,18	0,22	0,26	**0,23**
Основной этап	0,53	0,57	0,59	0,55	0,61	0,56	0,58	0,58	0,63	0,59	0,61	0,53	0,59	0,63	0,55	**0,58**
Заключительный этап	0,18	0,22	0,11	0,19	0,21	0,21	0,2	0,18	0,2	0,2	0,14	0,24	0,23	0,15	0,19	**0,19**
Σ	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**

Интервалы значений эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию и их интерпретация представлены в таблице 3.8. Применение пяти уровней оценки (шаг – 0,2) предоставляет возможность адекватно оценить эффективность деятельности рабочей группы по стратегическому планированию как «очень низкое», «низкое», «среднее», «достаточное», «высокое».

Таблица 3.8 – Интервалы значений эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию и их интерпретация (составлено автором)

Интервал значения	**Интерпретация значения**
Свыше 0,81	Высокая эффективность
0,61-0,8	Достаточная эффективность
0,41 – 0,6	Средняя эффективность
0,21 – 0,4	Низкая эффективность
До 0,2	Очень низкая эффективность

Учитывая установленные коэффициенты важности этапов организации стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли, непринятие ни одного управленческого решения будет свидетельствовать о нулевой эффективности деятельности рабочей группы, реализация решений на двух и более этапах свидетельствует, как минимум, о средней эффективности, так как приведет к значению показателя более 0,41.

Вышесказанное нашло свое отражение в п. 5.2 разработанного Положения «О рабочей группе по стратегическому планированию» (приложение К).

Таким образом, сформированы направления совершенствования организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которые нашли отражение не только в детальной проработке этапов исследуемого процесса с адаптацией алгоритма принятия управленческих решений на каждом из них, но и в разработке комплекса необходимых регламентных документов. В свою очередь, формализация процесса организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций позволила обосновать логику деятельности соответствующей рабочей группы на предприятии: от её создания до оценки эффективности работы.

3.3 Научно-методический подход к стратегическому планированию на предприятиях сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций

Каждый методический подход к стратегическому планированию, в том числе в условиях кризисных ситуаций, должен быть направлен на структурно-содержательное наполнение плана деятельности, а именно на:

- формирование информации об основных тенденциях развития предприятия и отрасли, в которой оно функционирует, эффективность реализации прошлых стратегий;
- прогнозирование предварительных результатов реализации стратегии и корректировку (в случае необходимости) предусмотренных ею мероприятий, том числе уточнение задач и направлений деятельности;
- обоснование объема необходимых ресурсов для проведения мероприятий в рамках стратегического плана;
- сосредоточение усилий всех участников реализации стратегий (помимо рабочей группы) на достижении запланированных целей;
- обеспечение своевременной и регулярной обратной связи (коммуникаций) между субъектами реализации стратегии на всех этапах стратегического планирования.

Для того, чтобы свести к минимуму отклонения планируемых результатов от фактических, при реализации стратегии важным является проработка каналов коммуникации между участниками рабочей группы в процессе стратегического планирования. Из сказанного выше становится очевидным, что четкое определение и распределение функциональных обязанностей работников, непосредственно занятых в процессе стратегического планирования, должно быть подкреплено пониманием коммуникационных связей между ними.

Здесь уместно обратить внимание на то, что сегодня процесс планирования, в том числе и в условиях кризисных ситуаций, охватывает интересы различных групп заинтересованных сторон. Сочетание таких интересов создает

существенные трудности для реализации самого процесса стратегического планирования и одновременно генерирует значительные по объемам и различные по направленности информационные потоки между участниками рабочей группы. Кроме того, деятельность предприятия находится в постоянной динамике, а значит, требует быстрой адаптации к новым условиям хозяйствования, что чрезвычайно важно для эффективного стратегического планирования.

Для формирования методических подходов к стратегическому планированию, прежде всего, для участников рабочей группы необходимо понимание информационных потоков, принятие во внимание которых позволит не только повысить эффективность управленческих решений, но и разработать стратегический план, исходя не только из собственного опыта, а и опираясь на аналитические расчеты, фактографическую информацию и т.д.

Очевидно, что в качестве источников внутренней информации, необходимой для стратегического планирования, участники рабочей группы должны использовать финансовую и управленческую отчетность, статистическую информацию, плановые документы, решения руководства, мнения экспертов и аудиторов.

В свою очередь, к источникам внешней информации при стратегическом планировании следует отнести: данные маркетинговых исследований, опросов торговых представителей, публикации в газетах, каталогах, рекламных проспектах и т.п.

При этом, в ходе деятельности рабочей группы особое значение имеет информация (как входящая, так и исходящая) представителей структурных подразделений (о чем речь шла в предыдущем параграфе диссертационной работы). Отдельно подчеркнём, что в данном случае под входящей следует понимать информацию, которая формируется в структурном подразделении, а исходящая предоставляется участникам рабочей группы по стратегическому планированию.

Так, при разработке стратегического плана деятельности в условиях кризисных ситуаций должна быть проанализирована и принята во внимание

следующая информация от представителей основных структурных подразделений (их представителей в рабочей группе):

1) финансового и экономического отдела:
   - входящая: темп инфляции; основные экономические показатели деятельности предприятия за последние годы (месяцы); информация о резервах деятельности (материальных, трудовых, финансовых);
   - исходящая: прогноз изменения показателей деятельности предприятия при реализации того или иного варианта стратегии; расчет (обоснование) альтернативных стратегий; укрупненный расчет себестоимости продукции, товаров, работ, услуг, а также прибыли, рентабельности и т.д.;
2) маркетинга и отдела сбыта (продаж):
   - входящая: требования потребителей, сравнительная характеристика с конкурентными товарами; перечень основных сегментов потребителей; объемы продаж за необходимый период времени; цены, доля на рынке, темп роста, активность конкурентов;
   - исходящая: потребительские свойства продукции, товаров, работ, услуг; тенденции в изменениях спроса; рыночная позиция конкурентов, данные о перспективных рынках сбыта; предложения по изменению номенклатуры продукции, товаров, работ, услуг; обоснование выбора форм и расчет эффективности ценообразования, рекламы и т.д.
3) снабжения (производственного) отдела:
   - входящая: перечень необходимых ресурсов; показатели качества сырья, материалов и комплектующих; номенклатура и объемы производства продукции, оказание услуг; потенциальные производственные мощности предприятия и т.д.;
   - исходящая: расчет материалоемкости продукции, товаров, работ, услуг; прогноз развития техники и технологий производства; обоснование направлений совершенствования технологического процесса производства; рекомендации по повышению качества продукции, товаров, работ, услуг;
4) отдела кадров:

- входящая: численность, состав, стаж работы, уровень образования, текучесть кадров и т.д.
- исходящая: результаты оценки кадрового потенциала; анализ тенденций в изменениях обеспеченности и стоимости рабочей силы; обоснование необходимых программ обучения персонала и повышения квалификации; расчет эффективности улучшения условий труда и проведения мероприятий в рамках той или иной стратегии.

Исходя из вышесказанного, в таблице 3.9 представлены основные задачи представителей структурных подразделений при участии в деятельности рабочей группы по стратегическому планированию.

Таблица 3.9 – Основные задачи представителей структурных подразделений при участии в деятельности рабочей группы по стратегическому планированию (составлено автором)

Представитель структурного подразделения	**Основные задачи**
Финансового и экономического отдела	– составление сметы расходов; – составление планов по прибыли и рентабельности; – разработка стратегического бюджета.
Маркетинга и отдела сбыта (продаж)	– составление плана маркетинговых исследований рынка; – составление плана сбыта; – разработка конкурентной политики предприятий.
Снабжения (производственного) отдела	– производственное (техническое) обеспечение реализации стратегии; – составление плана производства; – разработка производственной стратегии.
Отдела кадров	– разработка плана обучения и повышения квалификации, исходя из стратегии деятельности. – разработка системы мотивации и поощрения, достижение работниками определенных стратегией целей и задач; – определение дополнительной потребности в работниках для реализации стратегии.

Согласимся с мнением зарубежных исследователей [110], что методика стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций должна опираться на полноте информации и быстрой возможности внесения изменений. Основные

принципы коммуникаций участников рабочей группы при планировании в условиях кризисных ситуаций решении кризиса – максимальная огласка проблем (сложностей) и использование быстрых средств коммуникации из доступных (электронная почта, телефонная связь, мобильные приложения и т.д.).

Характеристика возможных коммуникаций в процессе стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, в том числе между участниками рабочей группы, представлена в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Характеристика коммуникаций в процессе стратегического планирования (составлено автором)

Критерий характеристики	**Внутренние коммуникации**	**Внешние коммуникации**
Получатели информации	Участники рабочей группы	Внешние заинтересованные стороны предприятия (СМИ, клиенты и т.д.)
Направленность информации	Конкретная (на определенного участника или участников рабочей группы)	Абстрактная
Цель формирования информации	Информирование об отдельных решениях, уточнение определенных данных	Информирование о результатах и состоянии разработки стратегии
Периодичность формирования информации	Периодичность согласно графику или необходимости участников рабочей группы	Нет требований

По нашему мнению, алгоритм коммуникаций участников рабочей группы по стратегическому планированию включает следующие стадии.

На первой стадии участникам рабочей группы следует четко определить коммуникативные аспекты кризисной ситуации и особенности стратегического планирования их решения, а именно: откуда, когда, кому, почему и как должна передаваться информация.

Вторая стадия связана с ситуационным анализом информационных потоков – участников рабочей группы можно разделить в зависимости от быстроты

реакции на информацию. Далее группы ранжируются по значимости, устанавливаются цели коммуникаций для каждого из них.

На третьей стадии разрабатывается план коммуникаций для каждой группы участников, что особо важно для реализации заключительной (четвертой) стадии, в рамках которой происходят коммуникации, в дальнейшем сопровождающиеся их оценкой и анализом результатов.

В приложении М представлен план коммуникаций в ходе деятельности рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, реализация которого предопределяет методические особенности исследуемого процесса.

Стратегический план в условиях кризисных ситуаций имеет ряд характерных особенностей, так как разрабатывается в условиях нестабильной деятельности предприятия, что должно находить свое отражение не только в стратегии деятельности. Это требует от субъектов реализации стратегического плана (как и стратегии) определенных специфических знаний, умений и навыков, подходов, которые должны учитывать, что:

1. Реализация этапов стратегического планировании в условиях кризисных ситуаций должна быть максимально оперативной.

Это обусловлено тем, что в условиях кризисных ситуаций у руководства предприятия нет значительного запаса времени для детальной и основательной проработки разделов стратегического плана, следовательно, большинство управленческих решений принимаются в ограниченные сроки. В ходе исследования (табл. 3.11) установлено, что количество дней, которое тратят исследуемые предприятия сервиса и торговли на стратегическое планирование в условиях кризисных ситуаций, колеблется от 50 до 77 (среднее значение – 63 дня). Другими словами, на протяжении двух месяцев происходит процесс стратегического планирования: от организации деятельности рабочей группы (при её формировании) до контроля реализации стратегии, при незначительном среднеквадратическом отклонении в рамках каждого этапа (3, 6 и 2 дня соответственно).

Таблица 3.11 – Характеристика этапов организации стратегического планирования на исследуемых предприятиях сервиса и торговли (составлено автором)

Предприятие	**Этап организации стратегического планирования (дней)**			**Всего (дней)**	**Средне-квадратиче-ское откло-нение (дней)**	**Срок пла-нирования (дней)**	**Среднее ко-личество правок (шт.)**
	Подготовительный	**Основной**	**Заключительный**				
ООО «Атлас Донбасса»	11	38	13	62	15	365	0
Гостиница «Шафран»	10	44	17	71	18	365	0
Отель «Централь»	7	34	16	57	14	330	0
Отель «Доминик»	15	39	14	68	14	365	3
Отель «Шахтер Плаза»	13	34	19	66	11	300	4
Ресторан «Какаду»	8	31	18	57	12	90	2
Ресторан «Маринад»	14	26	16	56	6	120	0
Ресторан «KING LIFE»	7	29	14	50	11	300	5
Ресторан «Аркадия»	13	45	21	79	17	180	8
Ресторан-поместье «Гуляй Хата»	9	36	14	59	14	90	3
ПАО «Галактика»	15	44	18	77	16	365	15
ООО «Юз Авто Дон»	11	35	17	63	12	365	1
ООО «Свет Востока»	14	27	17	58	7	365	0
ООО «Омега»	10	31	14	55	11	330	3
ООО «Омегаплюс»	13	39	13	65	15	365	5
Среднее значение	**11**	**35**	**16**	**63**	**13**	**286**	**3**
Среднеквадратическое отклонение (дней)	**3**	**6**	**2**				

2. Стратегический план деятельности в условиях кризисных ситуаций должен составляться на минимальный период.

В процессе реализации стратегического плана (или отдельной стратегии) руководство предприятия и его структурных подразделений, ответственные за проведение тех или иных мероприятий должны пересматривать и вносить коррективы интенсивнее, чем в «нормальных» условиях деятельности. Другими словами, стратегический план в условиях кризисных ситуаций характеризуется краткосрочностью и гибкостью. Согласно данным таблицы 3.3, средний срок реализации стратегического плана на исследуемых предприятиях сервиса и торговли составляет 286 дней (9,5 месяцев) с внесением до 15 правок (среднее количество правок – 3).

3. Разработка и реализация стратегического плана деятельности в условиях кризисных ситуаций происходит в условиях недостатка ресурсов (материальных, трудовых, финансовых).

Следовательно, стратегический план может включать новые элементы и нестандартные подходы к планированию (речь идет о специфических разделах такого плана и стратегии, которые его дополняют).

4. Содержание разделов стратегического плана должно характеризоваться четкостью, конкретностью и исключать неоднозначное толкование.

Крайне важным для разработки стратегического плана является понимание участниками рабочей группы того, что необходимо правильно сформулировать цели и задачи плана, а также указать, каким образом они буду реализованы. Особое место должно отводиться корректировке функциональных и должностных обязанностей работников, которые непосредственно будут заняты проведением мероприятия в рамках реализации стратегического плана или отдельной стратегии. Именно поэтому вся информация, содержащаяся в разделах такого плана, должна не только легко восприниматься, но и быть четко структурированной, подкрепленной экономическими расчетами.

Учитывая вышесказанное, следует четко различать стратегический план и стратегию деятельности, так как последняя, по нашему мнению, является

элементом или составной частью первого. Основное отличие заключается в том, что стратегия направлена на реализацию одной (генеральной) цели, а стратегический план координирует и направляет всю деятельность предприятия на протяжении определенного периода времени. К тому же очевидно, что стратегия может разрабатываться отдельно от стратегического плана или дополнять его, что подчеркивает их взаимообусловленность. Отдельно вернемся к высказанному нами ранее тезису, что стратегия детализирует концепцию.

Такая позиция должна быть положена в основу разработки структуры и содержания стратегического плана деятельности предприятия в условиях кризисных ситуаций. Здесь стоит отметить неоднозначность мнений ученых в исследуемой проблематике.

Так, в отдельных публикациях (например, [111; 112]) стратегический план рассматривается не в качестве регламентного документа, а как практическая инструкция, содержащая перечень шагов (мероприятий), которые необходимо осуществить для преодоления кризисной ситуации (сроки реализации – от 3-х лет). При этом авторы не предполагают закрепление во внутренней документации субъекта хозяйствования (кстати, как на предприятиях различных отраслей экономики, так и финансовых учреждений) таких шагов (мероприятий), что, по нашему мнению, не является совсем верным.

Несмотря на то, что мы согласны с мнением ряда авторов (особо отметим работы [33; 113; 114) об оригинальности формы стратегического плана, все же стоит отметить, что унификация его структуры позволит не только сопоставить его содержание на одном предприятии за несколько лет, но и сравнить их с другими предприятиями отрасли (в нашем случае – сервиса и торговли), так как кризисные ситуации в них в большинстве случаев схожи.

Принимая во внимание результаты исследования современного состояния стратегического планирования на предприятиях с учетом кризисных ситуаций, оказывающих непосредственно влияние на предприятия сервиса и торговли, в таблице 3.12 представлены структура и содержание стратегического плана их деятельности.

Таблица 3.12 – Структура и содержание стратегического плана предприятия

(авторская разработка)

№	Название раздела	Содержание раздела	Значение раздела
1	**2**	**3**	**4**
1	Миссия предприятия и цели стратегического плана	Раскрываются направления и ориентиры своей деятельности: философия, миссия, комплекс целей и задач, на реализацию которых направлен стратегический план. Отдельно приводятся ключевые (стратегические) факторы успеха, имеющиеся конкурентные преимущества, развитие которых является приоритетом деятельности предприятия при преодолении кризисных ситуаций.	Четкое определение миссии предприятия и постановка целей стратегического плана имеют важное значение для его реализации, так как позволит избежать неоднозначной трактовки его дальнейших разделов и положений.
2	Диагностика внутренней и внешней среды	Раздел должен содержать подробную и последовательную характеристику внутренней и внешней среды, раскрывать современные тенденции развития отрасли, информировать об особенностях конкурентной среды (деятельности конкурентов), давать прогноз развития рынка сбыта и ранжировать стратегические проблемы и кризисные ситуации по степени важности для деятельности предприятия.	Представление информации о результатах диагностики внутренней и внешней среды предприятия составляет основу эффективной стратегии. Поэтому данный раздел логично предшествует следующему, формирует ориентиры для разработки и описания стратегии.
3	Стратегия деятельности	Раскрывается сущность принятой стратегии (стратегий) деятельности предприятия, указывается перечень мероприятий для ее реализации, корректируются функциональные обязанности работников, определяются объемы и виды необходимых ресурсов и т.д.	Основной раздел стратегического плана, определяющий направления, принципы, механизмы, особенности функционирования предприятия в планируемом периоде.

Продолжение таблицы 3.12

1	2	3	4
4	Показатели и критерии реализации стратегии	В разделе приводится перечень показателей и критериев с указанием их фактических и плановых значений до и после реализации стратегии (или отдельных мероприятий в ее рамках). Также могут приводиться источники информации для расчета показателя, плановые и фактические сроки проведения тех или иных мероприятий с указанием полученного результата / эффекта.	Указание согласованных показателей и критериев позволит определить степень реализации стратегии в целом и отдельных мероприятий в частности, установить отклонения, их причины и ответственных за полученные результаты.
5	Контроль реализации стратегического плана	В разделе указывается перечень лиц, их полномочия и обязанности по осуществлению контроля за реализацией стратегического плана, приводятся перечень и сроки проведения соответствующих контрольно-аналитических мероприятий.	Информирование о мерах контроля реализации стратегического плана повышает не только уровень ответственности работников, но и эффективность плановых и внеплановых мероприятий.

Предложенная в таблице 3.12 структура и содержание стратегического плана деятельности соотносится с выделенными нами ранее этапами процесса и организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций. Особое внимание должно быть уделено 3 разделу плана, в рамках которого происходит описание стратегии деятельности предприятия.

Прежде всего отметим, что особенностью, которая отличают стратегию деятельности в условиях кризисных ситуаций, является необходимость постоянного учета:

- дефицита ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) и / или снижения потенциала имеющихся технологий;
- нестабильной динамики спроса на продукцию, товары, работы, услуги и, как следствие, прибыли предприятия;
- этапов жизненного цикла предприятия и свойственных ему кризисных ситуаций.

Другими словами, стратегия деятельности предприятия в условиях кризисных ситуаций должна иметь комплексный характер и быть своевременной и действенной реакцией на изменения факторов внешней и внутренней среды. Важным является разработка нескольких вариантов стратегий, которые должны не только учитывать вышесказанное (спрос на продукцию, товары, работы, услуги; прибыль предприятия), но и основываться на результатах изучения предыдущего опыта преодоления кризисных ситуаций на предприятии на разных этапах его жизненного цикла.

По своей сути преодоление кризисных ситуаций на предприятии сводится к согласованию и гармонизации целей деятельности с имеющимися или потенциальными ресурсами через призму влияния факторов внешней и внутренней среды. При этом дефицит или ограниченность ресурсов приводит одновременно к необходимости удержания финансовых показателей на уровне, который не является критическим для предприятия; выполнения обязательств перед работниками и контрагентами; ведения операционной деятельности (реализация товаров, оказание услуг, проведение работ).

Все это приводит к актуализации инструментов, предназначенных для стратегического управления и оценки различных направлений деятельности предприятия и интерпретации их в плоскость кризисных ситуаций.

По нашему мнению, наиболее удачной и отражающей вышесказанное системой измерения результативности деятельности предприятия (в том числе и при стратегическом планировании), получившей общее признание, выступает сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC). Согласно идее авторов (Р. Каплан и Д. Нортон [104]), оценка деятельности предприятия должно осуществляться по 4 направлениям (группам показателей): «финансы», «клиенты», «процессы», «обучение и рост работников».

Сбалансированная система показателей является фундаментом, который поможет определить перечень показателей для планирования деятельности и, в тоже время, учесть особенности кризисных ситуаций по этапам жизненного цикла предприятия. Такой подход предусматривает, как минимум, трехуровневую структуру стратегии деятельности предприятия в условиях кризисных ситуаций (рис. 3.7).

Согласно рисунку 3.7, можно выделить три уровня стратегий: генеральная стратегия деятельности в условиях кризисных ситуаций; стратегии по направлениям деятельности (на основе системы сбалансированных показателей); стратегии по этапам жизненного цикла предприятия. Все стратегии должны быть не только взаимосвязаны и согласованны между собой, но и взаимообусловлены (каждая последующая логично продолжает предыдущую и подчинена миссии и целям предприятия).

Нельзя не подчеркнуть, что указанная на рисунке 3.7 структура стратегии направлена на расширение существующего «классического» подхода к стратегическому планированию (т.н. MOS (Mission, Objectives, Strategy) – миссия, цели, стратегия) и на устранение его недостатка, который зачастую заключается в существенном разрыве между разработанной стратегией и реальными результатами деятельности предприятия (объем прибыли, учитывая уровень спроса на продукцию, товары, работы, услуги).

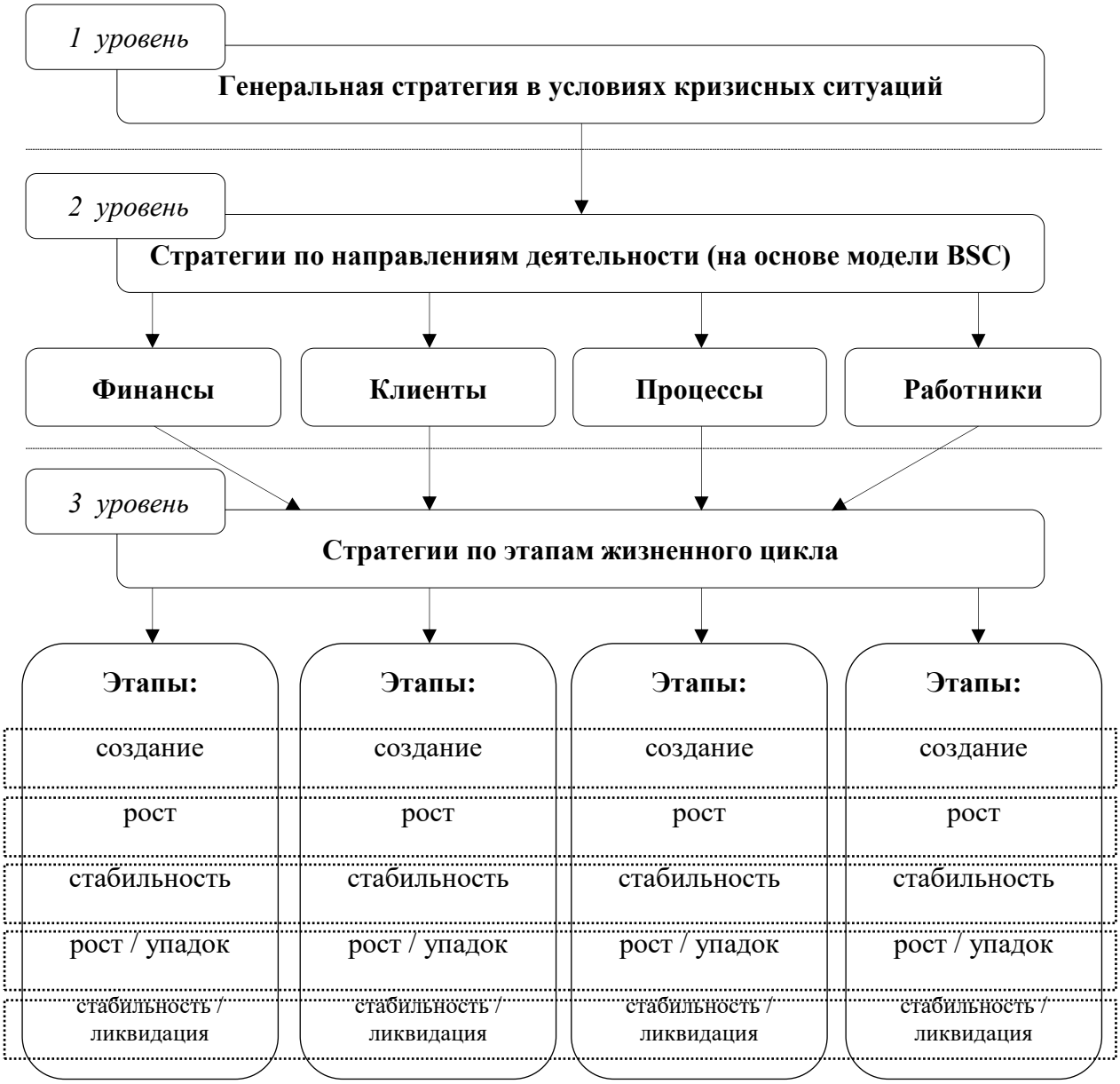


Рисунок 3.7 – Структура стратегии деятельности предприятия (составлено автором)

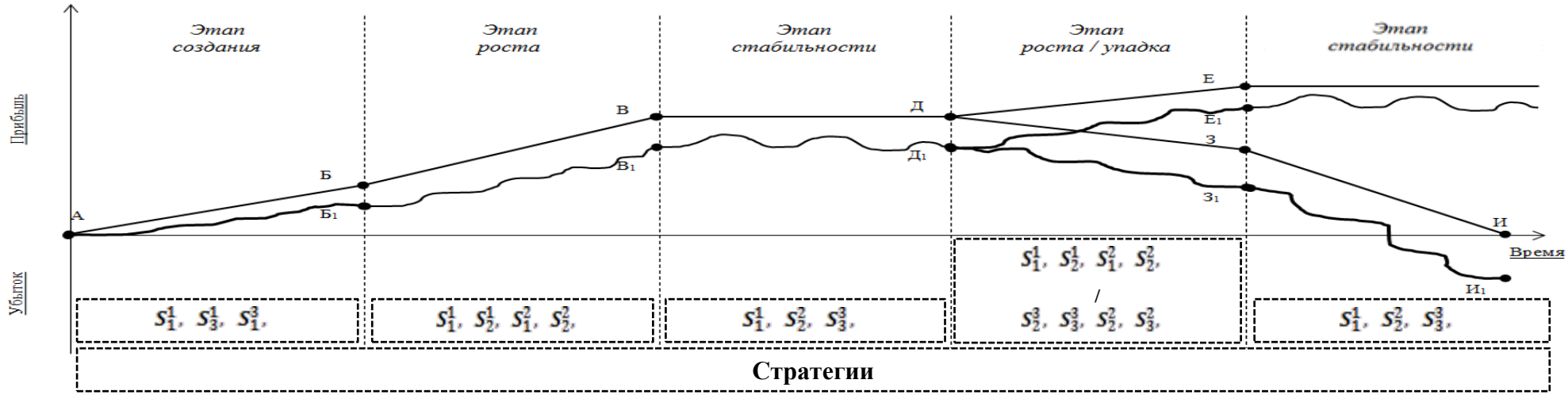
Стратегия деятельности в условиях кризисных ситуаций полностью зависит, прежде всего, от рыночной конъюнктуры. Отдельно стоит отметить, что спрос на услуги и товары предприятий сервиса и торговли является ключевым критерием, который формирует необходимость планирования роста или снижения масштабов деятельности. При этом, по нашему мнению, экономическое обоснование такого планирования определяется уровнем прибыли, а не, например, объёмом капитала вложений и финансовым риском (как указано в [116]).

Вышесказанное положено нами в основу комбинаций стратегий деятельности предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций, в том числе с учетом этапов жизненного цикла (рис. 3.8).

Учитывая данные рисунка 3.8, возможны 9 вариантов стратегий, которые зависят от разных комбинаций величины прибыли (высокая, средняя, низкая) и спроса (высокий, средний, низкий) и агрегированы по этапам жизненного цикла. Здесь уместно обратить внимание на уже существующие попытки ученых унификации стратегий деятельности по этапам жизненного цикла предприятия (речь идет о публикациях [117-121]). Ученые в своем большинстве ([117; 119-121]) едины в том, что на этапе создания и развития предприятия стратегия деятельности в условиях кризисных ситуаций должна быть направлена на определение целей и задач предприятия, исследование рынка, прогнозирование динамики изменений и определение перечня превентивных мер.

На следующем этапе жизненного цикла (рост) такая стратегия должна обеспечивать постоянный мониторинг, контроль за деятельностью предприятия и анализ финансовых показателей. На этапе стабильности исследуемая стратегия направлена на сохранение достигнутого уровня развития предприятия. Только на этапе упадке стратегия деятельности в условиях кризисных ситуаций должна быть направлена на внедрение систем мер вывода предприятия из кризиса, снижение риска его углубления и развития. С таким мнением сложно согласиться, так как оно исключает тот факт, что предприятие изначально может создаваться в условиях кризисных ситуаций, что характерно для отечественной экономики.

Стоит особо отметить неоднозначную позицию Литовченко Е.Ю. [118], которая, утверждая, что стратегии деятельности предприятий в условиях кризисных ситуаций бывают только двух типов (преодоления и недопущения кризиса), тем не менее выделяет 14 стратегий по этапам жизненного цикла. Анализ предложенных автором стратегий свидетельствует об их недостаточной направленности и взаимосвязи с траекторией развития предприятия в условиях кризисных ситуаций, не говоря уже и системе о критериях их отбора для реализации.



АЕ, АИ – траектория развития предприятия без кризисных ситуаций;
$АЕ_1$, $АИ_1$ – траектория развития предприятия в условиях кризисных ситуаций;
$ББ_1$, $ВВ_1$, $ДД_1$, $ЕЕ_1$, $ЗЗ_1$, $ИИ_1$ – величина убытков от кризисных ситуаций.

Характеристика стратегии			Уровень спроса	Уровень прибыли	Характеристика стратегии		
Цели	*Финансы*	Удержание финансовых результатов	1 Высокий	1 Высокий	Удержание финансовых результатов	*Финансы*	**Цели**
	Клиенты	Сохранение уникальности услуги или товара			Поддержка уникальности услуги или товара	*Клиенты*	
	Процессы	Наращивание объемов реализации			Сохранение масштабов деятельности	*Процессы*	
	Работники	Повышение квалификации			Повышение мотивации	*Работники*	
	S^1	*Полная концентрация на собственных товарах или услугах, которая позволит минимизировать издержки и занять особое (монопольное) положения на рынке*				**S_1**	
Цели	*Финансы*	Улучшение финансовых результатов	2 Средний	2 Средний	Улучшение финансовых результатов	*Финансы*	**Цели**
	Клиенты	Повышение уровня доверия			Расширение ассортиментного ряда и услуг	*Клиенты*	
	Процессы	Внедрение новых, оригинальных технологий			Модификация технологии	*Процессы*	
	Работники	Постепенное переобучение работников			Поддержание квалификации работников	*Работники*	
	S^2	*Поддержание существующего масштаба деятельности, минимизация расходов и поиск резервов дальнейшего развития*				**S_2**	
Цели	*Финансы*	Стабилизация финансовых результатов	3 Низкий	3 Низкий	Стабилизация финансовых результатов	*Финансы*	**Цели**
	Клиенты	Расширение клиентской базы			Поиск новых рынков сбыта	*Клиенты*	
	Процессы	Совершенствование технологии			Внедрение новых технологий	*Процессы*	
	Работники	Развитие системы мотивации			Активное переобучение работников	*Работники*	
	S^3	*Переориентация деятельности, принятие решения о реализации новых товаров или оказании услуг*				**S_3**	

Рисунок 3.8 – Стратегии деятельности предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций и их комбинации по этапам жизненного цикла (авторская разработка)

Именно поэтому каждая из указанных нами стратегий на рисунке 3.8, наряду с целью и задачами в разрезе направлений модели BSC, должна конкретизироваться показателями по каждому из них, что позволит четко установить отклонения фактических результатов от запланированных.

Очевидно, что разработать универсальные критерии и признаки этапов жизненного цикла, которые бы подходили большинству предприятий сервиса и торговли, крайне сложно, ровно как и определить предельные значения объёмов прибыли и спроса на услуги и товары. По нашему мнению, такие критерии и предельные значения показателей спроса и прибыли, учитывающие специфику деятельности предприятия, должны быть определены и согласованы рабочей группой по стратегическому планированию.

Для этой цели целесообразным является составление рабочей группы карт стратегических планов, которые рассматриваются в ходе заседаний для выбора наиболее оптимального варианта. Форма карты стратегического плана, представленная в приложении Н, условно имеет следующую структуру.

Констатирующая часть, в рамках которой приводится информация о разработчиках карты стратегического плана, его номер (обозначение, шифр), а также период реализации с необходимым уровнем детализации временных отрезков.

Краткое описание стратегического плана, его основные цели и задачи, а также сущностная характеристика стратегии деятельности (их вариантов для выбора) раскрывается в содержательной части.

В заключительной части стратегического плана привидится перечень планируемых мероприятий в рамках стратегии, показателей и критериев её реализации с указанием необходимого бюджета.

Указанная структура разработанной формы карты стратегического плана направлена на формирование у участников рабочей группы в ходе заседания представления о вариантах стратегий, поэтому лаконичность и краткость представленной в ней информации лежит в основе их выбора. При этом отметим, что выбор стратегии непосредственно связан с её оценкой, которая может быть:

1) предварительная (происходит на этапе разработки стратегии) – связана с прогнозированием эффективности будущей стратегии. Применительно к стратегии деятельности в условиях кризисных ситуаций и, следуя общей логике исследования, должна касаться как минимум спроса на товары и услуги (для рынка) и уровня прибыльности;
2) промежуточная (осуществляется в процессе реализации стратегии) – направлена на достижение запланированных показателей, которые указаны в карте стратегического плана;
3) итоговая (проводится по завершению реализации стратегии) – обобщение результатов, а также анализ отклонений и проблем, возникших в ходе реализации стратегии.

На этапе предварительной оценки стратегии рабочая группа формулирует ответ на вопрос: какой будет польза от внедрения стратегии? Во время промежуточного и итогового оценивания целесообразно уже говорить как об оценке результативности (соотношение фактических показателей с плановым), так и об оценке эффективности (соотношения эффекта с затратам)

Нельзя не акцентировать внимание на том, что о необходимости внесения изменений в содержательные элементы стратегии и процесс ее реализации с целью достижения запланированных результатов должны свидетельствовать результаты промежуточного оценивания.

В целом, если предварительная и итоговая оценки не вызывают особых сложностей (показатели уже рассчитаны), то промежуточная требует пояснения, так как она связана с возможностью выбора стратегии или корректировки мероприятий в ходе ее реализации. Так, для оценки возможных вариантов стратегий в условиях кризисных ситуаций должны приниматься во внимание не только возможные их комбинации, но и значения имеющейся и прогнозируемой доли рынка, прибыльность. Отсюда следуют различные альтернативные рассуждения: рост доли рынка, но с меньшей прибыльностью; снижение доли рынка, но с большей прибыльностью и т.д. Пример выбора стратегии по итогам промежуточного оценивания представлен в приложении О.

В свою очередь, «классическая» оценка эффективности стратегии предполагает сопоставление результатов с расходами, которые были понесены для их получения. Принимая это во внимание, в ходе исследования (табл. 3.13) определены комбинации стратегий по этапам жизненного цикла предприятий сервиса и торговли, имеющие наибольшую эффективность в условиях кризисных ситуаций. Установлено, что наиболее целесообразными стратегиями для реализации на разных этапах жизненного цикла являются:

- S_1^3 – на этапе создания предприятия;
- S_2^2 – на этапе роста предприятия (акцент на спрос);
- S_2^2 – на этапе стабильности предприятия (акцент на прибыльность);
- S_2^3 – на этапе упадка предприятия.

Таблица 3.13 – Комбинации стратегий по этапам жизненного цикла предприятий сервиса и торговли, имеющие наибольшую эффективность в условиях кризисных ситуаций (составлено автором)

Предприятие	**Этап жизненного цикла**			
	Создания	**Роста**	**Стабильности**	**Упадка**
ООО «Атлас Донбасса»	S_1^1	S_2^1	S_2^2	S_2^3
Гостиница «Шафран»	S_1^3	S_2^2	S_2^2	S_3^3
Отель «Централь»	S_1^3	S_1^2	S_3^3	S_2^3
Отель «Доминик»	S_3^1	S_2^1	S_1^1	S_2^2
Отель «Шахтер Плаза»	S_3^1	S_1^2	S_1^1	S_2^3
Ресторан «Какаду»	S_1^1	S_2^2	S_2^2	S_3^2
Ресторан «Маринад»	S_1^3	S_2^2	S_2^2	S_2^3
Ресторан «KING LIFE»	S_1^3	S_1^1	S_3^3	S_2^3
Ресторан «Аркадия»	S_1^3	S_2^1	S_2^2	S_2^3
Ресторан-поместье «Гуляй Хата»	S_3^1	S_2^2	S_2^2	S_3^2
ПАО «Галактика»	S_1^1	S_1^2	S_1^1	S_2^3
ООО «Юз Авто Дон»	S_3^1	S_2^1	S_2^2	S_3^2
ООО «Свет Востока»	S_3^1	S_2^2	S_2^2	S_2^3
ООО «Омега»	S_3^1	S_2^2	S_2^2	S_2^3
ООО «Омегаплюс»	S_3^1	S_1^2	S_3^3	S_3^2

Обратим внимание, что стратегии на этапе роста предприятия и его стабильности совпадают. Такая ситуация связана с тем, что отечественные предприятия, в том числе сервиса и торговли, как развиваются, так и стабильно функционируют уже в условиях кризисных ситуаций. Применение схожих стратегий вполне оправдано, только с поправкой на рост доли рынка (на этапе роста предприятия) и – на уровень прибыльности (этап стабильности).

Мы склонны полагать, что методический подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций должен быть определенным образом унифицирован посредством регламентного документа. Следуя общей логике исследования, речь идет о необходимости разработки отдельных методических рекомендаций к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, которые бы гармонично подчеркнули взаимосвязь комплекса регламентных документов в исследуемом направлении.

Методические рекомендации по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций должны являться частью организационно-распорядительной документации предприятия и направлены на:

- предоставление информации о сущности стратегического планирования и природе кризисных ситуаций, характерных для деятельности предприятия;
- определение принципов стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций;
- определение факторов, влияющих на развитие кризисных ситуаций на предприятии;
- формирование структуры и содержания стратегического плана деятельности.

Учитывая вышесказанное, нами разработаны методические рекомендации, цель которых состоит в установлении единого подхода к стратегическому планированию на предприятии в условиях кризисных ситуаций (приложение П).

Структуру разработанных методических рекомендации составляют следующие разделы: общие положения, основные термины и определения, содержание методических рекомендаций, приложения.

Первый раздел посвящен раскрытию цели и задач методических рекомендаций, а также указанию необходимости их применения, срокам действия и взаимосвязи с действующими нормативами и стандартами на предприятии.

Определения терминов (стратегическое планирование, кризисная ситуация и др.) приводятся во втором разделе разработанных методических рекомендаций.

Третий раздел посвящен непосредственно описанию логики и последовательности стратегического планирования, посредством описания его принципов и этапов организации, характеристики и классификации кризисных ситуаций, а также раскрытию структуры и содержания стратегического плана деятельности.

Приложения дополняют структуру методических рекомендаций и содержат перечень унифицированных документов: от формы приказа руководителя о создании рабочей группы по стратегическому планированию до стратегий деятельности в условиях кризисных ситуаций и их комбинации по этапам жизненного цикла.

Практическая реализация разработанных методических рекомендаций предоставит руководителю и участникам рабочей группы по стратегическому планированию предоставляет возможностям разрабатывать и принимать необходимые управленческие решения в соответствии с деятельностью предприятия в условиях кризисных ситуаций.

Так, реализация предложенных методических рекомендаций позволила повысить уровень стратегического планирования в ООО «Атлас Донбасса» с 23% («очень низкий») до 61 % («достаточный»). Результаты расчета соответствующего глобального приоритет по методу анализа иерархий (параграф 2.3 диссертации), представленные в таблице 3.14, свидетельствую о росте значений оценок всех элементов (1 – объект; 2 – субъект; 3 – процесс; 4 – результат процесса).

Особо следует обратить внимание на значение предложенных в диссертации разработок для 3 (процесс) и 4 (результат процесса) элементов оценки, которые выросли почти в 3,5 раза (с 0,2 до 0,79 и с 0,19 до 0,68 соответственно).

Таблица 3.14 – Расчет глобального приоритета (составлено автором)

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,42	0,48	0,79	0,68	0,61

Во многом, полученные результаты, кроме разработки соответствующего организационно-экономического механизма, связаны с совершенствованием процесса стратегического планирования при помощи формирования его информационного, регламентного, организационного и методического обеспечения в условиях кризисных ситуаций.

Подкрепление данных разработок четкими и унифицированными методическим рекомендациями позволило достичь экономического эффекта, который, например, в ООО «Атлас Донбасса» был связан со снижением затрат на стратегическое планирование на 36 %, что позволило оптимизировать их структуру и направить освободившиеся средства на рост масштабов деятельности по оказанию услуг населению. Указанное снижение затрат произошло вследствие четкого понимания структуры и содержания необходимых для деятельности ООО «Атлас Донбасса» бюджетов , связанных со стратегическим планированием (предложенных в параграфе 3.1 диссертации), а также обоснованного распределения должных обязанностей участников соответствующей рабочей группой и реализации ими, разработанного нами в параграфе 3.2, алгоритма принятия управленческих решений.

Кроме того реализация в ООО «Атлас Донбасса» разработанных методических рекомендаций по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, представленных в качестве единого унифицированного документа (приложение П) положительно сказалось на имидже предприятия в глазах собственных работников и клиентов, что создало предпосылки для

дальнейшего развития научного сотрудничества и популяризации исследований в области сферы услуг.

Таким образом, в ходе исследования сформирована структура стратегического плана деятельности предприятия, в основу которого положена последовательная реализация разработанных этапов организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций с учетом коммуникационных связей между его субъектами. Содержательное наполнение стратегического плана наряду с предложенной унифицированной его формой происходит, исходя из разработанных комбинаций стратегий деятельности предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций, в том числе по этапам жизненного цикла с интеграцией системы сбалансированных показателей. В свою очередь, рассматривая необходимость регламентации стратегического планирования, разработаны соответствующе методические рекомендации, применение которых направлено на повышение его эффективности в условиях кризисных ситуаций.

Выводы по разделу 3

Результатом совершенствования теоретических основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций сформулированы следующие выводы.

1. Разработан организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, в основу которого положены теоретический, организационный и экономический блоки, позволяющий разработать стратегический план деятельности предприятия, подкрепленный как комплексом регламентных документов, так и соответствующими методическими рекомендациями.

2. Сформированы направления совершенствования организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которые

сводятся к последовательной проработке этапов исследуемого процесса с адаптацией алгоритма принятия управленческих решений на каждом из них. В рамках адаптации и формализации процесса организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций предопределена последовательность управленческих решений рабочей группы, на которую могут быть возложены обязанности по разработке стратегического плана деятельности предприятия.

3. Предложена и обоснована структура стратегического плана деятельности предприятия, составление которого, наряду с предложенной унифицированной его формой, происходит, исходя из разработанных комбинаций стратегий деятельности предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций, в том числе по этапам жизненного цикла с учетом системы сбалансированных показателей.

4. Разработан единый подход к стратегическому планированию предприятий сервиса и торговли, практическая реализация которого нашла отражение в разработке одноименных методических рекомендаций, направленных на повышение его эффективности в условиях кризисных ситуаций, что позволит оптимизировать процесс принятия управленческих решений, касающихся развития предприятия.

Основные результаты исследования представлены в работах [134,145,183,184].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе разработаны организационные, методические положения и научно-практические рекомендации по совершенствованию стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, что позволило сформулировать следующие выводы:

1. Изучены сущность и особенности стратегического планирования в современных условиях через призму элементов системности (системного подхода) с одновременным сопоставлением представленных в специальной экономической литературе подходов с принципами его проведения, что позволило абстрагироваться от характеристик такого планирования, которые являются производными от его цели (или общеизвестной цели деятельности предприятия в целом). Понятие «стратегическое планирование» сформулировано как процесс, направленный на формирование стратегии деятельности предприятия, в соответствии с которой при принятии управленческих решений происходит достижение целей и выполнение задач предприятия.
2. В результате исследования природы и характера кризисных ситуаций на предприятии выделены их классификационные признаки и обоснована логика взаимосвязи факторов их возникновения с возможными последствиями. Установлено, что каждому этапу жизненного цикла присущи неповторяющиеся (уникальные) кризисные ситуации. Предложено определение термина «кризисная ситуация на предприятии» как совокупности кризисных явлений, в основе которых лежит влияние факторов как внешней, так и внутренней среды, вызывающих необходимость их преодоления для дальнейшей деятельности предприятия.
3. Разработан концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, основанный на адаптации направлений системного подхода через призму основных принципов, что позволило определить его функции и задачи. Реализация концептуального подхода,

структурно состоящего из трёх блоков (теоретический, методический и практический), направлена на совершенствование организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций и его методических основ, а также на разработку соответствующего механизма.

4. Анализ уровня финансовой устойчивости предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики показал, что у 1 предприятия (гостиница «Шафран») данный показатель близок к кризисному, у 6 предприятий (ресторан «Какаду», отель «Доминик», ресторан «King life», ресторан-поместье «Гуляй Хата», ООО «Юз Авто Дон», ООО «Омега») – к предкризисному, у 5 предприятий (отель «Централь», ресторан «Маринад», ресторан «Аркадия», ООО «Свет Востока», ООО «Омегаплюс») – к нормальному, но отдельные показатели свидетельствуют о назревающем кризисе. Только на 3 предприятиях (ООО «Атлас Донбасса», отель «Шахтер Плаза», ПАО «Галактика») наблюдается нормальный уровень финансовой устойчивости.
5. По итогам аналитического обзора основных проблем стратегического планирования на предприятиях региона установлено, что основной проблемой является ненадлежащий уровень детализации соответствующих положений нормативно-справочной информации и особенностей стратегического планирования деятельности (отдельных направлений), – на это указало 87,35% респондентов. Вторая проблема, которая взаимосвязана с первой, однако не является прямым ее следствием, заключается в сложности стратегического планирования деятельности (отдельных направлений) из-за непостоянства положений нормативно-правовых актов (74,68% респондентов). Если указанные две проблемы зависят от внешних факторов, то следующие непосредственно связаны с особенностями деятельности исследуемых предприятий. К таким проблемам респонденты отнесли низкий уровень коммуникации между структурными подразделениями (69,42%), несвоевременность формирования фактографической информации и ее предоставления (63,77%), отсутствие и

ненадлежащая организация движения информационных потоков между всеми участниками стратегического планирования деятельности (55,31%).

6. Согласно оценке уровня стратегического планирования на отечественных предприятиях, выполненной с использованием предложенного методического подхода, 1 предприятие (гостиница «Шафран») имеет очень низкий уровень; 6 предприятий (ООО «Атлас Донбасса», отель «Доминик», ресторан «King life», ресторан-поместье «Гуляй Хата», ООО «Юз Авто Дон», ООО «Омега») – низкий; 5 предприятий (отель «Централь», ресторан «Маринад», ресторан «Аркадия», ООО «Свет Востока», ООО «Омегаплюс») – средний; 3 предприятия (ресторан «Какаду», отель «Шахтер Плаза», ПАО «Галактика») – достаточный.
7. Разработан организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, реализация которого рассматривается как процесс организации деятельности работников предприятия (при необходимости с привлечением внешних заинтересованных сторон), направленный на разработку стратегического плана деятельности и контроль за его выполнением. Обоснована структура стратегического плана деятельности предприятия, который, наряду с предложенной унифицированной его формой, составляется исходя из разработанных комбинаций стратегий деятельности предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций, в том числе по этапам жизненного цикла, с учетом системы сбалансированных показателей.
8. Сформированы направления совершенствования организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которые сводятся к последовательной проработке этапов исследуемого процесса с адаптацией алгоритма принятия управленческих решений на каждом из них. Определена последовательность принятия управленческих решений рабочей группой, на которую могут быть возложены обязанности по разработке стратегического плана деятельности, направленная на

формирование процесса организации стратегического планирования и его адаптацию к специфике деятельности предприятия.

9. Разработанный научно-методический подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций адаптирован к его реализации в деятельности предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики посредством выполнения четких методических рекомендаций. Использование данного подхода будет способствовать повышению эффективности стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, а также позволит оптимизировать процесс принятия управленческих решений по развитию предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Колышкина, Н. И. Обоснование стратегического планирования на предприятии в современных условиях / Н. И. Колышкина // Сборник научных трудов Таврического государственного агротехнологического университета (экономические науки). – 2013. –№ 2 (5). – С. 170-176.

2. Малиновский, Ю.В. Стратегическое планирование инновационной деятельности машиностроительных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / Малиновский Юрий Владимирович. – Львов, 2010. – 31 с.

3. Ибрагимов, Э. Эффективное стратегическое планирование на основе системного подхода / Э. Ибрагимов // Экономический анализ. – 2012. – Т. 10 (3). – С. 274-276.

4. Божкова, В.В. Исследование категориального аппарата стратегического планирования маркетинговых коммуникаций инновационной продукции / В. В. Божкова// Эффективная экономика (электронный научный журнал). – 2010. – №9. – Режим доступа: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=323 (дата обращения 10.12.2020).

5. Агеева, И.Н. Исследование процессов стратегического планирования на пищевых предприятиях / И.Н. Агеева, М.Д. Милева // Экономика пищевой промышленности. – 2010. – № 1. – С. 20-23.

6. Шершнева, З.Е. Стратегическое управление: учебник / З.Е. Шершнева. – М.: КНЭУ, 2004. – 699 с.

7. Василенко, В. А. Стратегическое управление: учебное пособие / В. А. Василенко, Т. И. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. − 396 с.

8. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2003. − 94 с.

9. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – СпБ.: АО «Корунс», 1994. – 647 с.

10. Масленников, А.Ю. Финансовая стратегия и планирование в условиях становления рынка / А.Ю. Масленников, А.Я. Шпачук // Сборникнаучно-технических работ. − 2007. − № 17 (3). − С. 260-262.

11. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс ; пер. с англ. − М.: Радио и связь, 1991. − 224 с.

12. Квасний, Л. Г. Стратегическое и тактическое планирование деятельности предприятия как основные составляющие механизма обеспечения экономической безопасности / Л. Г. Квасний, А. Н. Попивняк, А. Я. Щербань // Научный вестник Николаевского государственного университета имени В. А. Сухомлинского. Серия: Экономические науки. − 2015. − № 1. − С. 48-53.

13. Моисеева, Н.К. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 1993. – 584 с.

14. Лесечко, М.Д. Стратегическое планирование: учебное пособие / М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницкая. − Львов: ЛРИДУ НАГУ. − 2004. – 76 с.

15. Сумец, А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. Н. Сумец, М. И. Бондаренко. − К.: Хай-Тек Пресс, 2010. − 240 с.

16. Ридинг, К. Стратегическое бизнес-планирование / К. Ридинг – К.: Баланс Бизнес Букс, 2005. − 384 с.

17. Lorange, P. Corporate planning: an executive viewpoint / P. Lorange. – Englewood Cliffs: Prentice-Hal, 1980. – 245 p.

18. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

19. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. − М.: ЮНИТИ,1998. – 576 с.

20. Вороненко, Ю. В. Стратегическое управление в здравоохранении: теоретические и практические аспекты / Ю. В. Вороненко // Научный журнал МОЗ Украины. – 2014. – № 1. – С. 39-46.

21. Колобердянко, И.И. Стратегическое планирование деятельности субъектов хозяйствования в конкурентной среде / И. И. Колобердянко,

А. А. Коробов // Вестник Запорожского национального университета. Экономические науки. –2015. – № 1. – С. 113-121.

22. Стойловская О.М. Проблемы развития системы стратегического планирования на современных предприятиях / О.М. Стойловская // Вестник Хмельницкого национального университета. Экономические науки. – 2013. – № 3 (2). – С. 262-264.

23. Берданова, О.В. Стратегическое планирование. Учебное пособие / О. В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В.Тертичка. – К.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

24. Баюра, Д. А. Теоретические аспекты развития стратегического планирования на предприятиях в условиях рыночной нестабильности / Д. А. Баюра, В. В. Петрук // Научные труды НИФИ. – 2014. – № 2. – С. 153-158.

25. Кочарян, И. Экономический аспект стратегического планирования в деятельности учреждений культуры / И. Кочарян // Прикладная культурология и культурные практики. – 2009. – № 1 (24). – С. 168-174.

26. Гапоненко, А. Л. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 568 с.

27. Глембоцкий, Д.В. Глембоцкой Д. В. Опыт стратегического планирования на основе концепта национальных интересов: социологическая версия / Д.В. Глембоций // Научные записки института законодательства Верховной Рады Украины. – 2014. – № 5. – С. 133-138.

28. Мирошко, В.Н. Стратегическое планирование экономического развития грузовых портов Украины: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.03 / Мирошко Валентин Николаевич. – Львов, 2007. – 24 с.

29. Повидайчик, М.М. Производственная программа предприятий в системе стратегического планирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / Повидайчик Михаил Михайлович. – Ужгород, 2011. – 22 с.

30. Бедринец, М. Д. Экономическая сущность стратегического финансового планирования предприятия в современных социально-экономических условиях / М. Д. Бедринец, К. В. Недзельская // Сборник научных

трудов Национального университета государственной налоговой службы Украины. – 2012. – № 1. – С. 24-31.

31. Биляк, Н. И. Стратегическое планирование в системе аграрного производства / Н. И. Биляк // Научный вестник ЛНУВМБТ имени С.З. Гжицкого. – 2011. – Том 13. – № 1 (47). – С. 72-76.

32. Николаева, А.М. Стратегическое бизнес-моделирование предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ / А .М. Николаева // Экономические науки. Сер. Экономика и менеджмент. – 2012. – № 9 (2). – С. 345-354.

33. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

34. Балабанова, Л.В. Стратегическое маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятий: учеб. пособие. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ИД «Профессионал», 2006. – 448 с.

35. Забродская, Л.Д. Стратегическое управление: реализация стратегии: учебное пособие / Л.Д. Забродская. – Харьков: Консул, 2004. –208 с.

36. Киндрацкая, Г. И. Основы стратегического менеджмента: учебное пособие. / Г.И. Киндрацкая. – Львов: Кинпатри ЛТД, 2000. – 264 с.

37. Сидорук, Е.О. Стратегическое планирование развития крупного предприятия / Е.О. Сидорук // Экономика и общество. – 2016. – № 4. – С. 319-326.

38. Протасова, Л.В. Стратегическое планирование развития предприятия: особенности оценки и интеграции / Л.В. Протасова // Вестник Житомирского государственного технологического университета. Серия: экономические науки. – 2015. – № 3. – С. 101-105.

39. Годлевский, М.Д. Обобщенная модель стратегического управления предприятием на основе системной оптимизации / М.Д. Годлевский, Н.Ю. Романович // Вестник Национального технического университета «ХПИ». Серия: системный анализ, управление и информационные технологии. – 2014. – № 61. – С. 3-7.

40. Орехова, К.В. Управление угрозами финансовой безопасности предприятия / К.В. Орехова // Научно-практический журнал «Экономика промышленности». – 2013. – № 1-2 (61-62). – С. 76-83.

41. Мусацкая, Я.С. Сущность и особенности стратегического планирования на предприятии / Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина, // Торговля и рынок. – 2018. – № 3(47), том 1 – С.11-18.

42. Мусацкая Я.С. Стратегическое планирование на предприятии в условиях развития туризма и индустрии гостеприимства / Я.С. Мусацкая // Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства: матер. II междунар. науч.-практ. конф., 16-17 мая 2019 г. – Донецк / Минмолспорттуризма : ГО ВПО «Доннуэт», 2019. – С. 284-286.

43. Мусацкая Я.С. Этапы стратегического планирования на предприятии/ Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина// Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: матер. XX международной научная конференции молодых ученых и студентов 5-6 декабря 2019 г. – Донецк / ГО ВПО «ДонНУ», 2019 – С.38-41.

44. Колбина, О.В. Принципы стратегического планирования на предприятии / О.В. Колбина // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2013. – №2. – С. 52-57.

45. Коноваленко, Н.В. Особенности и принципы стратегического планирования на предприятиях нефтегазового комплекса / Н.В. Коноваленко // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. –2014. – №4 (53). – С. 50-54.

46. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент / Ю.А. Маленков. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2008. – 224 с.

47. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг один из инструментов повышения конкурентоспособности / Р.А. Фаттхутдинов // Стандарты и качество. – 2004. – № 3. – С. 60-62

48. Шеховцева, Л.С. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Л.С. Шеховцева – Калининград: Изд-во КГУ, 2001. – 117 с.

49. Попович, А.М. Ресурсно-рыночный подход в стратегическом планировании предприятия / А.М. Попович, Е.В. Антонова, С.А. Люфт // Вестник ОмГУ. Серия: экономика. – 2013. – №3. – С. 198-205.

50. Антонов, О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): учебное пособие для вузов / О.В. Антонов. – М: Юнити-Дана, 2004. – 141 с.

51. Большаков, А.С. Управление финансовой стабилизацией предприятия / А.С. Большаков. – К: Ника-Центр, 2003. – 496 с.

52. Подольская, В.О. Финансовый анализ: учебное пособие / В.О. Подольская – К.: ЦУЛ, 2007. – 488 с.

53. Мусацкая, Я.С. Кризисные ситуации на предприятии: природа и характер возникновения/ Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина // Вестник ДонНУ. Сер. В. Экономика и право. – 2019/2 – С.3-11.

54. Мусацкая Я.С. Современные особенности кризисных ситуаций на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики / Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: матер. VI международная научно-практической конференции 12 марта 2021 г. –Горловка/ ГОУ ВПО «ДНТУ»(АДИ), часть 1 – стр.30-35.

55. Коротков, З.М. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / З.М. Коротков. – М.: ИНФРАМ, 2001. – 432 с.

56. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учебник (7 издание) / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2011. – 467 с.

57. Иванюта, С.М. Антикризисное управление: учебное пособие / С.М. Иванюта – К.: ЦУЛ, 2007. – 288 с.

58. Черновол, И.А. Сущностная характеристика кризиса предприятия и причины его возникновения / И.А. Черновол // Вестник Хмельницкого

национального университета. Серия: Экономические науки. – 2011. – № 2, Т. 1. – С. 10-13.

59. Гальчинский, А.С. Кризис и циклы мирового развития (издание 2-е, доп.) / А.С. Гальчинский. – К.: АДЕФ-Украина, 2010. – 480 с.

60. Лигоненко, Л. А. Антикризисное управление предприятием: теоретико-методологические основы и практический инструментарий: монография / Л. А. Лигоненко. – К.: КНЭУ, 2001. – 580 с.

61. Чернявский, А. Д. Организация управления: учебное пособие / А.Д. Чернявский. – К: МАУП, 1998. – 136 с.

62. Колесник, М. К. Антикризисное управление производственно-хозяйственными структурами в машиностроении: монография / М.К. Колесник. – Львов: Львовская политехника, 2009. – 208 с.

63. Крутик, А.Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб: Питер, 2001. – 430 с.

64. Коваленко, Е. В. Антикризисное управления: теория, методология и механизмы реализации: монография / Е.В. Коваленко. – Запорожье, ЗГИА, 2011. – 466 с.

65. Водополова, Н. В. Кризисы в развитии предприятия: сущность понятия, возможности распознавания и управления / Н.В. Водополова, Н.Н. Масалтина // Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. – 2005. – №3 (22). – С. 84-92.

66. Гроув, Э. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается компания (пер. с англ.) / Э. Гроув. –М.: Альпина Паблишер, 2003. – 200 с.

67. Охиггинс, Э. Управление кризисом: будьте готовы / Э. Охиггинс // Экономические стратегии. – 2002. – № 4. – С. 55-59.

68. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег (пер. с англ.) / Дж. М. Кейнс. – М.: Гелиос, 2002. – 352 с.

69. Осипов, М.Ю. Переходы и катастрофы. Опыт социально-экономического развития / М.Ю. Осипов, И.Н. Шульгина. – М.: МГУ, 1994. – 190 с.

70. Мизиковский, Е.А. Экономический анализ и прогнозирование несостоятельности предприятий / Е.А. Мизиковский, И.М. Соколов, И.И. Соколов // Современный бухгалтерский учёт. – 2001. – № 5. – С. 10-19.

71. Семенов, Б.Д. Антикризисный менеджмент: учебно-методическое пособие / Б.Д. Семенов. – М.: ФУА информ, 2002. – 80 с.

72. Талах, В. И. Методологические особенности исследования кризиса и кризисных процессов в деятельности социально-экономических систем / В. И. Талах // Устойчивое развитие экономики. – 2014. – № 1. – С. 12-18.

73. Белецкая, И. М. Антикризисное управление туристическим предприятием: инструменты и механизм реализации / И. М. Белецкая // Моделирование региональной экономики. – 2012. – № 1. – С. 264-271.

74. Маслак, А. А. Экспресс-диагностика внутренних кризисов на предприятии / А. Маслак, О. Б. Громьяк // Экономические инновации. – 2013. – № 54. – С. 116-129.

75. Дацюк, И. В. Сущностная характеристика кризиса предприятий / И. В. Дацюк // Технология и техника книгопечатания. – 2010. – № 2. – С. 165-170.

76. Booth, S. Crisis Management Strategy. Competition and Changein Modern Enterprises / S. Booth. - London: Routiedge, 1993. – 314 p.

77. Залогина, Е.И. Антикризисное управление промышленным предприятием в условиях переходной экономики Украины: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01 / Залогина Екатерина Игоревна. – Хмельницкий, 2004. – 22 с.

78. Жалило, Я.А. Экономика Украины после кризиса: ориентиры стратегических реформ: аналитический доклад / под ред. Я. А. Жалило. – К.: НИСД, 2010 – 104 с.

79. Ляшенко, Н.В. Причины возникновения, функции и влияние кризисных явлений на управление предприятием / Н.В. Ляшенко// Эффективная экономика (электронный научный журнал). – 2012. – № 2. – Режим доступа: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958 (дата обращения 10.12.2020).

80. Кирилюк, Р.П. Финансовый кризис на предприятии: факторы возникновения и механизмы предупреждения / Р.П. Кирилюк // Экономика.

Управление. Инновации. – 2013. – № 1. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_24. (дата обращения 10.12.2020).

81. Зятковский, И. В. Финансовое оздоровление предприятий: теория и практика: Монография / И.В. Зятковский. – Тернополь: Экономическая мысль. – 2003. – 344 с.

82. Лигоненко, Л. А. Антикризисное управление предприятием: учебник / Л.А. Лигоненко. – К .: КНТЭУ, 2005. – 824 с.

83. Рамазанов, С.К. Методы антикризисного управления: монография / С. К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашева. – Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2004. – 192 с.

84. Мусацкая, Я.С. Концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций/ Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина, // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». – 2019, выпуск 16 – С.7-19

85. Мусацкая Я.С. Концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций / Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина // Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина //Наука, техника, инновации: матер. X международной научно-практической конференции 13 ноября 2020 г. –Усинск/ ФГБОУ ВО «УГТУ», 2020 – С.212-216.

86. Штангерт, А. Н. Антикризисное управление предприятием: учебник / А. Н. Штангерт. – Львов: Украинская академия книгопечатания, 2008. – 396 с.

87. Rittel, H. W. J.Dilemmas in a General Theory of Planning / H. W. J. Rittel, M. M. Webber // Policy Sciences. – 1973. – № 4. – С. 155-169.

88. Матюшенко О.И. Жизненный цикл предприятия: сущность, модели, оценка / О. И. Матюшенко // Проблемы экономики. – 2010. – № 4. – С. 82-91.

89. Donaldson, R. E. Assessment and analysis of crises in the enterprise / R.E. Donaldson. Boston: Pitman, 2011. – 317 p.

90. Cornellmond, B. J. Notes on the calculation of crisis phenomena in the enterprise / B. J. Cornellmond // Economic outline. – 2013. – no. 10 . – pp. 127-149.

91. Клименко, И. А. Аналитика кризисных явлений на микроуровне / И. А. Клименко // Экономический вестник. – 2014. – № 1. – С. 46-52.

92. Синкевич, Р. Б. Кризис на предприятия: теоретическая оценка причин / Р.Б. Синкевич // Генезис экономической науки. – 2010. – № 8. – С. 61-67.

93. Ултургашева, О.Г. Проблемы эффективного применения инструментов стратегического планирования (на примере предприятия легкой промышленности) / О.Г. Ултургашева // Известия БГУ. – 2006. – №4. – С.37-39.

94. Богдан, А.И. Стратегическое планирование на предприятиях информационного-технологического обслуживания: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01 / Богдан Александр Иванович. – Днепропетровск, 2003. – 20 с.

95. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / Э.М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др.; Под ред. Э. М. Короткова ; Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с.

96. Мочерный, С.В. Экономический словар-справочник / Под ред. С.В. Мочерного. – Киев: Фемина, 1995. – 368 с.

97. Осовская, А.В. Экономический словарь / А.В. Осовская, А.А. Юркевич, И.С. Завадский. – К.: Кондор, 2009. – 358с.

98. Глоссарий по менеджменту. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.vocable.ru. (Дата обращения 11.04.2019).

99. Мусацкая, Я.С. Кризисные ситуации на предприятии: природа и характер возникновения/ Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина // Вестник ДонНУ. Сер. В. Экономика и право. – 2019/2 – С.3-11.

100. Мусацкая Я.С. Современные особенности кризисных ситуаций на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики / Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: матер. VI международная научно-практической конференции 12 марта 2021 г. –Горловка/ ГОУ ВПО «ДНТУ»(АДИ), часть 1 – стр.30-35.

101. Ващенко, Н.В. развитие предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала: дис. … докт. экон. наук: 08.00.05. – Донецк, 2016. – 428 с.

102. Берданов, А. В. Стратегическое планирование: учебное пособие / А. В. Берданов, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. – Львов: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

103. Брусак, Р. Л. Стратегическое планирование в управлении развитием территории / Р. Л. Брусак. – Львов: ЛРИДУ НАГУ, 2010. – 173 с.

104. Kaplan, R.S. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – no. 1 (2) – pp. 71-79.

105. Магданов, П. В. Современная парадигма стратегического планирования / П.В. Магданов // ARS ADMINISTRANDI. – 2014. – №1. –С. 5-16.

106. Корзик, С.Е. Финансовое планирование на предприятиях в современных условиях / С.Е. Корзик // Финансы Украины. – 2006. – № 4. – С. 133-142.

107. Холява, И.П. Стратегическое планирование в управлении деятельностью предприятия / И.П. Холява // Вестник национального технического университета ХПИ. Серия: стратегическое управление, управление портфелями, программами и проектами. – 2015. – № 2. – С. 107-112.

108. Сомов, Д.А. стратегическое управление предприятием: западноевропейский и украинский подходы / Д.А. сомов // Бизнес-информ. – 2014. – № 6. – С. 394–398.

109. Корнийчук, А.А. Стратегическая диагностика производственного потенциала в системе управления деятельностью предприятия / А.А. Корнийчук // Молодой ученый. – 2015. – № 2(2). – С. 120-124.

110. Reynolds, B. Crisis, emergency and risk communication / B. Reynolds, M. Seeger. – Atlanta: Centers for Disease Control and Prevention, 2012. – 478 p.

111. Федосова, А. В. Тактика и стратегия предприятия при преодолении кризисной ситуации / А. В. Федосова // Градостроительство и территориальное планирование. – 2011. – № 39. – С. 385-394.

112. Ткачук, В. А. Совершенствование планирования на случай кризиса ликвидности в банках / В. А. Ткачук // Формирование рыночных отношений в Украине. – 2014. – № 10. – С. 46-54.

113. Воробьев, А.Д. Планирование на предприятиях региона: стратегическое и долгосрочное / А.Д. Воробьев, Д.Б. Политов // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №7. – С. 62-66.

114. Реутова, Т.И. Механизм формирования плана производства предприятия / Т. И. Реутова // ОмГТУ. – 2016. – №1. – С. 227-231.

115. Мусацкая, Я.С. Анализ финансовой устойчивости отечественных предприятий и особенностей современных кризисных ситуаций/ И.А. Ангелина, Я.С. Мусацкая // Торговля и рынок. – 2021. – № 2. – С.193-202.

116. Ставицкий, О. В. Особенности развития стратегического управления / О.В. Ставицкий. // Эффективная экономика (Электронный специализированный журанал). – 2011. – № 8.

117. Корсикова, Н. М. Исследование современных альтернатив и принципов стратегического управления как фактора развития предприятий в сфере гостиничных услуг / Н. М. Корсикова, В. В. Лемешева // Экономика пищевой промышленности. – 2018. – Т. 10, Вып. 4. – С. 95-101.

118. Литовченко, Е. Ю. Выбор и обоснование стратегии антикризисного управления предприятием / Е. Ю. Литовченко // Бизнес Информ. – 2012. – № 12. – С. 308-312.

119. Мишенин, Н. В. Стратегическая модель антикризисного управления предприятием / В. Мишенин, М. В. Кривущенко // Вестник ЧДИЕУ. – 2011. – № 3 (11). – С. 170 - 175.

120. Раевнева, А. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография / А.В. Раевнева. – Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2006, – 496 с.

121. Козлова, О. Ю. Методические особенности выбора товарной стратегии промышленного предприятия / О.Ю. Козлова // Вестник Саратовского

государственного социально-экономического университета. – 2009. – №3. – С. 101-104.

122. Пшеничникова, О.В. Диагностика финансовой устойчивости в контексте повышения уровня финансового состояния организации / О.В. Пшеничникова, А.В. Халина // Политика, экономика и инновации. – 2018. – № 4 (21). – С. 20-26

123. Горбунова, И.И. Инструментарий финансовой диагностики устойчивости малых предприятий / И.И. Горбунова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2011. – №21-2. – С. 80-84.

124. Акбердина, В.В. Различные методики диагностики финансовой устойчивости предприятия: сравнительная характеристика / В.В. Акбердина, М.М. Уакпаева // Вестник ЗабГУ. – 2013. – №1. – С. 139-148.

125. Захарова, К. Финансово-экономическая устойчивость промышленного предприятия. Методы диагностики устойчивости предприятия / К. Захарова, Т. Маркова // Вестник ВУиТ. – 2009. – №13. – С. 24-32.

126. Данильченко, М.А. Финансовая устойчивость предприятия как основа микроэкономического развития российской экономики / М.А. Данильченко, Г.Ю. Буторина // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2012. – № 1. – С. 307-310.

127. Большешапова, А.И. Роль диагностики финансового состояния экономического субъекта в обеспечении финансовой устойчивости / А.И. Большешапова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2016. – №24. – С. 110-114.

128. Амадаев, А.А. Оценка финансовой устойчивости фирмы и диагностика риска банкротства / А.А. Амадаев, Д.М. Дохкильгова // ЕГИ. – 2020. – №3 (29). – С. 38-42.

129. Науменко, Т.С. Система показателей для экспресс-диагностики финансовой устойчивости коммерческих предприятий внешними пользователями

отчетности / Т.С. Науменко, В.И. Костяная // Научный вестник ЮИМ. –2015. – №3. – С. 52-55.

130. Татаров, С. В. Диагностика финансовой устойчивости предприятия как основа оценки и управления стоимостью фирмы / С.В. Татаров // Известия ЮФУ. – Технические науки. – 2006. – №10. – С. 112-117.

131. Гребенюк, Л.Н. Системный подход к диагностике, моделированию и прогнозированию финансовой устойчивости компании / Л.Н. Гребенюк // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – №5. – С. 164-169.

132. Загидуллина, Л.В. Диагностика вероятности банкротства как основа управления финансовой устойчивостью организации / Л.В. Загидуллина, Л.Р. Курманова // Инновационная наука. – 2015. – №6-1. – С. 103-108.

133. Золотарев, А.А. Оценка устойчивости развития сельскохозяйственного предприятия на основе экономического анализа активов и капитала / А.А. Золотарев, Д.Г. Бадамаева // Петербургский экономический журнал. – 2020. – №1. – С. 88-98.

134. Яцун, П.А. Инновационные методы оценки финансового состояния предприятия / П.А. Яцун // E-Scio. – 2020. – №1 (40). – С. 192-205.

135. Пронина, О.В. Методика анализа и оценки финансового состояния предприятия / О.В. Пронина // Инновационная наука. – 2020. – №1. – С. 53-54.

136. Аржаков, М. В. Выявление факторов, обусловливающих возникновение и развитие кризисов в реальном секторе экономики / М.В. Аржакова, И.Б. Васютык, И.М. Микрюков // Вестник ВГТУ. – 2009. – №7. – С. 112-116.

137. Мусацкая, Я.С. Совершенствование организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций/ Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина // Вести автомобильно-дорожного института. – №2(33) 2020 – С.171-181

138. Потапова, Ю.М. Выявление кризисных ситуаций финансово-хозяйственной деятельности предприятий и методы преодоления кризиса / Ю.М. Потапова, А.И. Кузнецова // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2013. – №3 (5). – С. 27-34.

139. Баёв, А.В. Функционирование промышленных предприятий в условиях кризиса: оценка основных тенденций и выявление проблем / А.В. Баёв // Российское предпринимательство. – 2009. – №12-1. – С. 136-143.

140. Рубаков, С.В. Современные методы анализа данных / С.В. Рубаков // Управление наукой и наукометрия. – 2008. – №7. – С. 165-176.

141. Мазуров, В.Д. Обобщение комбинированного метода «Факторный анализ + таксономия» / В.Д. Мазуров // Вестник ЮУрГУ. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2015. – №2. – С. 139-142.

142. Смирнов, А. И. О методах прогнозирования, основанных на решении задач распознавания образов / А.И. Смирнов // Вестник Уральского института экономики, управления и права. – 2010. – №2 (11). – С. 124-126.

143. Мусацкая, Я.С. Диагностика уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и туризма Донецкой Народной Республики / Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина, // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». – 2021. – С. 14-23.

144. Балахнев, Ю.Н. Модель экспресс-анализа кредитоспособности организации / Ю.Н. Балахнев // Вестник ННГУ. – 2013. – №3-1. – С. 322-325.

145. Мусацкая, Я.С. Аналитический обзор проблем стратегического планирования на предприятиях Донецкой Народной Республики/ Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина// Вести автомобильно-дорожного института. – 2021. – № 4. – С.

146. Рахматуллин, Ю.Я. Риск банкротства предприятия / Ю.Я. Рахматуллин, Э.А. Рахимгулова // Эпоха науки. – 2020. – №22. – С. 183-187.

147. Мусацкая, Я.С. Диагностика уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и туризма Донецкой Народной Республики / Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина, // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». – 2021. – С. 14-23.

148. Мусацкая Я.С. Оценка эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций / Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина // «Решетневские чтения» : матер. XXIV международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика Михаила Федоровича Решетнева и в честь юбилейных дат университета 10-13 ноября 2020 г. – Новосибирск / ФГБОУ ВО «СГУ НТ», 2020, часть 2 – С.566-567.

149. Мусацкая Я.С. Результаты диагностики уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и туризма Донецкой Народной Республики / Я.С. Мусацкая // Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства: матер. III междунар. науч.-практ. конф., 15-16 апреля 2021 г. – Донецк / Минмолспорттуризма : ГО ВПО «Доннуэт», 2021. – С. 28-31.

150. Игнатенко, Е.В. Сравнительный обзор моделей прогнозирования банкротства / Е.В. Игнатенко // StudNet. – 2020. – №9. – С. 1301-1307.

151. Слободин, О.А. Методы прогнозирования вероятности банкротства предприятий нефтехимического комплекса / О.А. Слободин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №1-2. –С. 110-113.

152. Ващенко, Е.Н. Анализ финансовой устойчивости и прогнозирование вероятности банкротства / Е. Н. Ващенко, Э. И. Путинцева, В. С. Смаркалов, О. В. Тахумова // ЕГИ. – 2020. – №3 (29). – С. 101-106.

153. Захарян, А.В. Практика использования различных зарубежных методик прогнозирования банкротства организаций / А.В. Захарян, А.А. Бойко, С.Н. Сафарова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – №4-1. – С. 150-154.

154. Герасименко, О.А. Оценка вероятности банкротства сельскохозяйственных организаций на основе многофакторных моделей / О.А. Герасименко, К.С. Эгнатосян, Д.С. Добровольская // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №3-2. – С. 52-57.

155. Котлярова, О.А. Диагностика риска банкротства как основа экономической безопасности предприятия в современных условиях /

О.А. Котлярова, А.А. Бжассо // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. –№2-1. – С. 153-156.

156. Рыбянцева, М. С. Сравнительный анализ методик оценки вероятности банкротства российских и зарубежных авторов / М.С. Рыбянцева, И.Ю. Чиж // Colloquium-journal. – 2020. – №16 (68). – С. 53-56.

157. Белицкая, О.В. Традиционный подход к оценке финансовой устойчивости организаций: проблемы применения / О.В. Белицкая // ЕГИ. – 2020. – №2 (28). – С. 53-59.

158. Некрылова, О.А. Оценка стратегического планирования персонала на предприятии / О.А. Некрылова // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – №8. – С. 117-123.

159. Маринина, О.А. Оценка стратегического планирования на примере ОАО «Бурятзолото» / О.А. Маринина, Ю.А. Асламова // Записки Горного института. – 2013. – №. – С. 214-218.

160. Бойко, Ю.А. Оценка эффективности стратегического планирования на промышленном предприятии / Ю.А. Бойко // Российское предпринимательство. – 2009. – №5-1. – С. 32-41.

161. Морган, Э. Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматичная оценка / Э. Морган // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – №4. – С. 18-26.

162. Арменский, А. Е. Основы стратегического планирования (целеполагание и критерии оценки) / А.Е. Арменский, С.Э. Кочубей // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2020. – №15-1. – С. 30-38.

163. Нигметов, К. К. Оценка стратегий и программ в системе государственного планирования Республики Казахстан / К.К. Нигметов // Вопросы управления. – 2014. – №3 (9). – С. 95-102.

164. Прозоровская, Л.В. Комплексная оценка стратегического планирования на предприятиях при развитии инноваций / Л.В. Прозоровская, Е.А. Ефанова // Вестник ТГУ. – 2009. – №11. – С. 77-88.

165. Полномошнова, О.М. Методика оценки системы стратегического планирования наукоемких предприятий / О.М. Полномошнова, О.Г. Туровец // Организатор производства. – 2019. – №4. –С. 19-29.

166. Крайнюк, М.М. Оценка эффективности стратегического планирования в виноградарско-винодельческих предприятиях / М.М. Крайнюк // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2015. – №3. – С. 65-69.

167. Федотова, Л. С. Этапы стратегического планирования и методика разработки и оценки стратегических альтернатив торгового предприятия / Л.С. Федотова // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2010. – №4. – С. 77-82.

168. Бондарь, Ю.А. Особенности оценки стратегии развития компании / Ю.А. Бондарь // Вестник ТГЭУ. – 2014. – №1 (69). – С. 35-43.

169. Кузьмицкая, А. А. Организация системы планирования на предприятии / А.А. Кузьмицкая // Вестник ФГОУ ВПО Брянская ГСХА. – 2014. – №5. – С. 44-50.

170. Карелина, М.В. Оценка тактического планирования как средства достижения стратегических целей / М.В. Карелина // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2005. – №3. – С. 143-145.

171. Клочков, В. В. Оценка эффективности стратегического планирования инновационного развития наукоемкой промышленности / В.В. Клочков, А.В. Крель // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2011. – №6-1. – С. 353-360.

172. Миненко, А.В. Подходы к оценке эффективности стратегического планирования АПК в системе комплексного развития сельского муниципального образования / А.В. Миненко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №11-2. – С. 15-18.

173. Чемезов, А. С. Оценка внешних угроз и возможностей субъектов хозяйствования при стратегическом планировании / А.С. Чемезов // АВУ. – 2008. – №4. – С. 30-32.

174. Делабост, В.В. Стратегическое планирование: экспертные оценки как ориентированные графы -моделирование n-циклов / В.В. Делабост // УЭкС. – 2016. – №3 (85). – С. 1-15.

175. Липина С.А. Оценка результативности документов стратегического планирования в целях обеспечения экономической безопасности / С.А. Липина, Л.А. Беляевская-Плотник, Л.К. Бочарова, Н.Ю. Сорокина // Вестник экспертного совета. – 2019. – №1(16). – С. 20-27.

176. Жарков, И.В. Проблемы формирования системы стратегического планирования инновационной деятельности на промышленном предприятии / И.В. Жарков // Вестник ТГПУ. – 2011. – №12. – С. 75-78.

177. Мискевич, Е.В. Применение SWOT-анализа в процессе стратегического планирования на предприятии (на материалах ОАО «Ивацевичдрев») / Е.В. Мискевич // Вестник МИЭП. – 2013. – №3 (12). – С. 30-37.

178. Подиновский, В.В. О некорректности метода анализа иерархий / В.В. Подиновский, О.В. Подиновская // Проблемы управления. – 2011. – №1. – С. 8-13.

179. Мощенко, И.Н. Метод факторного анализа иерархий / И.Н. Мощенко, Е.В. Пирогов // ИВД. – 2017. – №4 (47). – С. 144-159.

180. Картвелишвили, В.М. Метод анализа иерархий: критерии и практика / В.М. Картвелишвили, Э.А. Лебедюк // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2013. – №6 (60). – С. 97-112.

181. Коробов, В.Б. Преимущества и недостатки метода анализа иерархий / В.Б. Коробов, А.Г. Тутыгин // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – №122. – С. 122-130.

182. Фурцев, Д. Г. Об оптимизации на основе метода анализа иерархий / Д.Г. Фурцев, А.Н. Коваленко, Е.А. Ткаченко // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2014. – №1-1 (172). – С. 142-149.

183. Артамонов, В.С. Модификация нечеткого метода анализа иерархий / В.С. Артамонов, А.Ю. Лабинский, О.В. Уткин // Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России». – 2016. – №4. – С. 77-84.

184. Середенко, Н. Н. Развитие метода анализа иерархий (МАИ) / Н.Н. Середенко // Открытое образование. – 2011. – №2-1. – С. 39-48.

185. Фурцев, Д.Г. К вопросу о модификации метода анализа иерархий / Д.Г. Фурцев // Евразийский Союз Ученых. – 2014. – №7-1. – С. 46-48.

186. Мусацкая, Я.С. Реализация организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций/ Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина // Экономика вчера, сегодня, завтра. – 2020, выпуск №5 – С.398-408.

187. Мусацкая Я.С. Организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций. / Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина /// Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина//Наука-промышленности и сервису: матер. XV международной научно-практической конференции 12-13 ноября 2020 г. – Тольятти / ФГБОУ ВО «ПГУС», 2020 – С.126-129

188. Иванова, А. А. Методология исследования модифицированного метода анализа иерархий / А.А. Иванова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2012. – №12. – С. 58-65..

189. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. / Т. Саати, К. Кернс. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

190. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: Пер. с англ. / Т. Саати. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.

191. Прокофьева, Т.Ю. Соотношение понятий «Экономический механизм» и «Организационно-экономический механизм» / Т.Ю. Прокофьева // Вестник МФЮА. – 2017. – №1. – С. 21-26.

192. Лачинов, Ю.Н. Экономический механизм предприятия / Ю.Н. Лачинов // Видеонаука. – 2016. – №3 (3). – С. 36-41.

193. Лесняк, В.В. Экономический механизм адаптации / В.В. Лесняк // ИВД. – 2013. – №3 (26). – С. 163-169.

194. Слепов, В.А. О теории экономических механизмов / В.А. Слепов, В.К. Бурлачков, К.В. Ордов // Финансы и кредит. – 2011. – №24 (456). – С. 2-8.

195. Векленко, В.И. Сущность экономического механизма устойчивого развития АПК / В.И. Векленко, С.П. Пугач // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2016. – №2. – С. 9-13.

196. Логинова, Л.В. Механизм институционализации в системе социально-экономических механизмов / Л.В. Логинова // Вестник ТГУ. – 2009. – №2. – С. 94-102.

197. Стогул, О.И. Сущность понятия «Экономический механизм развития предприятия» / О. И. Стогул // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – №21. – С. 41-53.

198. Тихобаев, В. М. Цифровые методы и экономический механизм / В.М. Тихбаев, Ю.В. Фадеева // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2018. – №13-1. – С. 416-421.

199. Журавин, Д. П. Формирование механизма реализации муниципальной стратегии / Д. П. Журавин // Проблемы развития территорий. – 2005. – №28. – С. 5-15.

200. Ускова, Т. В. Управление устойчивым развитием региона / Т. В. Ускова. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. – 355 с.

201. Поделинская, И. А. Стратегическое планирование / И. А. Поделинская, М. В. Бянкин. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 55 с.

202. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг. Общ. ред. и предисл. Г. Б. Кочеткова. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.

203. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с.

204. Малицкий, А. А. Структурирование организационно-экономического механизма управления предприятием торговли в условиях рынка / А. А.

Малицкий // Сборник научных трудов Торговля и рынок Украины. – 2009. – № 27. – С. 198-205.

205. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: Ок. 100 000 слов, терминов и фразеологи ческих выражений / С. И. Ожегов; Под ред. проф. Л. И. Скворцова. – 28 е изд., перераб. – М.: ООО «Издательство «Мир и Образование»: ООО «Издательство Оникс», 2012. – 1376 с.

206. Ананькина, Е.А. Контроллинг – как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1998. – 279 с.

207. Миддлтон, Д. Бухгалтерский учет и принятие управленческих решений: Пер. с англ / Д. Миддлтон. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 408 с.

208. Малышева, Л.А. Контроллинг на предприятии / М.А. Малышева // Открытые системы. – 2000. – № 1(2). – С. 26-32.

209. Володина, А. О. Роль системы бюджетирования в сделках слияния и поглощения / А.О. Володина, М.Б. Тратченко // Вестник ГУУ. – 2019. – №4. – С. 83-88.

210. Новикова, Е.Д. Концептуальные подходы к трансформации процедур бюджетирования на базе возможностей технологий BIG DATA / Е.Д. Новикова // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2019. – №2 (104). – С. 108-118.

211. Моисеева, Е.В. Бюджетирование в системе управления производством / Е.В. Моисеева, Е.А. Фролова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – №54. – С. 138-142.

212. Лабынцев, Н.Т. Методические подходы к организации контроля на этапе бюджетирования в управленческом учете / Н.Т. Лабынцев, О.В. Чухрова // Учет и статистика. – 2017. – №2 (46). – С. 37-45.

213. Пахомов, М.А. Совершенствование системы бюджетирования промышленного предприятия на современном этапе / М.А. Пахомов, Е.С. Пахомова // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – №2. – С. 94-97.

214. Давнис, В.В.Экономический анализ бюджетов в многопрофильном холдинге / В.В. Давнис, О.М. Купрюшина // Экономический анализ: теория и практика. 2015. – №13 (412). – С. 2-10.

215. Гранкин, В.Ф. Организация финансового планирования на сельскохозяйственном предприятии / В.Ф. Гранкин, А.А. Удовикова, И.Н. Маркченкова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2019. – №2. – С.100-109.

216. Маслова, И.Н. Налоговое бюджетирование как элемент системы налогового планирования перерабатывающих организаций АПК России / И.Н. Маслова, А.С. Оробинский, А.Н, Полозова, Л.Е. Совик // Экономика и банки. – 2019. – №2. – С. 38-49.

217. Фурсов, В.Г. Опыт и проблемы функционирования коммерческого бюджетирования в крупных производственных системах машиностроения / В.Г. Фурсов, Т.В. Фурсова // Вестник МФЮА. – 2019. – №2. – С. 97-103.

218. Егорова, С.Е. Проблемы и особенности бюджетирования деятельности в социально-ориентированных некоммерческих организациях / С.Е. Егорова, Юданова Л.А., Будасова В.А. // Учет. Анализ. Аудит. – 2019. – №4. – С. 32-41.

219. Казанцева, А.К. Методический подход к организации бюджетирования в лизинговой компании / А.К. Казанцева // Территория новых возможностей. – 2018. – №2 (41). – С. 216-226.

220. Ендовицкий, Д.А. Учетно-аналитические процедуры на этапах бюджетирования деятельности фирмы / Д.А. Ендовицкий // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – №7. – С.10-13.

221. Крайнова, М. В. Этапы внедрения системы бюджетирования в российских предприятия / М. В. Крайнова // Пространство экономики. – 2011. – №2-3. – С. 79-81.

222. Закаригаев, А.Х. Разработка основных этапов системы бюджетирования инновационных проектов на предприятии / А.Х. Закаригаев // Финансы и кредит. – 2014. – №38 (614). – С. 60-67.

223. Карпова, В.В. Индивидуализация модели бюджетирования: концептуальные подходы и инструменты построения / В.В. Карпова // Учет. Анализ.Аудит. –2016. – №3. – С. 42-49.

224. Ряднова, И.В. Организация бюджетирования на предприятиях молочной отрасли / И.В. Ряднов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №7. – С. 140-143.

225. Одинцов, Б.Е. Алгоритмическое встраивание бюджетов в стратегическое управление предприятием / Б.Е. Одинцов // Управленческие науки. – 2019. –№2. – С. 14-22.

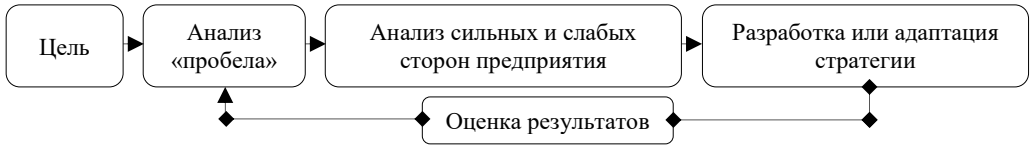
ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Модели стратегического планирования и их графическая интерпретация (составлено автором на основе [3; 12; 16; 18; 32-40])

Модель на основе стратегического «пробела»

Для производства новой продукции, оказания кардинально новых услуг, освоения новых рынков, а также содействие развитию сильных и устранению слабых сторон используется весь арсенал моделей и методов разработки стратегических решений, что должно привести к преодолению «стратегических пробелов», прежде всего на основе разработки новых производственных / товарных стратегий



Преимущества

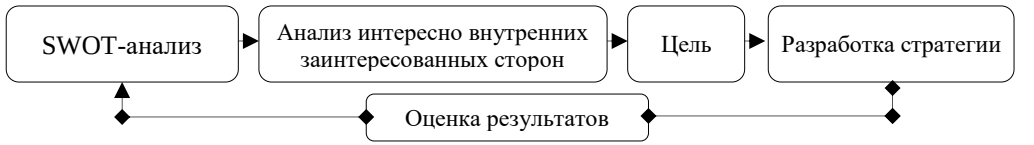
Детальное планирование выбранных направлений деятельности на основе мобилизации имеющихся ресурсов, комплексный анализ сложившейся ситуации со стратегическими «пробелами». В результате на предприятии происходит полное соответствие «того, что возможно» с «тем, что должно быть достигнуто»

Недостатки

На разработку вариантов преодоления «стратегических пробелов» используется значительное количество ресурсов (как трудовых, так и материальных), что может привести к превышению расходов, над возможными доходами. При этом может большинство из этих вариантов могут остаться невостребованными или так и не проработанными до конца

Модель на основе рыночных преимуществ

Реализация модели предполагает проведение комплексного и всеобъемлющего SWOT-анализа, в рамках которого происходит анализ интересов и взглядов внутренних заинтересованных сторон предприятия (речь, в первую очередь, идет о собственниках предприятиях и высших уровня руководства) относительно деятельности предприятия в долгосрочной перспективе



Преимущества

Преимущества модели связано, с преимуществами проведения SWOT-анализа в целом. В рамках данной модели, стратегия направлена на гармоничную интеграцию внутренних возможностей предприятия (речь идет о нейтрализации слабых сторон и сильными) во рыночные преимущества (формировании возможностей для разрешения угроз).

Недостатки

Основным недостатком является существование, как правило, значительного количества различий интересов и взглядов внутренних заинтересованных сторон предприятия. К тому же логика определения рыночных преимуществ обуславливает возникновение «человеческого фактора», связанного с разным пониманием таких преимуществ для предприятия

Продолжение приложение А

Модель на основе конкурентоспособности

Реализация данной модели предполагает более широкий спектр стратегических мер по сравнению с моделью на основе рыночного «пробела», так как в стратегии должны затрагиваться вопросы не только модернизации производства, но и всего спектра направлений деятельности предприятия на рынке. И речь идет не только об анализ внутренней, и внешней среды предприятия, его заинтересованных сторон

Преимущества

Детальное определение конкурентных преимуществ предприятия, на основе изучения его внутренней и внешней среды, что приводит к разработке стратегии деятельности, максимально учитывающей специфические особенности деятельности предприятия, а также его цели и задачи в направлении обеспечения своей конкурентоспособности на рынке

Недостатки

Недостатки обусловлены многоаспектностью конкурентоспособности предприятия, так как определение ключевых показателей успеха и разработка мероприятий по их реализации, является трудоёмким процессом. Нередко стратегия предусматривает необходимость модернизации производства в целом, преобразований организационной структуры и т.п.

Модель на основе имиджа предприятия

Модель направлена на формирование положительного имиджа предприятия. Разработанная стратегия является результатом анализа места предприятия на рынке, его конкурентоспособности, а также анализа интересов, как внутренних заинтересованных сторон, так и внешних. На завершающем этапе проводится SWOT-анализа и оценка уровня социальной ответственности предприятия

Преимущества

Формирование положительного имиджа предприятия, будет способствовать росту его значимости в глазах не только внутренних заинтересованных сторон предприятия, но и внешних, стимулировать рост масштабов деятельности на основе формирования долгосрочных партнерских отношений со своими контрагентами и т.д.

Недостатки

Недостатком является не только сложность разработки рациональной, а, главное, эффективной стратегии повышения имиджа предприятия, но и сложность самого процесса достижения такой цели, так как требует от предприятия осознанного применения целого ряда инструментов public relations

Продолжение приложение А

Модель на основе размеров предприятия

Модель предполагает наличие 2 подходов
к стратегическому планированию в зависимости от его размеров.

Так для крупных предприятий в рамках стратегического планирования осуществляется детальная реализация всех этапов комплексное организационное, информационное, методическое обеспечение данного процесса, применение широкого спектра процедур для разработки стратегии и путей ее реализации, как в теоретической, так и практической плоскости

Для малых предприятий используется упрощенный вариант стратегического планирования, в основе которого лежит анализ и оценка наиболее существенных сторон деятельности предприятия, факторов внешней и внутренней среды, интересов заинтересованных сторон (преимущественно внешних)

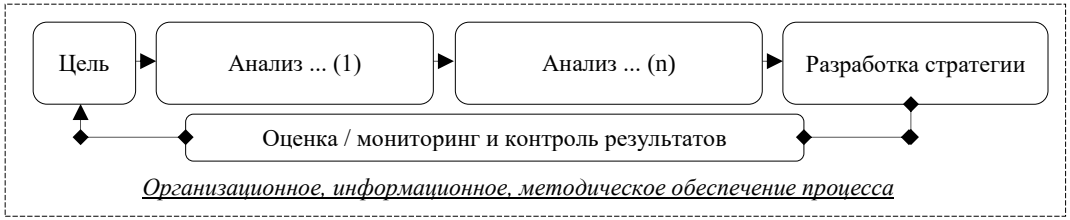
Преимущества

Преимущество модели заключается в том, что разработка стратегий (для малых предприятий, в большей степени, планов) максимально ориентировано на конкретных предприятие одной отрасли, одного размера, одних масштабов деятельности, что позволяет дополнительно проанализировать результате реализации стратегий на других предприятиях(в том числе и предприятиях-конкурентов)

Недостатки

Основным недостатком для крупных предприятий является трудоёмкость процесса, так как требует значительного количества ресурсов (как трудовых, так и материальных) и времени на проработку всего необходимого массива информации, организации соответствующей системы документооборота в рамках стратегического планирования, а в некоторых случаях организационных преобразований.

Для малых предприятий, в большей степени, недостатком является существование «человеческого фактора», связанного с малым количеством работником, а, следовательно отсутствием тотального контроля за разработкой стратегий и планов, а также мероприятий по их реализации.



Модель стратегического планирования для крупных предприятий

Модель стратегического планирования для малых предприятий

Приложение Б

Анкета диагностики уровня стратегического планирования (авторская разработка)

Параметры	Вопросы	Варианты ответов
1	**2**	**3**
1. ОБЪЕКТ		
1.1. Условия стратегического планирования направлений деятельности		
1.1.1. Прогнозирование направлений стратегического планирования	Прогнозируются ли направления стратегического планирования на предприятии?	г) не прогнозируются; д) редко прогнозируются; е) прогнозируются.
1.1.2. Мониторинг результатов прогнозирования направлений стратегического планирования	Проводится ли мониторинг результатов прогнозирования направлений стратегического планирования?	г) не проводится; д) редко проводится; е) проводится.
1.1.3. Обеспечение условий накопления информации о планируемых направлениях деятельности	Обеспечены ли условия накопления информации о планируемых направлениях деятельности?	а) не обеспечены; б) обеспечены частично; в) обеспечены.
1.2. Условия диверсификации направлений стратегического планирования		
1.2.1. Определение круга структурных подразделений или должностных лиц, принимающих решения о стратегическом планировании	Определен ли круг структурных подразделений или должностных лиц, принимающих решения о стратегическом планировании?	а) не определен; б) определен формально; в) определен.
1.2.2. Прогнозирование мероприятий, связанных со стратегическим планированием	Прогнозируются ли мероприятия, связанные со стратегическим планированием?	а) не прогнозируются; б) редко прогнозируются; в) прогнозируются.
1.2.3. Возможность оперативного влияния на ход стратегического планирования	Существует ли возможность оперативного влияния на ход стратегического планирования?	а) не существует; б) существует частично; в) существует регулярно.

Продолжение приложения Б

1	2	3
1.3. Организация ответственности за стратегическое планирование		
1.3.1. Ответственность за формирование и реализацию направлений стратегического планирования	Существует ли ответственность за формирование и реализацию направлений стратегического планирования?	а) не существует; б) формально существует; в) существует.
1.3.2. Формальная ответственность за формирование и реализацию направлений стратегического планирования	Превышает ли количество устных поручений над письменными при формирование и реализацию направлений стратегического планирования?	а) не превышает; б) превышает незначительно; в) значительно превышает.
1.3.3. Стимулирование роста ответственности за формирование и реализацию направлений стратегического планирования	Проводится ли стимулирование роста ответственности за формирование и реализацию направлений стратегического планирования?	а) не проводится; б) проводится формально; в) проводится регулярно.
1.4. Организация контроля за стратегическим планированием		
1.4.1. Наличие утвержденного графика проверок мероприятий в рамках стратегического планирования	Существует ли утвержденный график проверок мероприятий в рамках стратегического планирования?	а) не существует; б) формально существует; в) существует.
1.4.2. Проведение внезапных проверок мероприятий в рамках стратегического планирования	Проводятся ли внезапные проверки в ходе проведения мероприятий в рамках стратегического планирования?	а) не проводятся; б) проводятся периодически; в) проводятся регулярно.
1.4.3. Проведение проверок при изменении стратегических планов, стратегий	Проводятся ли проверки при изменении стратегических планов, стратегий?	а) не проводятся; б) проводятся фрагментарно; в) проводят регулярно.

Продолжение приложения Б

1	2	3
2. СУБЪЕКТ		
2.1. Мотивация работников		
2.1.1. Стимулирование работников, занятых стратегическим планированием	Проводятся ли мероприятия по стимулированию работников, занятых стратегическим планированием?	а) не проводятся; б) проводятся периодически; в) проводятся регулярно.
2.1.2. Наличие системы четкой мотивации работников, занятых стратегическим планированием	Существует ли четкая система мотивации работников, занятых стратегическим планированием?	а) не существует; б) формально существует; в) существует.
2.1.3. Корректировка распределения полномочий работников, занятых стратегическим планированием	Корректируются ли полномочия работников, занятых стратегическим планированием?	а) не корректируются; б) корректируются периодически; в) корректируются регулярно.
2.2. Кадровая политика		
2.2.1. Отбор кадров для проведения стратегического планирования	Каким образом происходит отбор кадров для проведения стратегического планирования?	а) по желанию руководства; б) по рекомендации других работников и руководителей структурных подразделений; в) проводится отбор претендентов.
2.2.2. Периодическая ротация кадров для проведения стратегического планирования	Проводится ли периодическая ротация кадров для проведения стратегического планирования?	а) не проводятся; б) проводятся периодически; в) проводятся регулярно.
2.2.3. Наличие разработанных методических указаний по проведению стратегического планирования	Разработаны ли методические указания по проведению стратегического планирования?	а) не разработаны; б) формально разработаны; в) разработаны и утверждены.

Продолжение приложения Б

1	2	**3**
2.3. Профессиональные компетенции работников		
2.3.1. Наличие системы подготовки работников, занятых стратегическим планированием	Существует ли система подготовки работников, занятых стратегическим планированием?	а) не существует; б) существует формально; в) существуют и постоянно корректируется.
2.3.2. Уровень квалификации работников, занятых стратегическим планированием	Какой уровень квалификации работников, занятых стратегическим планированием?	а) низкий (отсутствие высшего образования); б) средний (высшее образование); в) высокий (высшее образование, значительный опыт работы).
2.3.3. Повышение квалификации работников, занятых стратегическим планированием	Проводится ли повышение квалификации работников, занятых стратегическим планированием?	а) не проводятся; б) проводятся периодически; в) проводятся регулярно.
2.4. Организационная структура		
2.4.1. Направленность организационной структуры предприятия на стратегическое планирование	Соответствует ли организационная структура предприятия практике стратегического планирования?	а) не соответствует; б) соответствует частично; в) полностью соответствует.
2.4.2. Внимание структурных подразделений и должностных лиц к стратегическому планированию	Какое внимание уделяют структурные подразделение и должностные лица стратегическому планированию?	а) недостаточное; б) удовлетворительное; в) уделяется должное внимание.
2.4.3. Наличие четкого распределения полномочий работников, занятых стратегическим планированием	Разработана ли система четкого распределения полномочий работников, занятых стратегическим планированием?	а) не разработана; б) разработана формально; в) разработана и соблюдается.

Продолжение приложения Б

1	2	3
2. ПРОЦЕСС		
3.1. Информационное обеспечение		
3.1.1. Наличие объективной информации, необходимой для стратегического планирования	Объективная ли информация используется для стратегического планирования?	а) не объективная; б) частично объективная; в) объективная.
3.1.2. Своевременность формирования информации, необходимой для стратегического планирования	Своевременно ли формируется информация, необходимая для стратегического планирования?	а) не своевременно; б) не всегда своевременно; в) своевременно.
3.1.3. Защита информации, необходимой для стратегического планирования	Защищена ли информация, необходимой для стратегического планирования?	а) не защищена; б) слабо защищена; в) защищена полностью.
3.2. Регламентное обеспечение		
3.2.1. Наличие стандартов, положений, методик, регламентирующих процесс стратегического планирования	Разработаны ли стандарты, положения, методики, регламентирующие процесс стратегического планирования?	а) не разработаны; б) формально разработаны; в) разработаны и утверждены.
3.2.2. Корректировка стандартов, положений, методик, регламентирующих процесс стратегического планирования	Корректируются ли стандарты, положения, методики, регламентирующие процесс стратегического планирования?	а) не корректируются; б) корректируются периодически; в) корректируются регулярно.
3.2.3. Адаптация регламентного обеспечения процесса стратегического планирования к организационной структуре предприятия	Проводится ли адаптация регламентного обеспечения процесса стратегического планирования к организационной структуре предприятия?	а) не проводится; б) проводится периодически; в) проводится регулярно.

Продолжение приложения Б

1	2	3
3.3. Организационное обеспечение		
3.3.1. Разработка и соблюдение графиков стратегического планирования	Разрабатываются и соблюдаются ли графики стратегического планирования ?	а) не разрабатываются; б) формально разрабатываются; в) разрабатываются и соблюдаются.
3.3.2. Контроль процесса стратегического планирования	Контролируется ли процесс стратегического планирования?	а) не контролируется; б) выборочно контролируется; в) контролируется регулярно.
3.3.3. Организационное ограничение доступа к стратегическому планированию для определенного круга работников	Существует ли ограничения доступа к стратегическому планированию для определенного круга работников?	а) существуют; б) частично существуют; в) существуют.
3.2. Методическое обеспечение		
3.4.1. Соответствие структуры и содержания документов процессу стратегического планирования	Соответствует ли структура и содержание документов процессу стратегического планирования?	а) не соответствует; б) формально соответствует; в) полностью соответствует.
3.4.2.Наличие перечня требований к стратегическому плану или стратегии деятельности	Существует ли перечень требований к стратегическому плану или стратегии деятельности?	а) существует; б) частично существует; в) существует.
3.4.3. Ведение журналов регистрации изменений к стратегическому плану или стратегии деятельности	Ведутся ли журналы регистрации изменений к стратегическому плану или стратегии деятельности?	а) не ведутся; б) формально ведутся; в) ведутся регулярно.

Продолжение приложения Б

1	2	3
4. РЕЗУЛЬТАТ ПРОЦЕССА		
4.1. Стратегический план		
3.1.1. Обоснованность структуры стратегического плана	Обосновывается ли структура стратегического плана?	а) не обосновывается; б) частично обосновывается; в) обосновывается всегда.
3.1.2. Соответствие содержания стратегического плана его структуре	Соответствует ли содержание стратегического плана его структуре ?	а) не соответствует; б) не всегда соответствует; в) соответствует.
3.1.3. Надлежащие обоснование содержания стратегического плана перспективным направлениям деятельности	Обосновывается ли содержание стратегического плана перспективным направлениям деятельности?	а) не обосновывается; б) частично обосновывается; в) обосновывается всегда.
4.2. Стратегия деятельности		
3.2.1. Степень адаптации стратегии к специфике деятельности	Адаптируется ли стратегия к специфике деятельности?	а) не адаптируется; б) формально адаптируется; в) регулярно адаптируется.
3.2.2. Гибкость стратегии, возможность ее корректировки	Существует ли возможность корректировки стратегии?	а) существует; б) частично существует; в) существует.
3.2.3. Возможность качественной и количественной оценки	Существует ли возможность качественной и количественной оценки стратегии?	а) существует; б) частично существует; в) существует.

Приложение В

Матрицы попарных сравнений параметров диагностики уровня стратегического планирования (составлено автором)

Таблица В.1 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют условия диверсификации направлений стратегического планирования (фактор 1.2)

Параметры	**1.2.1**	**1.2.2**	**1.2.3**	**Локальный приоритет**
1.2.1	1	1/6	2	*0,21*
1.2.2	6	1	1	*0,55*
1.2.3	1/2	1	1	*0,24*

Таблица В.2 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют организацию ответственности за стратегического планирование (фактор 1.3)

Параметры	**1.3.1**	**1.3.2**	**1.3.3**	**Локальный приоритет**
1.3.1	1	1/5	1/2	*0,11*
1.3.2	5	1	7	*0,74*
1.3.3	2	1/7	1	*0,15*

Таблица В.3 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют организацию контроля за стратегическим планированием (фактор 1.4)

Параметры	**1.4.1**	**1.4.2**	**1.4.3**	**Локальный приоритет**
1.4.1	1	1/4	1/6	*0,08*
1.4.2	4	1	1/5	*0,21*
1.4.3	6	5	1	*0,71*

Таблица В.4 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют мотивацию работников (фактор 2.1)

Параметры	**2.1.1**	**2.1.2**	**2.1.3**	**Локальный приоритет**
2.1.1	1	5	4	*0,66*
2.1.2	1/5	1	1/4	*0,09*
2.1.3	1/4	4	1	*0,25*

Продолжение приложения В

Таблица В.5 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют кадровую политику (фактор 2.2)

Параметры	**2.2.1**	**2.2.2**	**2.2.3**	**Локальный приоритет**
2.2.1	1	1/6	9	*0,23*
2.2.2	6	1	8	*0,72*
2.2.3	1/9	1/8	1	*0,05*

Таблица В.6 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют профессиональные компетенции работников (фактор 2.3)

Параметры	**2.3.1**	**2.3.2**	**2.3.3**	**Локальный приоритет**
2.3.1	1	1/4	1	*0,19*
2.3.2	4	1	1/5	*0,28*
2.3.3	1	5	1	*0,52*

Таблица В.7 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют организационную структуру предприятия (фактор 2.4)

Параметры	**2.4.1**	**2.4.2**	**2.4.3**	**Локальный приоритет**
2.4.1	1	1/2	8	*0,38*
2.4.2	2	1	6	*0,55*
2.4.3	1/8	1/6	1	*0,07*

Таблица В.8 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют информационное обеспечение стратегического планирования (фактор 3.1)

Параметры	**3.1.1**	**3.1.2**	**3.1.3**	**Локальный приоритет**
3.1.1	1	1/4	1	*0,20*
3.1.2	4	1	1/2	*0,40*
3.1.3	1	2	1	*0,40*

Таблица В.9 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют регламентное обеспечение стратегического планирования (фактор 3.2)

Параметры	**3.2.1**	**3.2.2**	**3.2.3**	**Локальный приоритет**
3.2.1	1	1/5	1/3	*0,11*
3.2.2	5	1	1/2	*0,38*
3.2.3	3	2	1	*0,51*

Продолжение приложения В

Таблица В.10 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют организационное обеспечение стратегического планирования (фактор 3.3)

Параметры	**3.3.1**	**3.3.2**	**3.3.3**	**Локальный приоритет**
3.3.1	1	5	1/7	*0,21*
3.3.2	1/5	1	1/4	*0,09*
3.3.3	7	4	1	*0,70*

Таблица В.11 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют методическое обеспечение стратегического планирования (фактор 3.4)

Параметры	**3.4.1**	**3.4.2**	**3.4.3**	**Локальный приоритет**
3.4.1	1	6	1/3	*0,31*
3.4.2	1/6	1	1/5	*0,08*
3.4.3	3	5	1	*0,61*

Таблица В.12 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют стратегической план деятельности (фактор 4.1)

Параметры	**4.1.1**	**4.1.2**	**4.1.3**	**Локальный приоритет**
4.1.1	1	1	3	*0,44*
4.1.2	1	1	2	*0,39*
4.1.3	1/3	1/2	1	*0,17*

Таблица В.13 – Матрица попарных сравнений параметров, которые определяют стратегию деятельности (фактор 4.2)

Параметры	**4.2.1**	**4.2.2**	**4.2.3**	**Локальный приоритет**
4.2.1	1	1/4	1/2	*0,15*
4.2.2	4	1	1/3	*0,32*
4.2.3	2	3	1	*0,53*

Приложение Д

Интегральные приоритеты факторов стратегического планирования

(составлено автором)

Таблица Д.1 –Интегральный приоритет фактора
«условия диверсификации направлений стратегического планирования»
(фактор 1.2)

Локальные приоритеты	**1.2.1**	**1.2.2**	**1.2.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,21	0,55	0,24	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,29	0,56	0,56	*0,5*

Таблица Д.2 –Интегральный приоритет фактора
«организация ответственности за стратегическое планирование»
(фактор 1.3)

Локальные приоритеты	**1.3.1**	**1.3.2**	**1.3.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,11	0,74	0,15	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,29	0,04	0,29	*0,11*

Таблица Д.3 –Интегральный приоритет фактора
«организация контроля за стратегическое планирование»
(фактор 1.4)

Локальные приоритеты	**1.4.1**	**1.4.2**	**1.4.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,08	0,21	0,71	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,04	0,04	0,56	*0,41*

Продолжение приложения Д

Таблица Д.4 –Интегральный приоритет фактора «мотивация работников» (фактор 2.1)

Локальные приоритеты	**2.1.1**	**2.1.2**	**2.1.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,66	0,09	0,25	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,56	0,04	0,29	*0,45*

Таблица Д.5 –Интегральный приоритет фактора «кадровая политика» (фактор 2.2)

Локальные приоритеты	**2.2.1**	**2.2.2**	**2.2.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,23	0,72	0,05	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,29	0,04	0,04	*0,1*

Таблица Д.6 –Интегральный приоритет фактора «профессиональные компетенции работников» (фактор 2.3)

Локальные приоритеты	**2.3.1**	**2.3.2**	**2.3.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,19	0,28	0,52	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,29	0,04	0,04	*0,09*

Продолжение приложения Д

Таблица Д.7 –Интегральный приоритет фактора «организационная структура» (фактор 2.4)

Локальные приоритеты	**2.4.1**	**2.4.2**	**2.4.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,38	0,55	0,07	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,04	0,29	0,56	*0,21*

Таблица Д.8 –Интегральный приоритет фактора «информационное обеспечение» (фактор 3.1)

Локальные приоритеты	**3.1.1**	**3.1.2**	**3.1.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,2	0,4	0,4	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,29	0,29	0,04	*0,19*

Таблица Д.9 –Интегральный приоритет фактора «регламентное обеспечение» (фактор 3.2)

Локальные приоритеты	**3.2.1**	**3.2.2**	**3.2.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,11	0,38	0,51	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,04	0,04	0,29	*0,17*

Продолжение приложения Д

Таблица Д.10 –Интегральный приоритет фактора
«организационное обеспечение»
(фактор 3.3)

Локальные приоритеты	**3.3.1**	**3.3.2**	**3.3.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,21	0,09	0,7	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,29	0,56	0,56	*0,5*

Таблица Д.11 –Интегральный приоритет фактора
«методическое обеспечение»
(фактор 3.4)

Локальные приоритеты	**3.4.1**	**3.4.2**	**3.4.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,31	0,08	0,61	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,04	0,29	0,04	*0,06*

Таблица Д.12 –Интегральный приоритет фактора
«стратегический план»
(фактор 4.1)

Локальные приоритеты	**4.1.1**	**4.1.2**	**4.1.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,44	0,39	0,17	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,29	0,29	0,04	*0,25*

Продолжение приложения Д

Таблица Д.13 –Интегральный приоритет фактора
«стратегия деятельности»
(фактор 4.2)

Локальные приоритеты	**4.1.1**	**4.1.2**	**4.1.3**	**Интегральный приоритет**
Локальные приоритеты параметров	0,15	0,32	0,53	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,29	0,29	0,04	*0,16*

Приложение Е

Интегральные и глобальные приоритеты по элементам диагностики стратегического планирования предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Таблица Е.1 – Интегральные приоритеты по элементам диагностики стратегического планирования предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики

Предприятие / Элемент	ООО «Атлас Донбасса»	Ресторан «Какаду»	Гостиница «Шафран»	Отель «Централь»	Отель «Доминик»	Отель «Шахтер Плаза»	Ресторан «Маринад»	Ресторан «KING LIFE»	Ресторан «Аркадия»	Ресторан-поместье «Гуляй Хата»	ПАО «Галактика»	ООО «Юз Авто Дон»	ООО «Свет Востока»	ООО «Омега»	ООО «Омегаплюс»
1. Объект	0,31	0,69	0,21	0,52	0,29	0,65	0,41	0,19	0,52	0,29	0,75	0,24	0,53	0,29	0,55
2. Субъект	0,26	0,78	0,18	0,49	0,23	0,66	0,38	0,23	0,63	0,32	0,81	0,29	0,55	0,31	0,48
3. Процесс	0,2	0,79	0,16	0,58	0,25	0,73	0,48	0,26	0,67	0,28	0,72	0,26	0,49	0,35	0,62
4. Результат процесса	0,19	0,71	0,17	0,61	0,28	0,71	0,43	0,21	0,49	0,36	0,74	0,33	0,44	0,38	0,43

Продолжение приложения Е

Таблица Е.2 – Глобальные приоритеты по элементам диагностики стратегического планирования предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики

Ресторан «Какаду»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,69	0,78	0,79	0,71	0,74

Гостиница «Шафран»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,21	0,18	0,16	0,17	0,18

Отель «Централь»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,52	0,49	0,58	0,61	0,56

Отель «Доминик»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,29	0,23	0,25	0,28	0,27

Продолжение приложения Е

Отель «Шахтер Плаза»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,65	0,66	0,73	0,71	0,69

Ресторан «Маринад»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,41	0,38	0,48	0,43	0,43

Ресторан «KING LIFE»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,19	0,23	0,26	0,21	0,22

Ресторан «Аркадия»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,52	0,63	0,67	0,49	0,57

Продолжение приложения Е

Ресторан-поместье «Гуляй Хата»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,29	0,32	0,28	0,36	0,31

ПАО «Галактика»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,75	0,81	0,72	0,74	0,75

ООО «Юз Авто Дон»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,24	0,29	0,26	0,33	0,28

ООО «Свет Востока»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,53	0,55	0,49	0,44	0,49

Продолжение приложения Е

ООО «Омега»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,29	0,31	0,35	0,38	0,34

ООО «Омегаплюс»

Приоритеты элементов	**1**	**2**	**3**	**4**	**Глобальный приоритет**
Локальные приоритеты элементов	0,26	0,15	0,27	0,32	
Интегральные приоритеты элементов	0,55	0,48	0,62	0,43	0,52

Приложение 3

Уровень стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Параметр	Варианты ответов	Баллы предприятий														
		ООО «Атлас Донбасса»	Ресторан «Какаду»	Гостиница «Шафран»	Отель «Централь»	Отель «Доминик»	Отель «Шахтер Плаза»	Ресторан «Маринад»	Ресторан «KING LIFE»	Ресторан «Аркадия»	Ресторан-поместье «Гуляй Хата»	ПАО «Галактика»	ООО «Юз Авто Дон»	ООО «Свет Востока»	ООО «Омега»	ООО «Омегаплюс»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.1.1	а					0			0		0					
	б		1	1				1		1			1	1		
	в	2			2		2					2			2	2
1.1.2	а								0				0			
	б	1		1		1		1			1			1	1	
	в		2		2		2			2		2				2
1.1.3	а			0							0		0	0	0	
	б	1			1	1			1	1		1				1
	в		2				2	2								
1.2.1	а					0										
	б	1		1	1		1	1	1	1	1		1		1	
	в		2									2		2		2
1.2.2	а								0			0	0			
	б			1	1	1					1			1	1	1
	в	2	2				2	2		2						

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.2.3	а			0					0						0	
	б					1		1			1	1	1	1		1
	в	2	2		2		2			2						
1.3.1	а				0		0		0	0	0				0	
	б	1		1		1										1
	в		2					2				2	2	2		
1.3.2	а	0							0							
	б		1	1	1	1	1			1	1		1		1	
	в							2				2		2		2
1.3.3	а			0					0				0			
	б	1			1	1		1			1			1	1	1
	в		2				2			2		2				
1.4.1	а	0						0					0		2	0
	б		1	1	1	1	1		1	1	1	1		1		
	в															
1.4.2	а	0				0		0				2				2
	б		1	1	1		1		1	1	1		1	1	1	
	в															
1.4.3	а			0				0	0				0			
	б					1						1		1	1	1
	в	2	2		2		2			2	2					
2.1.1	а			0		0					0			0		0
	б		1		1			1				1	1		1	
	в	2					2		2	2						
2.1.2	а	0		0		0			0		0		0		0	0
	б		1		1		1	1		1		1		1		
	в															
2.1.3	а								0				0	0		
	б	1		1		1					1	1			1	1
	в		2		2		2	2		2						

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2.2.1	а			0		0					0		0	0		
	б	1			1		1		1	1		1			1	1
	в		2					2								
2.2.2	а	0			0				0		0		0			0
	б			1		1	1	1		1		1		1	1	
	в		2													
2.2.3	а	0				0					0					
	б		1	1	1			1	1	1			1	1	1	
	в						2					2				2
2.3.1	а			0			0	0			0		0	0	0	
	б	1	1		1	1			1	1						1
	в											2				
2.3.2	а		0	0				0	0					0	0	
	б	1			1	1					1		1			1
	в						2			2		2				
2.3.3	а	0		0						0						
	б					1			1		1	1	1	1	1	1
	в		2		2		2	2								
2.4.1	а	0	0			0		0	0	0	0		0			
	б			1	1		1							1	1	
	в											2				2
2.4.2	а			0		0		0			0			0	0	
	б	1	1		1								1			1
	в						2		2	2		2				
2.4.3	а			0												
	б		1			1		1	1	1	1		1		1	
	в	2			2		2					2		2		2
3.1.1	а			0				0					0			0
	б	1			1	1	1		1	1	1	1		1	1	
	в		2													

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
3.1.2	а			0		0		0			0		0	0	0	
	б	1							1			1				
	в		2		2		2			2						2
3.1.3	а	0						0					0		0	
	б		1	1					1		1			1		
	в				2	1	2			2		2				2
3.2.1	а	0							0						0	
	б			1		1					1					
	в		2		2		2	2		2		2	2	2		2
3.2.2	а	0				0										
	б		1	1	1		1		1	1	1	1		1	1	
	в							2					2			2
3.2.3	а			0			0		0				0		0	
	б	1				1		1			1			1		1
	в		2		2					2		2				
3.3.1	а	0							0		0		0	0		
	б			1	1	1		1		1					1	
	в		2				2					2				2
3.3.2	а			0						0	0		0		0	
	б		1		1	1	1		1							
	в	2						2				2		2		2
3.3.3	а			0	0	0										
	б		1					1	1		1		1	1	1	1
	в	2					2			2		2				
3.4.1	а	0		0		0							0		0	
	б				1			1	1		1	1				1
	в		2				2			2				2		
3.4.2	а				0					0	0					
	б	1		1		1		1	1						1	1
	в		2				2					2	2	2		

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
3.4.3	а	0	0		0			0	0	0			0			
	б			1		1					1				1	
	в						2					2		2		2
4.1.1	а			0		0					0		0		0	
	б	1					1	1	1	1				1		1
	в		2		2							2				
4.1.2	а			0	0				0	0	0		0	0	0	0
	б	1				1	1	1								
	в		2									2				
4.1.3	а	0		0	0		0		0	0			0	0	0	
	б		1			1		1			1					1
	в											2				
4.2.1	а			0			0		0							0
	б	1	1		1	1		1		1	1		1	1	1	
	в											2				
4.2.2	а	0				0			0		0		0	0	0	
	б		1	1	1			1				1				1
	в						2			2						
4.2.3	а	0		0	0									0	0	0
	б		1			1	1	1	1		1	1	1			
	в									2						
Сумма баллов		33	60	19	46	27	60	41	23	51	25	66	22	39	26	50
Уровень стратегического планирования, %		**39**	**71**	**23**	**55**	**32**	**71**	**49**	**27**	**61**	**30**	**79**	**26**	**46**	**31**	**59**
Уровень стратегического планирования (МАИ), %		**23**	**74**	**18**	**56**	**27**	**69**	**43**	**22**	**57**	**31**	**75**	**28**	**49**	**34**	**52**

Приложение И

Форма приказа руководителя предприятия о создании рабочей группы по стратегическому планированию (составлено автором)

Фирменный бланк

П Р И К А З

__.__.20__ №_____

О создании рабочей группы
по стратегическому планированию

В соответствии с необходимостью разработки стратегии деятельности

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Создать рабочую группы по стратегическом планированию в составе:
   Руководитель рабочей группы:
   - *ФИО, должность.*

   Члены группы (аналитики):
   - *ФИО, должность.*

   Члены группы (представители структурных подразделений):
   - *ФИО, должность.*

2. В своей деятельности участникам рабочей группы руководствоваться Положением «О рабочей группе по стратегическому планированию».

3. Контроль за выполнением приказа оставляю за собой.

Директор Подпись ФИО

(дата)

С приказом ознакомлены:

ФИО	*Подпись*	*Дата*
ФИО	*Подпись*	*Дата*
...	...	...

Приложение К

Положение «О рабочей группе по стратегическому планированию»

(составлено автором)

Утверждаю:
директор _____
_____
«___» _____20 XX г.

Положение

«О рабочей группе по стратегическому планированию»

1. Общие положения

1.1. Рабочая группа по стратегическому планированию (далее – рабочая группа) создается по приказу руководителя предприятия в целях разработки стратегии деятельности.

1.2. Рабочая группа в своей деятельности руководствуется Конституцией, законами и другими нормативными правовыми актами Донецкой Народной Республики, Уставом, а также настоящим Положением.

1.3. Состав рабочей группы определяется приказом руководителя предприятия из числа наиболее компетентных сотрудников и, включает руководителя, аналитика (ов), представителей структурных подразделений.

2. Задачи и функции рабочей группы

2.1. Основными задачами рабочей группы являются:

- определение первоочередных мероприятий в рамках разработки стратегии деятельности предприятия;
- организация и координация усилий сотрудников по вопросам стратегического планирования;
- разработка механизма реализации стратегического планирования на предприятии;

- рассмотрение предложений, замечаний сотрудников относительно стратегии деятельности предприятия;
- информирование руководства и сотрудников предприятия о ходе разработки или реализации стратегии;
- содействие проведению аналитической и методической работы при разработке стратегии;
- организация разработки проекта стратегии, его утверждения и реализации.

2.2. Рабочая группа в соответствии с возложенными на нее задачами:

- изучает и анализирует информационные материалы министерств и ведомств Донецкой Народной Республики, результаты собственных проверок, контрольно-ревизионных мероприятий, аналитические доклады сотрудников предприятия;
- организует разработку проектов регламентных документов необходимых для разработки стратегии и ее реализации;
- определяет перечень показателей эффективности стратегии на всех этапах ее разработки и реализации;
- предоставляет структурным подразделениям предприятия методическую помощь по вопросам выбора стратегии и ее реализации.

3. Организация деятельности рабочей группы

3.1. Организационной формой работы рабочей группы являются заседания, которые проводятся по мере необходимости. Заседания рабочей группы могут проводиться в открытой или закрытой форме. В случае необходимости, заседания рабочей группы могут проводиться в закрытом режиме, без участия посторонних лиц.

Заседание рабочей группы считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины членов рабочей группы.

3.2. Из состав участников на первом заседании рабочая группы простым большинством выбирает секретаря.

Секретарь ведет протоколы заседаний рабочей группы (приложение 1), которые подписываются всеми ее участниками. Протоколы заседаний рабочей группы хранятся в соответствии с правилами по делопроизводству. Протоколы заседаний рабочей группы доступны для ознакомления для всех сотрудников предприятия.

3.3. Дата, время, место проведения и повестка дня заседания рабочей группы определяются ее руководителем (в случае его отсутствия – заместителем руководителя). О проведения заседания участников рабочей группы и приглашенных лиц сообщает секретарь рабочей группы по поручению председателя рабочей группы заблаговременно, но не позднее чем за 5 дней до заседания.

Заседание Рабочей группы проводит руководитель, в случае его отсутствия – заместитель руководителя по поручению руководителя рабочей группы.

3.4. Участники рабочей группы принимают участие в заседаниях лично. В случае если участник рабочей группы не может присутствовать на заседании, он обязан сообщить об этом по электронной почте или по телефону секретаря рабочей группы не позднее, чем за 2 дня до даты проведения заседания.

3.5. Решение рабочей группы принимается простым большинством голосов присутствующих на заседании участников рабочей группы.

3.6. Вопросы, касающиеся организации деятельности рабочей группы и не урегулированные разделом 3 настоящего Положения, остаются на усмотрение участников Рабочей группы, о чем принимается соответствующее решение рабочей группы.

4. Права и обязанности участников рабочей группы

4.1. Руководитель рабочей группы осуществляет общее руководство деятельности рабочей группы, а также:

- участвует в формировании повестки дня заседания рабочей группы;
- утверждает повестку дня;
- взаимодействует в установленном порядке со структурными подразделениями предприятия и их сотрудниками;
- обеспечивает получение в установленном порядке от структурных подразделений предприятия и их сотрудников необходимой информации;
- имеет право приглашать на заседание экспертов по вопросам, которые рассматриваются, в частности, представителей органов местного самоуправления, предприятий, учреждений и организаций независимо от форм собственности, общественных и других организаций.

4.2. Секретарь Рабочей группы вправе предоставлять руководителю рабочей группы и его заместителю предложения по организации проведения заседания рабочей группы.

Секретарь Рабочей группы:

- формирует повестку дня заседания рабочей группы;
- осуществляет информационное обеспечение руководителя рабочей группы и ее участников по вопросам деятельности рабочей группы;
- организует подготовку и проведение заседаний рабочей группы;
- ведет и представляет на подпись руководителю рабочей группы протоколы заседаний и другую документацию, касающуюся деятельности рабочей группы.

4.3. Участники рабочей группы:

- участвуют в заседаниях рабочей группы;
- участвуют в обсуждении вопросов, рассматриваемых на заседаниях и имеют право вносить свои предложения / замечания;
- участвуют в разработке материалов, представленных к рассмотрению на заседание рабочей группы;

- взаимодействуют в установленном порядке с представителями органов местного самоуправления, предприятий, учреждений и организаций независимо от форм собственности, общественных и других организаций;
- выполняют поручения руководителя рабочей группы и его заместителя по подготовке отдельных вопросов, выносимых на рассмотрение рабочей группы.

4.4. Участники Рабочей группы обязаны:

- активно участвовать в деятельности рабочей группы;
- голосовать на заседаниях рабочей группы;
- сообщать секретарю рабочей группы о невозможности участия в заседании в порядке, определенном настоящим Положением;
- выполнять протокольные решения;
- осуществлять экспертно-аналитическую работу и оказывать научно-методическую помощь в рамках направлений деятельности и полномочий рабочей группы;
- предотвращать и осуществлять меры по урегулированию конфликтов интересов в деятельности участников рабочей группы.

5. Оценка эффективности и контроль деятельности рабочей группы

5.1. Контроль за соблюдением установленного режима деятельности рабочей группы осуществляет директор предприятия в пределах компетенции, предоставленной действующим законодательством.

5.2. Оценка эффективности деятельности рабочей группы осуществляется с учетом этапов организации стратегического планирования на предприятии и проводится согласно методических рекомендаций (приложение 2).

Приложение 1
к положению «О рабочей группе по
стратегическому планированию»

Протокол № __
заседания рабочей группы по стратегическому планированию

г. Донецк 12.11.2019 г.

Присутствовали: *ФИО, должность, ФИО, должность....*

Повестка заседания

I. Слушали:
Постановили:

II. Слушали:
Постановили:

...

Руководитель рабочей группы:
ФИО Подпись
(дата)

Секретарь рабочей группы:
ФИО Подпись
(дата)

Участники рабочей группы:
ФИО Подпись
(дата)
ФИО Подпись
(дата)
ФИО Подпись
(дата)

Приложение 2
к положению «О рабочей группе по
стратегическому планированию»

Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию

Оценка эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию осуществляется с учетом этапов его организации согласно формулам таблицы 1.

Таблица 1

Формулы для расчета эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию

Формула	**Условные обозначения**	
$Э = k_1 * y_1 + k_2 * y_2 + k_3 * y_3$ или $Э = \sum_i^3 k_i * y_i$,	Э –	эффективность деятельности рабочей группы по стратегическому планированию;
	$k_{1,2,3}$ –	коэффициент важности соответствующего этапа организации стратегического планирования;
	$y_{1,2,3}$ –	уровень реализации принятых управленческих решений в рамках каждого этапа организации стратегического планирования.
$y_i = \frac{КРУР}{n}$	y_i –	уровень реализации принятых управленческих решений в рамках каждого этапа организации стратегического планирования;
	КРУР –	количество реализованных управленческих решений, ед.;
	n –	общее количество принятых управленческих решений, ед.

Интервалы значений эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию и их интерпретация представлены в таблице 2. Применение пяти уровней оценки (шаг – 0,2) предоставляет возможность оценить эффективность деятельности рабочей группы по стратегическому планированию как «очень низкая», «низкая», «средняя», «достаточная», «высокая».

Таблица 2

Интервалы значений эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию и их интерпретация

Интервал значения	**Интерпретация значения**
Свыше 0,81	Высокая эффективность
0,61-0,8	Достаточная эффективность
0,41 – 0,6	Средняя эффективность
0,21 – 0,4	Низкая эффективность
До 0,2	Очень низка эффективность

Приложение Л

Карта предложений /замечаний к проекту стратегии (составлено автором)

Карта предложений /замечаний к проекту стратегии «...»

Карта предложений / замечаний к стратегии «...»:
- *отправлена почтой, электронной почтой XX.XX.20XX;*
- *получена лично XX.XX.20XX*

Фамилия, имя, отчество	
Предприятие, учреждение, организация	
Структурное подразделение предприятия, учреждения, организации	
Контактные данные	

№	Пункт стратегии	Содержание предложения / замечания	Обоснование предложения / замечания
1	**2**	**3**	**4**
...	...	...	...

Дата Подпись

Предложения / замечания к стратегии «...»
- *приняты;*
- *частично приняты (указываются какие именно);*
- *не приняты.*

Руководитель рабочей группы:

ФИО Подпись

(дата)

Приложение М

План коммуникаций в ходе деятельности рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций (авторская разработка)

Заседание рабочей группы	Мероприятия	Цель коммуникации	Средства коммуникации	Целевая группа
1	2	3	4	5
Первое заседание рабочей группы	Информирование о начале разработки стратегического плана деятельности и привлечение работников к участию в рабочей группе	Пояснение участникам рабочей группы их роли и задач, которые поставлены перед ними, согласование формы и графика работы и т.д.	Сайт предприятия, информация на доске объявлений, электронная почта, средств мобильной связи и т.д.	Работники предприятия
	Информирование о реализации предыдущих стратегий (при их наличии)	Пояснение участникам рабочей группы методов, ошибок допущенных ранее при стратегическом планировании	Электронная почта, средств мобильной связи	Участники рабочей группы
Второе заседание рабочей группы	Информирование о приоритетных направлениях стратегического планирования и путях решения возможных проблем	Детальное пояснение и согласование участникам рабочей группы ключевых направлений и задач стратегического планирования	Сайт предприятия, информация на доске объявлений.	Работники предприятия
			Электронная почта, средств мобильной связи и т.д.	Участники рабочей группы

Продолжение приложения М

1	2	3	4	5
Третье заседание рабочей группы	Согласование приоритетов стратегии, определение сценариев ее реализации, а также перечня мероприятий в рамках каждой ее задачи	Согласование структуры и содержания вариантов стратегии деятельности предприятия	Электронная почта, средств мобильной связи и т.д.	Участники рабочей группы
Четвертое заседание рабочей группы	Выбор стратегии из имеющихся вариантов, представленных участниками, определение ответственных за реализацию задач и мероприятий и т.д.	Ознакомление работников с содержанием стратегического плана, пояснение их должностных обязанностей, связанных с реализацией стратегии	Электронная почта, средств мобильной связи и т.д.	Участники рабочей группы, необходимые работники предприятия
	Утверждение и презентация стратегического плана деятельности	Привлечение широкого круга представителей структурных подразделений, внешних консультантов для утверждения стратегии на заседании рабочей группы	Сайт предприятия, информация на доске объявлений, пресс-конференция, круглый стол, семинар и т.д.	Работники предприятия, отдельные группы внешних заинтересованных сторон (СМИ, общественные организации и т.д.
Пятое заседание рабочей группы	Составление отчета о реализации (ходе реализации) стратегического плана	Информирование о результатах реализации стратегического плана	Сайт предприятия, информация на доске объявлений, пресс-конференция, круглый стол, семинар и т.д.	Работники предприятия, отдельные группы внешних заинтересованных сторон

Приложение Н

Карта стратегического плана (составлено автором)

КАРТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

(название плана)

Разработчики	*ФИО, должность; ...*
Номер (обозначение)	*1, А,* *....*
Период реализации	*01.01.20XX - 01.01.20XX*

1. Краткое описание стратегического плана

(результаты анализа внешней и внутренней среды, причины разработки и т.д.)

2. Основные цели и задачи стратегического плана

(описание цели и соответствующих задач с указанием их взаимосвязи и последовательности)

3. Стратегии деятельности

(пояснение выбора стратегии и её сущностная характеристика)

4. Планируемые мероприятия в рамках реализации стратегии

(указание мероприятий в хронлогическом порядке, количества и задачи их участников, масштабы и период времени)

Продолжение приложения Н

5. Показатели и критерии реализации стратегии

Критерий	**Показатель**	**Значение показателя на XX.XX.XXXX**	**Планируемое значение показателя на XX.XX.XXXX**	**Отклонение (абсолютное)**	**Тем роста**	**Темп прироста**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Цель 1						
Задача 1						
...	...	...	...	*гр. 4 – гр. 3*	*(гр. 4 / гр. 3) * 100*	*гр. 6 – 100 %*

6. Бюджет реализации стратегии

(указание объема необходимого финансирования в разрезе периодов)

7. Примечания

Разработчики:

ФИО Подпись
(дата)

ФИО Подпись
(дата)

ФИО Подпись
(дата)

Приложение О

Пример выбора стратегии по итогам промежуточного оценивания (составлено автором)

В ходе заседания рабочей группы был установлен критерий на выбор стратегии (доля рынка за отчетный период должна быть не менее 60 %). Информация о текущей доли рынка при реализации стратегий представлена в таблице 1.

Таблица 1

Информация о текущей доли рынка при реализации стратегий

№	Стратегия	Доля рынка на отчетную дату	Перспективная доля рынка
1	S_1^1	81 %	88 %
2	S_2^2	77 %	82 %
3	S_3^3	73 %	80 %
4	S_2^1	63 %	69 %
5	S_3^1	62 %	65 %
6	S_1^2	57 %	63 %
7	S_3^2	55 %	56 %
8	S_1^3	47 %	48 %
9	S_2^3	36 %	44 %

Исходя из данных таблицы 1 участники рабочей группы должны принять решение о прекращении реализации стратегий № 6 – № 9 и перераспределить ресурсы на оставшиеся. Данное решение может быть принято, если нет других важных обстоятельств (например, реализации стратегии № 6 обеспечивает реализацию стратегии № 3 и т.д.).

В случае, если предприятие выбирает стратегию активного выхода на новые рынки (речь идет о возможных стратегиях № 4 и № 6) или монополизации (стратегии № 1 и № 2) в условиях кризисных ситуаций то стратегии № 6 может продолжать реализовываться, так как она будет связана с большей долей прибыли в будущем, чем на данный момент.

В случае если в ходе заседания рабочей группы был установлен критерий прибыльности на выбор стратегии (не менее 50 %), то это повлияет на решение о целесообразности продолжения реализации той или иной стратегии (таблица 2).

Таблица 2

Информация о текущей доли рынка и прибыльности реализации стратегий

№	Стратегия	Доля рынка на отчетную дату	Прибыльность на отчетную дату	Перспективная доля рынка	Перспективная прибыльность
1	S_1^1	81 %	92 %	88 %	92 %
2	S_2^2	77 %	90 %	82 %	91 %
3	S_3^3	73 %	81 %	80 %	88 %
4	S_2^1	63 %	74 %	69 %	77 %
5	S_3^1	62 %	43 %	65 %	45 %
6	S_1^2	57 %	49 %	63 %	58 %
7	S_3^2	55 %	61 %	56 %	61 %
8	S_1^3	47 %	38 %	48 %	41 %
9	S_2^3	36 %	42 %	44 %	49 %

Исходя из данных таблицы 2 участники рабочей группы должны принять решение о прекращении реализации стратегий № 5, 6, 8, 9 (несмотря на то, что по стратегии № 5 доля рынка соответствует критерию, установленному ранее) В данном случае особый интерес представляет стратегия № 6, которая соответствует критериям доли рынка и прибыльности только в перспективе. Целесообразность принятия такой стратегии должна решаться исходя из анализа чистого денежного потока или из опыта руководства, специфики товара или услуги (сезонность).

Приложение П

Структура и содержание методических рекомендаций по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций (авторская разработка)

Методические рекомендации к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций

Наименование предприятия: _____	Наименование предприятия: _____
«СОГЛАСОВАНО»:	*«УТВЕРЖДАЮ»:*
юрист-консультант: _____	Директор: _____

Содержание

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
- 1.1. Цель, задачи методических рекомендаций
- 1.2. Необходимость применения методических рекомендаций
- 1.3. Сфера применения
- 1.4. Взаимосвязь с действующими нормативами и стандартами
- 1.5. Срок действия

II ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

III СОДЕРЖАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ
- 3.1. Принципы стратегического планирования.
- 3.2. Классификационные признаки кризисных ситуаций
- 3.3. Характерные кризисные ситуации на предприятии в разрезе этапов жизненного цикла, факторов и убытков
- 3.4. Этапы организации стратегического планирования
- 3.5. Структура и содержание стратегического плана деятельности

IV ПРИЛОЖЕНИЯ
- 4.1. Приказ руководителя о создании рабочей группы по стратегическому планированию
- 4.2. Положение «О рабочей группе по стратегическому планированию»
- 4.3. Карта предложений /замечаний к проекту стратегии (авторская разработка)
- 4.4. План коммуникаций в ходе деятельности рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций
- 4.5. Карта стратегического плана
- 4.6. Показатели BSC
  - 4.6.1. Показатели блока «Финансы» сбалансированной системы показателей и методика их расчета
  - 4.6.2. Показатели блока «Клиенты» сбалансированной системы показателей и методика их расчета
  - 4.6.3. Показатели блока «Процессы» сбалансированной системы показателей и методика их расчета
  - 4.6.4. Показатели блока «Работники» сбалансированной системы показателей и методика их расчета
- 4.7. Алгоритм принятия управленческих решений рабочей группой по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуациях
- 4.8. Стратегии деятельности в условиях кризисных ситуаций и их комбинации по этапам жизненного цикла

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цель, задачи методических рекомендаций

Настоящие методические рекомендации подготовлены для повышения эффективности стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций на *предприятии*.

Целью разработки методических рекомендаций является установление единого подхода к стратегическому планированию на *предприятии* в условиях кризисных ситуаций.

Задачи методических рекомендаций:

- предоставление информации о сущности стратегического планирования и природе кризисных ситуаций характерных для деятельности *предприятия*;
- определение принципов стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций;
- определение факторов, влияющих на развитие кризисных ситуаций на *предприятии*;
- формирование структуры и содержания стратегического плана деятельности *предприятия*.

1.2. Необходимость применения методических рекомендаций

Применение методических рекомендаций позволит *предприятию*:

- учитывать факторы, влияющие на развитие кризисных ситуаций для повышения эффективности стратегического планирования, в том числе по этапам жизненного цикла;
- оптимизировать процесс организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций;

- установить ответственность и полномочия работников на которых возложены обязанности по стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций;
- и другие преимущества.

1.3. Сфера применения методических рекомендаций

Выполнение положений настоящих методических рекомендаций этого являются обязательными для всех работников соответствующего структурного подразделения *предприятия*, принимающих участие в процессе стратегического планирования или реализации стратегического плана деятельности.

В случае отклонения от положений настоящих методических рекомендаций необходимо обязательное указание этого факта во внутренней документации *предприятия*.

1.4. Взаимосвязь с действующими регламентными документами

Данные методические рекомендации следует применять во взаимосвязи с приказом руководителя «О создании рабочей группы по стратегическому планированию», положением «О рабочей группе по стратегическому планированию», план коммуникаций в ходе деятельности рабочей группы по стратегическому планированию, картой стратегического плана и другими регламентными документами *предприятия*.

1.5. Срок действия

Данные методические рекомендации вступают в силу с момента их утверждения директором *предприятия* и согласования с начальником юридического отдела. Срок действия методических рекомендаций прекращается в случае ликвидации *предприятия*.

Изменения и дополнения должны быть оформлены и закреплены приказом директора *предприятия*.

II. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Термины, используемые в методических рекомендациях, имеют такую трактовку:

- ***стратегическое планирование*** – процесс, направленный на формирование стратегии деятельности предприятия, руководствуясь которой в ходе принятия управленческих решений происходит достижений целей и задач предприятия;
- ***этапы стратегического планирования***: постановка миссии и целей предприятия, диагностика внутренней и внешней среды, выбор стратегии, реализация стратегии, контроль за реализацией стратегии;
- ***принципы стратегического планирования***: целеполагание, непрерывность, ситуационность, комплексность, контролируемость, административный принцип.
- ***объект стратегического планирования*** – деятельность предприятия (или отдельные направления деятельности);
- ***субъекты стратегического планирования –*** управленческий персонал (или, в отдельных случаях, работники структурных подразделений);
- ***результат стратегического планирования*** – стратегия деятельности предприятия (план, проект, программа);
- ***кризисная ситуация*** – совокупность кризисных явлений на предприятии, в основе которых лежит влияние как факторов внешней, так и внутренней среды, вызывающих необходимость их преодоления для дальнейшей деятельности предприятия.

3. СОДЕРЖАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

3.1. Принципы стратегического планирования

Процесс стратегического планирования на *предприятии* требует соблюдения следующих принципов:

- ***целеполагание*** – ориентация на достижение конкретных целей и задач при принятии управленческих решений в ходе стратегического планирования;
- ***непрерывность*** – стратегическое планирование должно осуществлять регулярно, в том числе на всех этапах жизненного цикла;
- ***ситуационность*** – принятие во внимание в ходе стратегического планирования всех факторов оказывающих влияние на деятельности предприятия, в том числе и временных;
- ***комплексность*** – возможность реализации методики на всех уровнях управления;
- ***контролируемость*** – установление комплекса норм, требований к стратегическому планированию;
- ***административный*** – все решения в рамках стратегического планирования должно согласовываться с руководством.

3.2. Классификационные признаки кризисных ситуаций

Признак		Вид	
1	По масштабу проявления	1.1	*Всеобщие* Кризисные ситуации, охватывающие все направления деятельности предприятия.
		1.2	*Ограниченные* Кризисные ситуации, охватывающие одно или несколько направлений деятельности предприятия.
2	По внешнему проявлению	2.1	*Явные* Кризисные ситуации, проявление которых, как и их последствия, очевидны.
		2.2	*Скрытые* Кризисные ситуации, которые проявляются при определенных условиях деятельности или факторов

Признак		Вид	
			внешней и внутренней среды.
3	По факторам влияния	3.1	*Внешние (экзогенные)* Кризисные ситуации, в основе которых лежат факторы внешней среды предприятия.
		3.2	*Внутренние (эндогенные)* Кризисные ситуации, возникающие вследствие влияния факторов внутренней среды предприятия.
		3.3	*Совокупные* Кризисные ситуации, основывающиеся на влиянии факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия.
4	По сферам проявления	4.1	*Экономическая* Кризисные ситуации, вызванные действиями предприятия на получение прибыли.
		4.2	*Производственная* Кризисные ситуации, связанные с использованием средств труда для производства товаров, оказания работ и услуг.
		4.3	*Кадровая* Кризисные ситуации, связанные с реализацией кадровой политик на предприятии
		n	…
5	По периодичности возникновения	5.1	*Разовые* Кризисные ситуации, которые возникают на предприятии единоразово.
		5.2	*Периодические* Кризисные ситуации, возникающие на предприятии многократно, в течение определенного периода.
		5.3	*Текущие* Кризисные ситуации, которые возникают на предприятии на протяжении всего периода деятельности.
6	По уровню прогнозируемости	6.1	*Прогнозируемые* Кризисные ситуации, возникновение которых возможно спрогнозировать.
		6.2	*Частично прогнозируемые* Кризисные ситуации, возникновение которых не всегда возможно спрогнозировать.
		6.3	*Не прогнозируемые* Кризисные ситуации, которые возникают на предприятии вследствие непрогнозируемых факторов внутренней и внешней среды.
7	По степени	7.1	*Глубокие*

Признак		Вид	
	тяжести		Кризисные ситуации, имеющие затяжной характер, плавно переходящие в кризисное состояние.
		7.2	*Поверхностные* Кризисные ситуации, имеющие краткосрочный характер и не оказывающие существенного влияния на деятельность предприятия.
8	По характеру влияния	7.1	*Деструктивные* Кризисные ситуации, нарушающие деятельность предприятия и вызывающие структурные изменения в ней.
		7.2	*Благоприятные* Кризисные ситуации, оказывающие положительное влияние на деятельность предприятия.
9	По уровню контроля	7.1	*Контролируемые* Кризисные ситуации, нарушающие деятельность предприятия и вызывающие структурные изменения в ней.
		7.2	*Неконтролируемые* Кризисные ситуации, оказывающие положительное влияние на деятельность предприятия.

3.3 Характерные кризисные ситуации на предприятии в разрезе этапов жизненного цикла, факторов и убытков

Этап	Кризисные ситуации / Факторы возникновения	Убытки
Создания	*Факторы внешней среды* – невысокий уровень платежеспособности, физических и юридических лиц; – невысокий уровень образования физических и юридических лиц; – несовершенство нормативно-правовой базы. *Факторы внутренней среды* – отсутствие необходимого количества контрагентов (поставщиков, посредников покупателей и т.д.); – высокие проценты по кредиту.	*Финансовые* – снижение уровня планируемых доходов; – рост расходов на юридические и консалтинговые услуги; – рост расходов на привлечение контрагентов; – рост расходов на выплату процентов по кредитам и займам. *Нефинансовые* – снижение мотивации работников; – рост социальной напряженности на предприятии; – ухудшение имиджа предприятия в глазах собственных работников.
Роста	*Факторы внешней среды* – высокий уровень инфляции; – высокий уровень безработицы; – несовершенство нормативно-правовой базы. *Факторы внутренней среды* – недостаток ресурсов (как материальных, так и денежных и т.п.); – низкая ликвидность активов; – существенный перерасход инвестиционных ресурсов.	*Финансовые* – снижение уровня реальных доходов; – рост расходов на приобретение материальных ресурсов; – рост расходов на привлечение контрагентов. *Нефинансовые* – ухудшение имиджа предприятия в глазах общественности.

Этап	Кризисные ситуации / Факторы возникновения	Убытки
Стабильности	*Факторы внешней среды* – нестабильность налоговой системы; – невысокий уровень доверия населения к деятельности предприятия; – несовершенство нормативно-правовой базы. *Факторы внутренней среды* – недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции; – рост кредиторской и дебиторской задолженности; – неэффективный фондовый портфель.	*Финансовые* – рост объёмов налогов и сборов; – рост расходов на решение социальных проблем; – рост расходов на совершенствование производства; – рост безнадежной задолженности; – рост расходов на маркетинговые исследования. *Нефинансовые* – рост социальной напряженности на предприятии; – снижение степени вовлеченности работников в решение кризисной ситуации; – ухудшение имиджа предприятия в глазах собственных работников и общественности.
Ликвидации	*Факторы внешней среды* – общая экономическая ситуация на макро- и мезоуровне; – социальная напряженность в обществе; – несовершенство нормативно-правовой базы. *Факторы внутренней среды* – значительные объемы кредиторской задолженности перед контрагентами; – отсутствие ресурсов для выполнения финансовых обязательств, оплаты процентов.	*Финансовые* – снижение уровня прогнозируемых доходов; – рост безнадежной задолженности; – рост расходов на выплату заработной платы и других выплат, связанных с прекращением трудовых отношений; – рост расходов на юридические и консалтинговые услуги. *Нефинансовые* – рост социальной напряженности на предприятии; – ухудшение имиджа предприятия в глазах собственных работников и общественности.

3.4. Этапы организации стратегического планирования

Этап организации стратегического планирования	Этап процесса стратегического планирования	Результат	
		Теоретического Характера	**Практического характера**
Подготовительный	Постановка миссии и целей предприятия. Диагностика внутренней и внешней среды	− последовательное внедрение целей предприятия в стратегию деятельности; − обоснование приоритетных направлений стратегического планирования и путей решения возможных проблем; − определение потенциала развития предприятия на основе анализа факторов внутренней и внешней среды.	− закрепление состава рабочей группы, функциональных обязанностей участников, графика работы и т.д.; − формирование путей коммуникации между участниками рабочей группы; − получение всего массива информации необходимой для стратегического планирования.
Основной	Выбор стратегии. Реализация стратегии	− формирование собственных методических подходов к стратегическому планированию, учитывающих специфику деятельности предприятия; − разработка критериев (параметров) отбора стратегий; − обоснование сценариев реализации стратегии в пределах ее приоритетных направлений.	− разработка, закрепление и утверждение стратегии деятельности предприятия; − регламентное обеспечение эффективности стратегии и деятельности рабочей группы; − реализация мероприятий в рамках утвержденной стратегии деятельности предприятия;
Заключительный	Контроль за реализацией стратегии	− формирование направлений корректировки собственных методических подходов к стратегическому планированию; − адаптация методического инструментария стратегического планирования; − совершенствование технологии формирования необходимой информации для принятия дальнейших управленческих решений относительно стратегического планирования;	− получение информации об отсутствии или наличии отклонений при реализации стратегии; − оценка эффективности стратегии и деятельности рабочей группы; − разработка мероприятий по дальнейшей реализации стратегии, в том числе корректировка необходимого регламентного обеспечения деятельности предприятия.

3.5. Структура и содержание стратегического плана деятельности

№	Название раздела	Содержание раздела	Значение раздела
1	Миссия предприятия и цели стратегического плана	Раскрываются направления и ориентиры своей деятельности: философия, миссию, комплекс целей и задач на реализацию которых направлен стратегический план. Отдельно приводится ключевые (стратегические) факторы успеха, имеющиеся конкурентные преимущества, развитие которых является приоритетом деятельности предприятия при преодолении кризисных ситуаций.	Четкое определение миссии предприятия и постановка целей стратегического плана имеет важное значение для его реализации, так позволит избежать неоднозначной трактовки его дальнейших разделов и положений.
2	Диагностика внутренней и внешней среды	Раздел должен содержать подробную и последовательную характеристику внутренней и внешней среды (в т.ч. SWOT-анализ), раскрывать современные тенденции развития отрасли, информировать об особенностях конкурентной среды (деятельности конкурентов), давать прогноз развития рынка сбыта и ранжировать стратегические проблемы и кризисные ситуации по степени важности для деятельности предприятия.	Представление информации о результатах диагностики внутренней и внешней среды предприятия, составляет основу эффективной стратегии. Поэтому данный раздел логично предшествует следующему, формирует ориентиры для разработки и описания стратегии.
3	Стратегия деятельности	Раскрывается сущность принятой стратегии (стратегий) деятельности предприятия, указывается перечень мероприятий для ее реализации, корректируются функциональные обязанности работников, определяются объемы и виды необходимых ресурсов и т.д.	Основной раздел стратегического плана, определяющий направления, принципы, механизмы, особенности функционирования предприятия в планируемом периоде.

№	Название раздела	Содержание раздела	Значение раздела
4	Показатели и критерии реализации стратегии	В разделе приводится перечень показателей и критериев с указанием их фактических и плановых значений до и после реализации стратегии (или отдельных мероприятий в ее рамках). Также могут приводится источники информации для расчета показателя, плановые и фактические сроки проведения тех или иных мероприятий с указанием полученного результата / эффекта.	Указание согласованных показателей и критериев позволит определить степень реализации стратегии в целом и отдельных мероприятий в частности, установить отклонения, их причины и ответственных за полученные результаты.
5	Контроль реализации стратегического плана	В разделе указывается перечень лиц, их полномочия и обязанности по осуществлению контроля за реализацией стратегического плана, приводится перечень и сроки проведения соответствующих контрольно-аналитических мероприятий.	Информирование о мерах контроля реализации стратегического плана повышает не только уровень ответственности работников, но и эффективность плановых и внеплановых мероприятий.

IV. ПРИЛОЖЕНИЯ

4.1. Приказ руководителя предприятия о создании рабочей группы по стратегическому планированию

(см. приложение И)

4.2. Положение «О рабочей группе по стратегическому планированию»

(см. приложение К)

4.3. Карта предложений /замечаний к проекту стратегии (авторская разработка)

(см. приложение Л)

4.4. План коммуникаций в ходе деятельности рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций

(см. приложение М)

4.5. Карта стратегического плана

(см. приложение Н)

4.6. Показатели BSC

4.6.1. Показатели блока «Финансы» сбалансированной системы показателей и методика их расчета

Показатель	Методика расчета
Финансовая устойчивость	1) собственные оборотные средства (СОС) = собственный капитал + обеспечения будущих платежей + долгосрочные обязательства - необоротные активы; 2) коэффициент маневренности СОС = СОС / собственный капитал (СК); 3) коэффициент обеспеченности запасов СОС = СОС / Запасы (З); 4) индекс постоянного актива = необоротные активы / СК; 5) коэффициент автономии = СК / валюта баланса; 6) коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств = долгосрочные обязательства (ДО) / СК + ДО; 7) коэффициент соотношения собственных и заемных средств = заемный капитал / СК
Платежеспособность	1) коэффициент абсолютной ликвидности = абсолютно ликвидные активы / краткосрочные обязательства; 2) коэффициент быстрой ликвидности = быстрореализуемые активы / краткосрочные обязательства; 3) коэффициент текущей ликвидности = текущие активы / краткосрочные обязательства
Деловая активность	1) ресурсоотдача = выручка от реализации (ВР) / средняя стоимость капитала; 2) фондоотдача = ВР / основные фонды (ОФ); 3) фондоемкость = ОФ / ВР; 4) коэффициент оборачиваемости капитала = ВР / активы; 5) коэффициент оборачиваемости активов = ВР / текущие активы; 6) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = ВР / дебиторская задолженность; 7) коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности = ВР / кредиторская задолженность; 8) коэффициент оборачиваемости СК = ВР / СК; 9) коэффициент оборачиваемости товарных запасов = ВР / товарные запасы

4.6.2. Показатели блока «Клиенты» сбалансированной системы показателей и методика их расчета

Показатель	Методика расчета
Уровень (степень) выполнения договорных обязательств	Уровень (степень) выполнения договорных обязательств = сумма фактически поставленных товаров (готовой продукции) / сумма товаров (готовой продукции), предусмотренной договором
Абсолютный размер отклонения поставки от условий договора	Абсолютный размер отклонения поставки от условий договора = сумма фактически поставленных товаров (готовой продукции) - сумма товаров (готовой продукции), предусмотренной договором
Ассортиментное отклонение	$O_{acc} = \frac{\sum^{k} \lvert T_{ф} - T_{д} \rvert}{\sum^{k} T_{д}}$, где $T_ф$ и $T_д$ – поставки ассортиментного вида товара по договору и фактически; k – число ассортиментных видов товара
Равномерность поставки	Отображается в линейном графике, где уровни поставок выражены в процентах к среднему уровню, принятому за 100.

4.6.3. Показатели блока «Процессы» сбалансированной системы показателей и методика их расчета

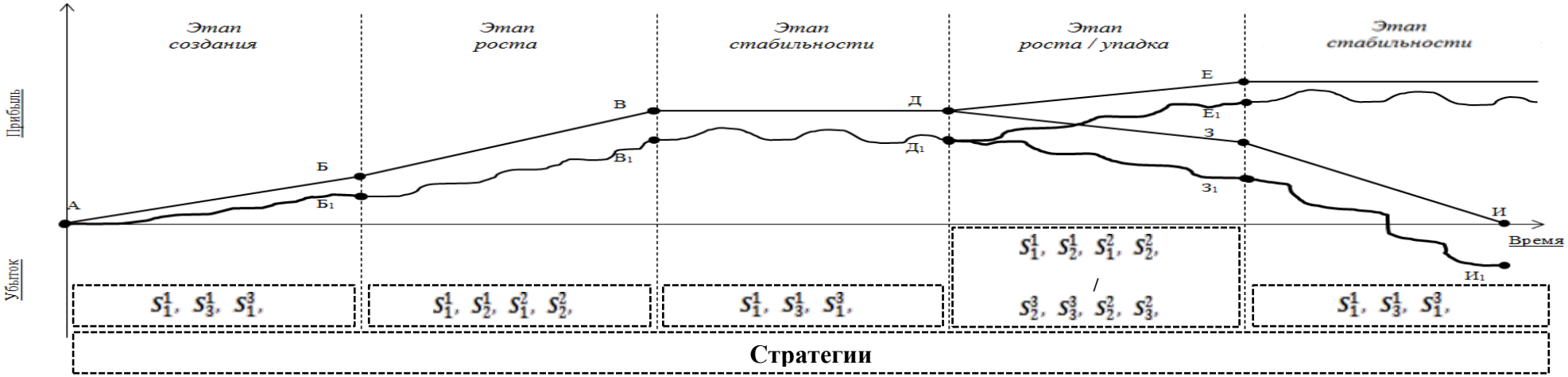
Показатель	Методика расчета
Доля своевременных поставок	Доля своевременных поставок = количество поставок, осуществленных точно в срок / общее количество поставок
Коэффициент сохранности	Коэффициент сохранности = стоимость просроченного или испорченного товара / общая стоимость товара
Коэффициент фасовки	Коэффициент фасовки = стоимость расфасованного товара определенной группы / общая стоимость товара определенной группы
Коэффициент подсортировки	Коэффициент подсортировки = стоимость подсортированных товаров определенной группы / общая стоимость товаров определенной группы
Доля бракованного товара	Доля бракованного товара = стоимость бракованного товара / общая стоимость товара

4.6.4. Показатели блока «Работники» сбалансированной системы показателей и методика их расчета

Показатель	Методика расчета
Уровень квалификации специалистов	Определяется путем тестирования специалистов через определенные промежутки времени
Расходы на обучение персонала	Коэффициент расходов на обучение персонала = расходы на обучение персонала / общие административные расходы
Индекс удовлетворенности персонала	Индекс удовлетворенности персонала = количество персонала, удовлетворенного моральной и материальной стороной работы / общее количество персонала
Оперативность внутрифирменной информации	Оперативность внутрифирменной информации (руб. / ед. времени) = материальные расходы на получение информации (руб.) / временные расходы на получение информации (ед. времени)

4.7. Алгоритм принятия управленческих решений рабочей группой по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуациях

4.8. Стратегии деятельности в условиях кризисных ситуаций и их комбинации по этапам жизненного цикла



АЕ, АИ – траектория развития предприятия без кризисных ситуаций; $АЕ_1$, $АИ_1$ – траектория развития предприятия в условиях кризисных ситуаций; $ББ_1$, $ВВ_1$, $ДД_1$, $ЕЕ_1$, $ЗЗ_1$, $ИИ_1$ - величина убытков от кризисных ситуаций.

Характеристика стратегии			Уровень спроса	Уровень прибыли	Характеристика стратегии		
Цели	*Финансы*	Удержание финансовых результатов	1 Высокий	1 Высокий	Удержание финансовых результатов	*Финансы*	**Цели**
	Клиенты	Сохранение уникальности услуги или товара			Поддержка уникальности услуги или товара	*Клиенты*	
	Процессы	Наращивание объемов реализации			Сохранение масштабов деятельности	*Процессы*	
	Работники	Повышение квалификации			Повышение мотивации	*Работники*	
	S^1	*Полная концентрация на собственных товарах или услугах, которая позволит минимизировать издержки и занять особое (монопольное) положения на рынке*				**S_1**	
Цели	*Финансы*	Улучшение финансовых результатов	2 Средний	2 Средний	Улучшение финансовых результатов	*Финансы*	**Цели**
	Клиенты	Повышение уровня доверия			Расширение ассортиментного ряда и услуг	*Клиенты*	
	Процессы	Внедрение новых, оригинальных технологий			Модификация технологии	*Процессы*	
	Работники	Постепенное переобучение работников			Поддержание квалификации работников	*Работники*	
	S^2	*Поддержание существующего масштаба деятельности, минимизация расходов и поиск резервов дальнейшего развития*				**S_2**	
Цели	*Финансы*	Стабилизация финансовых результатов	3 Низкий	3 Низкий	Стабилизация финансовых результатов	*Финансы*	**Цели**
	Клиенты	Расширение клиентской базы			Поиск новых рынков сбыта	*Клиенты*	
	Процессы	Совершенствование технологии			Внедрение новых технологий	*Процессы*	
	Работники	Развитие системы мотивации			Активное переобучение работников	*Работники*	
	S^3	*Переориентация деятельности, принятие решения о реализации новых товаров или оказании услуг*				**S_3**	

Приложение Р

Ресторан «КОКОН»

ФЛП «Вердиев Турал Мурад»

г.Донецк, ул.Артема, 130

+38 (071) 77 11 177

№ 65/б от 11.12.2021 г

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы

Мусацкой Яны Сергеевны

Результаты, полученные при выполнении Мусацкой Яной Сергеевной диссертационной работы на тему «Стратегическое планирование деятельности предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций» используются в деятельности ФЛП «Вердиев Турал Мурад».

Особое значение для ФЛП «Вердиев Турал Мурад» имеют:

1) методический подход к оценке уровня стратегического планирования, который отличается устойчивой взаимосвязью элементов, факторов и параметров, направленных на последовательный переход качественных показателей в количественные на основе их индивидуальной значимости для предприятия;
2) структура и содержание стратегического плана деятельности предприятия, основу которого составляет поэтапная организация стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций исходя из коммуникационных связей между его субъектами, позволяющая выбрать комбинации стратегий деятельности предприятия с учетом системы сбалансированных показателей.

Применение указанных рекомендаций позволило выработать методические подходы к стратегическому планированию и сформировать его регламентное обеспечение для деятельности ФЛП «Вердиев Турал Мурад».

Директор ФЛП «Вердиев Турал Мурад»

АУДИТОРСКАЯ ФИРМА
“ЦЕНТР АУДИТА И КОНСАЛТИНГА”

ДНР, г. Донецк, 83015 ул Артема 145а, Тел. (062) 381-19-72; /071/348-15-72 E-mail: centrauditkonsalt@gmail.com
Текущий счет 40702810320010000335 Код банка 400019 ЦРБ ДНР, ИКЮЛ 50009094

АКТ №02-08/4110/1/07 от 25.10.2021г

о принятии и использовании результатов диссертационной работы соискателя Мусацкой Яны Сергеевны «Стратегическое планирование деятельности предприятий сервиса и торговли» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.:экономика предпринимательства)

Результаты и выводы диссертационной работы соискателя кафедры туризма Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» приняты к внедрению:

концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, взаимосвязь и взаимообусловленность блоков которого, в отличие от существующих, отражает не только сущность и логику реализации системного подхода, но и направлен на совершенствование организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций и его методических основ, а также на разработку соответствующего механизма

Директор Стоян О.Б.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«АТЛАС ДОНБАССА»

83015, г.Донецк, бул.Шевченко, 20. ИКЮЛ 50002649, Св-во о государственной регистрации № 27698 Тел. 388-79-08

Исх. № 45/37
«25» 10 2021г.

А К Т
о принятии и использовании результатов диссертационной работы соискателя Мусацкой Яны Сергеевны
«Стратегическое планирование деятельности предприятий сервиса и торговли»
по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч. : экономика предпринимательства)

Результаты и выводы диссертационной работы соискателя кафедры туризма ГО ВПО «Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», которые были использованы в практической деятельности ООО «Атлас Донбасса»:

1) алгоритм принятия управленческих решений по этапам стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, отличающийся комплексной проработкой практических особенностей его реализации и позволяющий последовательно организовать процесс стратегического планирования на предприятии;

2) научно-методическая основа регламентации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которая отличается разработанными методическими рекомендациями, направленными на повышение его эффективности и позволяющими оптимизировать процесс принятия управленческих решений, касающихся развития предприятия.

Генеральный директор А.Е. Малаха

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АТЛАС ДОНБАССА» город ДОНЕЦК Идентификационный код 50002649

KAKADU
restaurant & banquet hall

Ресторан «Какаду»
ФЛП Трофимова Татьяна Владимировна

г. Донецк, б-р Шевченко, 105; тел: +38 (062) 382 86 59; +3(071)414-31-51

АКТ № 14/л от 20.06.2021
о принятии и использовании результатов диссертационной работы соискателя Мусацкой Яны Сергеевны «Стратегическое планирование деятельности предприятий сервиса и торговли»
по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

Результаты и выводы диссертационной работы соискателя кафедры туризма ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» приняты к внедрению в деятельность ресторана «Какаду»:

механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, в основу формирования которого, в отличие от существующих, положена его организационная и экономическая направленность, реализация которых позволяет разработать стратегический план деятельности предприятия, включающий как комплекс регламентных документов, так и соответствующие методические рекомендации

Физическое лицо-предприниматель ЛНР, г. Донецк ТРОФИМОВА Татьяна Владимировна 3122202042 Идентификационный номер

Директор Трофимова Т.В.

Министерство образования и науки
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

ул. Щорса 31, г. Донецк, 283050 Тел.:342-90-40 Факс: (062)304-83-16 Эл. почта:info@donnuet.education

06.11.2021 № 08.07/1513

на № _____ от _____

СПРАВКА
о внедрении результатов кандидатской диссертационной работы
ассистента кафедры туризма
Мусацкой Яны Сергеевны

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические материалы диссертационной работы Мусацкой Яны Сергеевны на тему: «Стратегическое планирование деятельности предприятий сервиса и торговли» представляют научный интерес, обладают актуальностью и новизной, используются в учебном процессе при преподавании дисциплин: «Ценообразование гостиничных услуг», «Сервисная деятельность в туризме», «Управление региональным развитием в туризме», «Конъюнктура и конкурентноспособность в туризме » а также при подготовке курсовых работ для студентов по направлению подготовки «Гостиничное дело», «Туризм» Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

проректор по научной работе,
д.э.н., профессор Е.М. Азарян