Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики

Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет 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)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Донецк – 2022

Работа выполнена в Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк

Научный руководитель:	доктор экономических наук, профессор **Ангелина Ирина Альбертовна**
Официальные оппоненты:	**Иванов Михаил Федорович,** доктор экономических наук, доцент, Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры», заведующий кафедрой менеджмента строительных организаций
	Кужелева анна Александровна, кандидат экономических наук, доцент, Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет», доцент кафедры маркетинга и логистики
Ведущая организация:	Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Луганской Народной Республики **«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»**

Защита состоится «31» мая 2022 года в 12.00 часов на заседании диссертационного совета Д 01.004.01 при ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283050, г. Донецк, ул. Щорса, 31, ауд. 1222, тел: +38(062) 337-41-57, e-mail: dissovet@donnuet.education.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283017, г. Донецк, б. Шевченко, 30 (http://library.donnuet.education).

Автореферат разослан «___» _____ 2022 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 01.004.01
д.э.н., доцент А.Н. Германчук

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Динамика социально-экономических отношений в Донецкой Народной Республике приводит к необходимости четкого понимания не только их особенностей, но и планирования вектора их дальнейшего развития как на уровне экономики в целом, так и предпринимательской деятельности в частности. В современных условиях стратегическое планирование является как способом обоснованного определения дальнейших приоритетов деятельности, так и 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 фундаментом, на котором основывается процесс 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. Среди ученых, посвятивших значительное внимание исследованиям тенденций и закономерностей развития предпринимательства, стоит выделить работы Азарян Е.М., Алексеева С.Б., Алексеевой Н.И., Ангелиной И.А., Балашовой Р.И., Ващенко Н.В., Гречиной И.В., Малыгиной В.Д., Орловой В.А., Омельянович Л.А., Сименко И.В.

Существенный вклад в развитие теоретико-методических основ стратегического планирования, в том числе в условиях неопределенности и кризисных ситуаций, внесли Антонова О.В., Агеева И.Н., Ансофф И., Божкова В.В., Большакова А.С., Глембоцкий Д.В., Иванова М.Ф., Колышкина Н.И., Корнийчук А.А., Кочарян И.С., Квасний Л.Г., Короткова З.М.,Кужелевой А.А., Лесечко М.Д., Магданов П. В., Мескон М. Х., Мирошко В.М, Шершнёва З.Е.

Подчёркивая значение и ценность полученных результатов учёными, отметим, что работ, посвященных комплексному развитию как теоретических, так и организационно-методических основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, еще недостаточно. Все это актуализирует исследуемую проблематику и приводит к необходимости разработки и реализации механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций; формирования направлений совершенствования организации процесса 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 были 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.

Объектом исследования является 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 предприятий в кризисных ситуациях. Основные результаты исследования, содержащие научную новизну, характеризуется следующими положениями:

усовершенствовано:

концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, взаимосвязь и взаимообусловленность блоков которого, в отличие от существующих, отражает сущность и логику реализации системного подхода, а также позволяет разработать стратегию поведения предприятия сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций;

механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, в основу формирования которого, в отличие от существующих, положена его организационная и экономическая компоненты, 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 ситуациях, отличающийся комплексной проработкой практических особенностей его реализации, позволяющих последовательно организовать процесс стратегического планирования на предприятии;

научно-методическая основа регламентации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которую отличают разработанные методические рекомендации, позволяющие оптимизировать процесс принятия управленческих решений, касающихся стратегий 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, руководствуясь которой в ходе принятия управленческих решений происходит достижение целей и задач предприятия), *кризисная ситуация на предприятии* (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);

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 отличает поэтапная реализация организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций с учетом коммуникационных связей между его субъектами, позволяющая выбрать комбинации стратегий деятельности предприятий с интеграцией 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, полученной в результате исследования, и заключается в теоретическом обосновании, разработке организационных, методических положений стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций. В свою очередь, разработанные в диссертации научно-практические рекомендации могут являться основой для дальнейших исследований в сфере 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 оптимизации принимаемых управленческих решений.

Наиболее важное значение имеют рекомендации по разработке и реализации механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций; совершенствованию организации процесса 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.

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрены и внедрены в деятельность: 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 научного исследования используются в учебном процессе при подготовке учебно-методических комплексов по дисциплинам: «Ценообразование гостиничных услуг», «Сервисная деятельность в туризме», «Управление региональным развитием в туризме», «Конъюнктура и конкурентноспособность в туризме » в ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» (г. Донецк, справка № 08.07/1513 от 06.11.2021 г.).

Методология и методы исследования. Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых по современным проблемам развития предпринимательства и стратегического планирования. В ходе исследования

были использованы материалы научно- практических конференций и семинаров по теме диссертационной работы, а также материалы специальной, общеэкономической научной литературы и периодических изданий, научные источники, информация периодических печатных, справочных и информационных изданий, данные финансовой отчетности, экспертные оценки, информация ряда официальных корпоративных сайтов, результаты собственных опросов руководителей, менеджеров и ведущих специалистов структурных подразделений предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

Для достижения поставленной цели и решения задач использованы следующие общенаучные и специальные методы: анализа и синтеза, индукции и дедукции – для исследования понятийного аппарата; системного подхода – для изучения сущности и особенности 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 проведения аналитического обзора проблем стратегического планирования на предприятиях региона; метод анализа иерархий – для проведения 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 процесса 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 наглядного отражения отдельных результатов исследования. Обработка данных осуществлялась с помощью персонального компьютера 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 ситуациях.
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 диссертационной работы обсуждались и получили высокую оценку на 8 конференциях различного уровня: «Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства» (Донецк ,2019), «Решентневские чтения» (Новосибирск 2021), «Наука-промышленности и сервису» (Тольятти, 20), «Наука, техника, инновации» (Ухта, 20),«Управление предприятием в условиях нестабильности» (г. Донецк, 2021 г.), «Актуальные вопросы экономики и управления» (Горловка, 2021).

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. Общий объем публикаций автора составляет 5,65 печ. л. из которых лично принадлежит автору 4,4 печ.л.

Логическая структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованной литературы, приложений. Объем работы составляет 202 страницы. Работа содержит 29 рисунков, 50 таблиц, 13 приложений, которые размещены на 58 страницах. Список использованной литературы насчитывает 207 наименование и размещен на 21 страницах.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационной работы, определена степень ее разработанности, сформулированы цель и задачи исследования; представлены объект, предмет, методология и методы исследования; раскрыты научная новизна, теоретическое и практическое значение полученных результатов; изложены основные положения, выносимые на защиту, результаты апробации диссертации; количество публикаций, общий объем и структура диссертационной работы.

В первом разделе диссертационной работы **«Теоретические основы стратегического планирования»** изучены сущность и особенности стратегического планирования в современных условиях, исследована природа и характер кризисных ситуаций на предприятии, разработан концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций.

В ходе исследования установлено, 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 результаты анализа трудов как отечественных, так и зарубежных учёных, сделан 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 и принципов его проведения.

Критически анализируя принципы стратегического планирования, акцентировано внимание на том, что все они находятся в прямой взаимосвязи от того, какой смысл вкладывается в понятие «стратегическое планирование», какому подходу к определению его сущности следует ученый и какой логики придерживается при выделении его этапов. Исходя из этого в работе обоснована необходимость комплексного рассмотрения подходов к определению сущности стратегического планирования, его принципов и результатов. При этом особое внимание уделено принципу системности – прямой аналогии системному подходу.

Данная логика 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 достижение целей и задач предприятия.

В свою очередь, исследование сущности кризисных ситуаций проведено при помощи объяснения их природы и характера возникновения. В связи с этим в ходе исследования была детально проанализирована цепочка определений: «кризис», «кризисная ситуация», «кризисное состояние». Установлено, что под кризисной ситуацией, 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.

Придерживаясь общей логики исследования, обоснованы возможные факторы возникновения кризисных ситуаций на предприятии 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.

Интерпретация полученных результатов в плоскость исследования нашла свое отражение в концептуальном подходе к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, который структурно состоит из трех блоков: теоретического, методического и практического (рис. 1). Логика взаимосвязи блоков подчинена главной идее стратегического планирования и его направленности на разработку стратегического плана (отдельной стратегии) деятельности предприятия. В основу формирования концептуального подхода к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций были положены сформулированные гипотезы исследования в рамках различных направлений реализации системного подхода.

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.

Рисунок 1 – Концептуальный подход к стратегическому планированию деятельности предприятий сервиса и торговли 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.

Во втором разделе **«Исследование современного состояния стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли»** представлены результаты анализа финансовой устойчивости отечественных предприятий и особенностей современных кризисных ситуаций, сделан аналитический обзор проблем стратегического планирования на предприятиях региона, а также проведена диагностика уровня стратегического планирования на отечественных предприятиях

С целью совершенствования методических основ стратегического планирования была про проанализирована финансовая устойчивость предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, опираясь на основные финансовые показатели и коэффициенты.

Установлено, 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 (ООО «Атлас Донбасса», Отель «Шахтер Плаза», ПАО «Галактика»), наблюдается нормальный уровень финансовой устойчивости.

В ходе анкетного опроса выявлено, что 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 сказалась на деятельности исследуемых предприятий.

Невысокая квалификация сотрудников идентифицируется 64,25 % руководителей и менеджеров структурных подразделений предприятий как кризисная ситуация. 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.

Установлено, что исследование современных проблем стратегического планирования должно рассматриваться в разрезе его объектов, субъектов и самого процесса. Исходя из этого реализация системно-структурного направления системного подхода позволила 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.

Проблемы стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики обусловлены отсутствием комплексных подходов как к организации процесса стратегического планирования, так и к его методическому обеспечению. При этом обосновано, что решение данных проблем 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. Существующие проблемы также являются прямым следствием отсутствия регламентации процесса стратегического планирования, тем более в условиях кризисных ситуаций.

Для проведения диагностики в рамках исследования был осуществлен переход качественных показателей в количественные, гармоничное сочетание которых позволило получить картину относительно уровня стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

Применительно к логике исследования, последовательная реализация методического подхода к оценке уровня стратегического планирования сводилась к определению элементов, которые были оценены, и структуризации факторов и параметров для их попарных сравнений (рисунок 2).

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 – Декомпозиция элементов, факторов и параметров диагностики уровня стратегического планирования

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 среднее отклонение результатов составляет 0,447 (4,47%).

Установлено, что большинство предприятий (6 из 15 исследуемых) имеет низкий уровень стратегического планирования, 5 предприятий – средний и только 3 предприятия – достаточный. Только 1 предприятие имеет очень низкий уровень стратегического планирования (Гостиница «Шафран»), несмотря не то, что в ходе анкетного опроса он был оценен как низкий. Уровень стратегического планирования в Ресторане «Какаду» (71 %), Отеле «Шахтер Плаза» (71 %) и ПАО «Галактика» (75 %) заметно выше, чем у других предприятий.

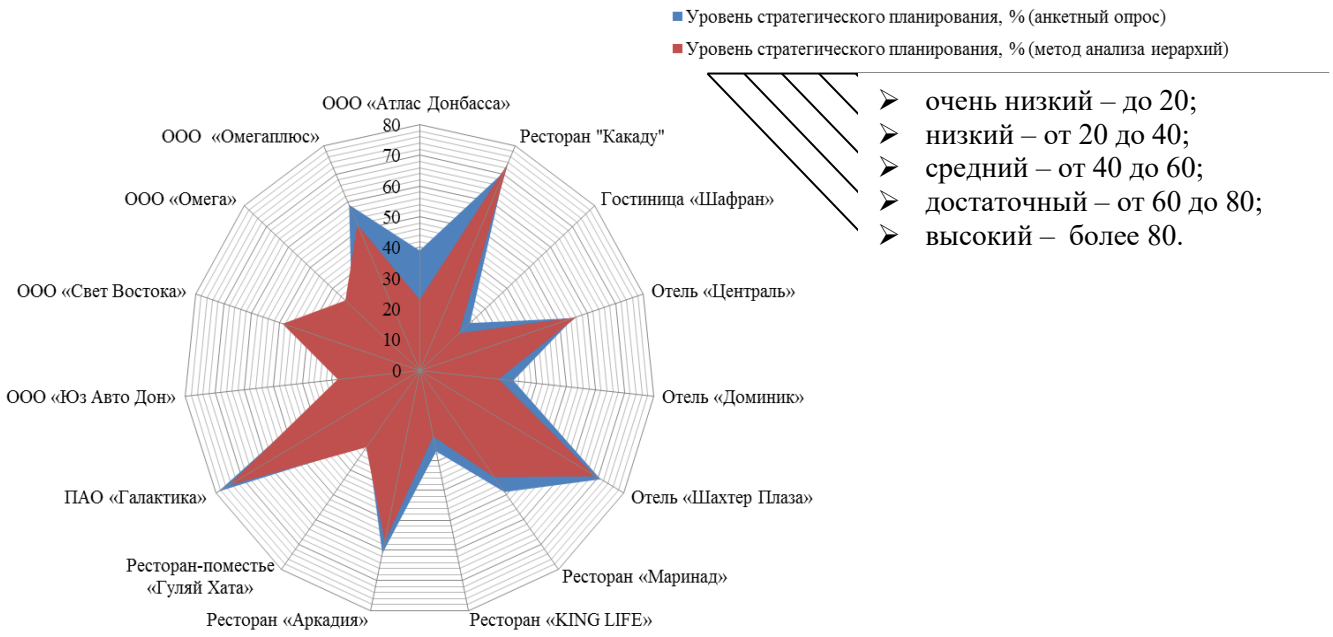


Рисунок 3 – Уровень стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики

В третьем разделе работы **«Совершенствование методических основ стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций»** усовершенствован организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, сформированы направления совершенствования организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, разработан научно-методический подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций и адаптирован к реализации предприятиями сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

В ходе исследования обосновано, что сущность организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций сводится к применению комплекса мер организационного и экономического характера, направленных на разработку стратегического плана деятельности предприятия (рис. 4).

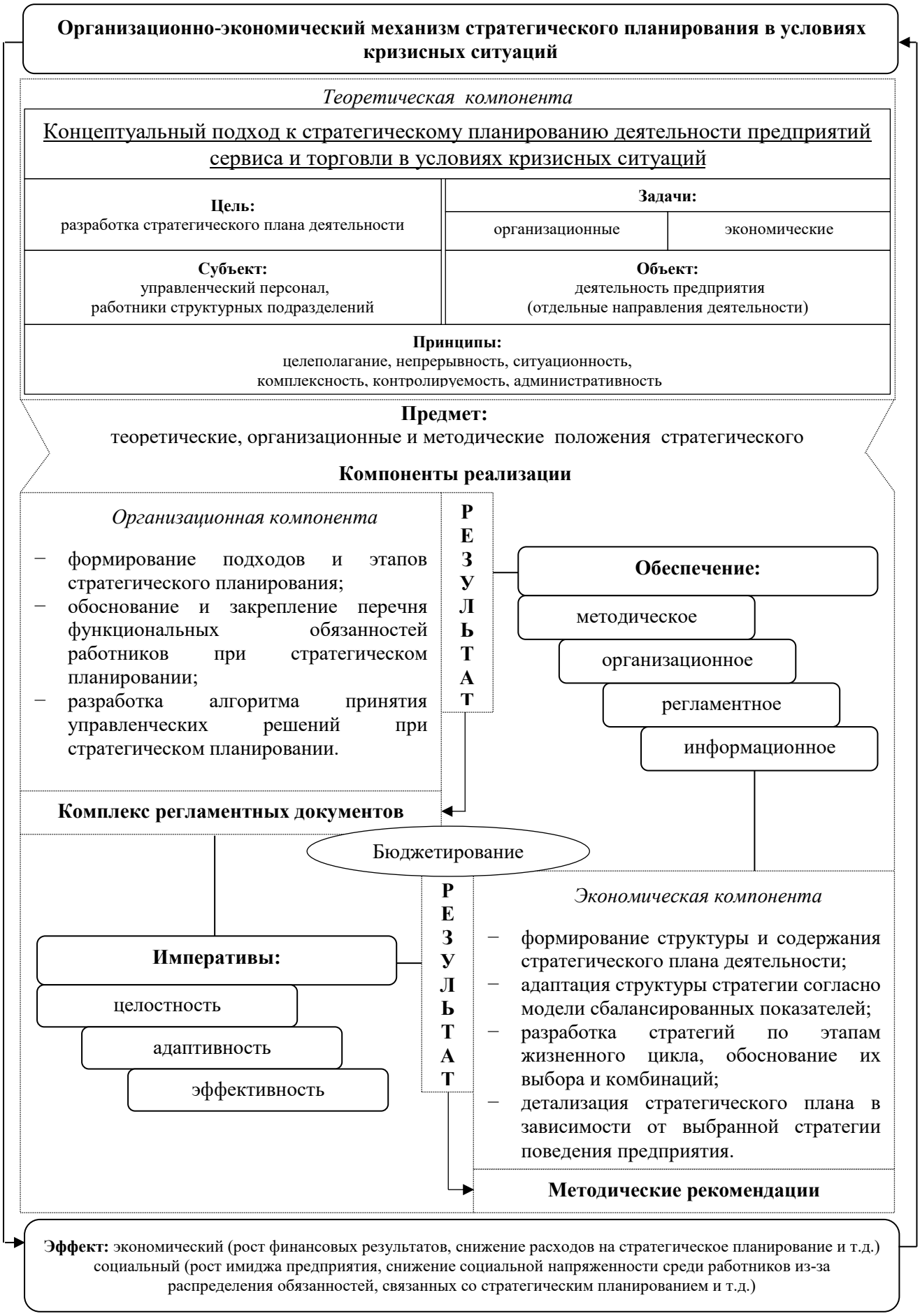


Рисунок 4 – Организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях

Структурно разработанный механизм состоит из трех компонент: теоретической, организационной и экономической, взаимосвязь которых обеспечивается как комплексными направлениями их реализации, так и основывается на соответствующих императивах. 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.

Обосновано, что для реализации разработанного механизма целесообразно создание рабочей группы по стратегическому планированию и следование предложенного алгоритму принятия соответствующих управленческих решений (рис. 5).

Рисунок 5 – Алгоритм принятия управленческих решений рабочей группой по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуациях

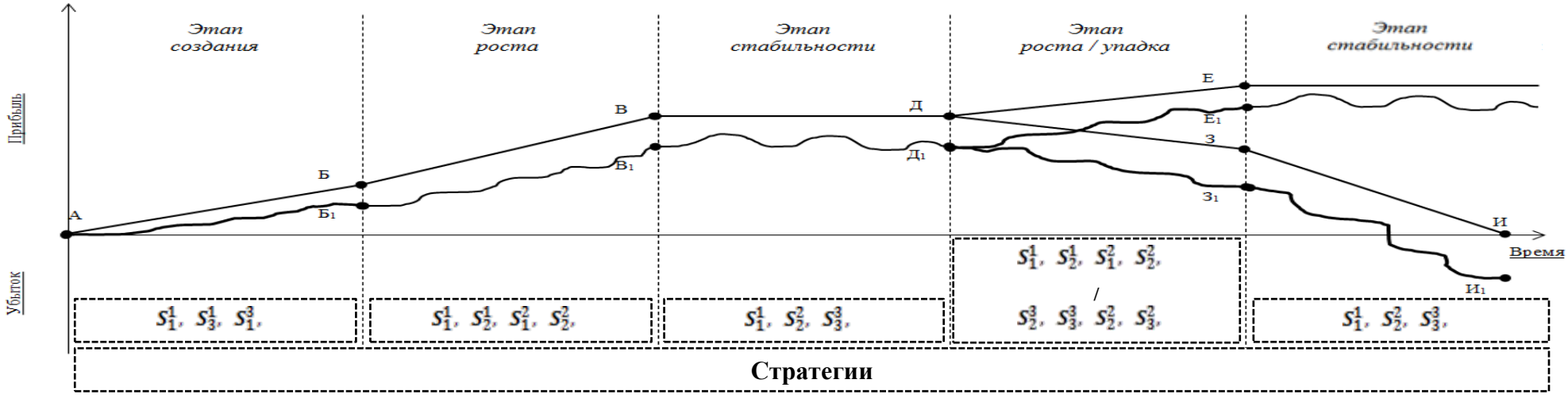
В ходе исследования сформированы направления совершенствования организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которые нашли отражение не только в детальной проработке этапов исследуемого процесса с адаптацией алгоритма принятия управленческих решений на каждом из них, 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

Совершенствование методических основ стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций также было связано со стратегическим планом деятельности предприятия, структура и содержание которого были предложены автором. Установлено, что для более эффективной реализации стратегического плана необходима разработки отдельных методических рекомендаций, которые 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.

С учетом вышесказанного, в ходе исследования были разработаны методические рекомендации, цель которых состоит в установлении единого подхода к стратегическому планированию на предприятии в условиях кризисных ситуаций. Структуру разработанных методических рекомендации составляют следующие разделы: общие положения, основные термины и определения, содержание методических рекомендаций, приложения.

Особое внимание в предложенных методических рекомендациях было уделено комбинациям стратегий поведения предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций (рис. 6). В ходе исследования предложены 9 вариантов стратегий, которые зависят от разных комбинаций величины прибыли (высокая, средняя, низкая) и спроса (высокий, средний, низкий) и агрегированы по этапам жизненного цикла с учётом целей и задач в разрезе каждого направления модели сбалансированной системы показателей (BSC).

Принимая во внимание предложенные в диссертации стратегии, обосновано, что наиболее целесообразными для реализации на разных этапах жизненного цикла предприятий сервиса и торговли являются: S_1^3 – на этапе создания предприятия; S_2^2 – на этапе роста предприятия (акцент на спрос услуг); S_2^2 – на этапе стабильности предприятия (акцент на прибыльность услуг); S_2^3 – на этапе упадка предприятия. Исходя из полученных результатов, в диссертации обоснованы комбинации стратегий по этапам жизненного цикла исследуемых предприятий сервиса и торговли, имеющие наибольшую эффективность в условиях кризисных ситуаций (табл. 1).



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 6 – Стратегии поведения предприятий сервиса и торговли в условиях кризисных ситуаций и их комбинации по этапам жизненного цикла

Таблица 1 – Комбинации стратегий по этапам жизненного цикла предприятий сервиса и торговли, имеющие наибольшую эффективность в условиях кризисных ситуаций

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

Реализация предложенных комбинаций стратегий (S_2^1, S_1^2, S_2^2), связанных с поддержанием существующих масштабов деятельности, минимизацией расходов и поиском резервов дальнейшего развития, позволила повысить уровень стратегического планирования в ООО «Атлас Донбасса» с 23% («очень низкий») до 61 % («достаточный»). В рамках предложенных стратегий были скорректированы мероприятия по расширению спектра предоставляемых услуг, внедрению новых, оригинальных технологий их оказания, а также поддержанию надлежащего уровня квалификации работников в стратегической перспективе.

Подкрепление предложенных в диссертации разработок четкими и унифицированными методическими рекомендациями позволило достичь экономического эффекта, который, 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, а также обоснованного распределения должных обязанностей участников соответствующей рабочей группой и реализации ими, разработанного в диссертации 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 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе проведено теоретическое обоснование, 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 имеющихся в специальной экономической литературе подходов с принципами его проведения, что позволило абстрагироваться от его характеристик, которые являются производными от цели такого планирования (или общеизвестной цели деятельности предприятия в целом). Следствием стало формулирование дефиниции понятия «стратегическое планирование» как процесса, направленного на формирование стратегии деятельности предприятия, руководствуясь которой в ходе принятия управленческих решений происходит достижений целей и задач предприятия.

2. Исследована природа и характер кризисных ситуаций на предприятии, результаты чего позволили не только выделить их классификационные признаки, но и определить, обосновать логику взаимосвязи факторов их возникновения с возможными последствиями. В ходе исследования обосновано, что каждому этапу жизненного цикла присущи неповторяющиеся (уникальные) кризисные ситуации, графическая интерпретация сущности которых нашла отражение в предложенной дефиниции определения кризисной ситуации как совокупности 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. Разработан концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций, основанный на адаптации направлений системного подхода через призму его основных принципов, что позволило определить его функции и задачи. Реализация концептуального подхода, структурно состоящего из трёх блоков (теоретического, методического и практического), направлена на совершенствование организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций и его методических основ, а также на разработку соответствующего механизма.

4. Проанализирован уровень финансовой устойчивости предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики, результаты которого показали, 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.

5. Проведен аналитический обзор основных проблем стратегического планирования на предприятиях региона. Результаты позволили утверждать, что основной проблемой является ненадлежащий уровень детализации соответствующих положений нормативно-справочной информации особенностей стратегического планирования деятельности (отдельных направлений), на что указало 87,35 % респондентов. 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 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. Оценен уровень стратегического планирования на отечественных предприятиях на основе предложенного методического подхода, вследствие чего установлено, 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»).

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 контроля за ходом его реализации. Исходя из этого, 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.

8. 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 ходе исследования проработана последовательность управленческих решений рабочей группы, на которую могут быть возложены обязанности по разработке стратегического плана деятельности, в конечном итоге, направленная на формирование процесса организации стратегического планирования и его адаптацию к специфике деятельности предприятия.

9. Разработан научно-методический подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций и адаптирован к реализации предприятиями сервиса и торговли Донецкой Народной Республики посредством четких методических рекомендаций. Реализация предложенной разработки направлена на повышение его эффективности в условиях кризисных ситуаций, что позволит оптимизировать процесс принятия управленческих решений, касающихся развития предприятия.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии по теме диссертации

1. Мусацкая, Я.С. Совершенствование организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций / Я.С. Мусацкая, И.А. Ангелина // Многовекторное управление социально-экономическими системами: теория и практика.– 2021. – С. 96-103

Личный вклад: сформирована и обоснована структура алгоритма принятия управленческих решений рабочей группой по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуациях

Публикации в рецензируемых научных изданиях

1. 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.

Личный вклад: уточнена дефиниция понятия «стратегическое планирование», а также определены его ключевые элементы как системы на уровне предприятия: объекты, субъекты, результаты процесса.

2. 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.

Личный вклад: обоснована природа и характер кризисных ситуаций на предприятии.

3. 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.

Личный вклад: разработан концептуального подхода к стратегическому планированию предприятия в условиях кризисных ситуаций.

4. 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.

Личный вклад: разработан организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, а также определены пути его реализации.

5. 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.

Личный вклад: сформированы направления совершенствования организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

6. 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.

Личный вклад: систематизированы результаты проведения диагностики уровня стратегического планирования предприятий сервиса и туризма Донецкой Народной Республики.

7. Мусацкая, Я.С. Анализ финансовой устойчивости отечественных предприятий и особенностей современных кризисных ситуаций/ И.А. Ангелина, Я.С. Мусацкая // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. 2. – С.193-202.

Личный вклад: проанализирован уровень финансовой устойчивости предприятий сервиса и туризма Донецкой Народной Республики, а также определены особенности современных кризисных ситуаций.

8. Мусацкая, Я.С. Аналитический обзор проблем стратегического планирования на предприятиях Донецкой Народной Республики/ Я.С. Мусацкая// Вести автомобильно-дорожного института. – 2021. – № 4. – С. 86-93.

Труды апробационного характера

9. 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.

10. 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.

Личный вклад: определены этапы стратегического планирования на предприятии.

11. 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.

Личный вклад: предложен методический подход к оценке эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций.

12. Мусацкая Я.С. Организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций / 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.

Личный вклад: обоснована структура и содержание организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

13. Мусацкая Я.С. Концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций / 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.

Личный вклад: сформирована структур и содержание концептуального подхода к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций.

14. 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.

Личный вклад: проанализированы современные особенности кризисных ситуаций на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики.

15. 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.

АННОТАЦИЯ

Мусацкая Я.С. Стратегическое планирование деятельности предприятий сервиса и торговли. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. – Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», Донецк, 2021.

В диссертационной работе разработаны теоретические положения и сформированы методические рекомендаций по развитию стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

Разработан 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;

Предложен 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;

Усовершенствован алгоритм принятия управленческих решений по этапам стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях, отличающийся комплексной проработкой практических особенностей его реализации, позволяющих последовательно организовать процесс стратегического планирования на предприятии;

Сформировано научно-методическую основу регламентации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которую отличают разработанные методические рекомендации, направленные на повышение его эффективности в условиях кризисных ситуаций и позволяющие оптимизировать процесс принятия управленческих решений, касающихся развития предприятия.

Получил дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат: *стратегическое планирование* (процесс, направленный на формирование стратегии деятельности предприятия, руководствуясь которой в ходе принятия управленческих решений происходит достижение целей и задач предприятия), *кризисная ситуация на предприятии* (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);

Разработан методический подход к оценке уровня стратегического планирования, который отличает возможность гибкого выбора элементов,

факторов и параметров, направленных на последовательный переход качественных показателей в количественные на основе их индивидуальной значимости для предприятия;

Предложена структура и содержание стратегического плана деятельности предприятия, основу которого отличает поэтапная реализация организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций с учетом коммуникационных связей между его субъектами, позволяющая выбрать комбинации стратегий деятельности предприятий с интеграцией системы сбалансированных показателей.

Ключевые слова: стратегического планирование, стратегический план предпринимательство, предпринимательская среда, предприятия, управленческие решения.

ANNOTATION

Musatskaya Y.S. Strategic planning in crisis situations. – As a manuscript.

Dissertation for the degree of candidate of economic sciences in specialty 08.00.05 – Economics and management of the national economy. – State Organization of Higher Professional Education "Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky", Donetsk, 2021.

In the dissertation work, theoretical provisions are developed and methodological recommendations for the development of strategic planning in crisis situations are formed.

A conceptual approach to strategic planning in crisis situations has been developed, the interconnection and interdependence of the blocks of which, in contrast to the existing ones, reflects not only the essence and logic of the implementation of the system approach, but is also aimed at improving the organization of strategic planning in crisis situations and its methodological foundations, and also on the development of an appropriate mechanism;

A mechanism for strategic planning in crisis situations is proposed, the formation of which, in contrast to the existing ones, is based on its organizational and economic orientation, the implementation of which makes it possible to develop a strategic plan for the enterprise, including both a set of regulatory documents and appropriate methodological recommendations;

The algorithm for making managerial decisions on the stages of strategic planning in crisis situations has been improved, which is characterized by a comprehensive study of the practical features of its implementation, which allow consistently organizing the process of strategic planning at the enterprise;

A scientific and methodological basis for the regulation of strategic planning in crisis situations has been formed, which is distinguished by the developed methodological recommendations aimed at increasing its efficiency in crisis situations and allowing to optimize the process of making managerial decisions regarding the development of an enterprise.

The conceptual and categorical apparatus was further developed: strategic planning (a process aimed at forming the strategy of the enterprise, guided by which,

in the course of making management decisions, the goals and objectives of the enterprise are achieved), the crisis situation at the enterprise (a set of crisis phenomena at the enterprise, which are based on the influence of both external and internal environmental factors, causing the need to overcome them for the further activities of the enterprise);

A methodological approach to assessing the level of strategic planning has been developed, which is distinguished by the possibility of a flexible choice of elements, factors and parameters aimed at the sequential transition of qualitative indicators to quantitative ones based on their individual significance for the enterprise;

The structure and content of the strategic plan of the enterprise is proposed, the basis of which is distinguished by the phased implementation of the organization of strategic planning in crisis situations, taking into account the communication links between its subjects, which allows choosing a combination of strategies for the activities of enterprises with the integration of the balanced scorecard.

Keywords: strategic planning, strategic plan, entrepreneurship, business environment, enterprises, management decisions.

Подписано к печати 29.03.2022 г. Формат 60х84х1/16.
Усл. печ. л. 1,5. Печать лазерная. Заказ _____ Тираж 100 экз.

Отпечатано ФЛП Кириенко С.Г.
Свидетельство о государственной регистрации физического
лица-предпринимателя № 15460 серия АА02 от 21.01.2016 г.
ДНР, 283014, г. Донецк, пр. Дзержинского, 55/105.
Тел.: +38(050) 524-50-36, e-mail: ksg11@ukr.net.