|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 338.26: 338.124.4 (477.62)** | |
| **ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ** | |
|  |  |
|  | **В. В. Жильченкова,***к.э.н., доц.*  **Е. И. Яценко**  *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  **Д.Н. Ерошенков**  *Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II г. Москва, РФ* |

*Аннотация: Рассмотрены проблемы принятия плановых решений на предприятиях в условиях политического кризиса рыночной экономики Донецкой Народной Республики, систематизированы подходы к стратегическому планированию по снижению издержек предприятия и выходу его из кризиса*

*Ключевые слова: стратегическое планирование, кризис, предприятие, проблемы.*

*Summary: The problems of making planned decisions at enterprises in the conditions of the political crisis of the market economy of the Donetsk People's Republic are considered, the approaches to strategic planning for reducing the costs of the enterprise and coming out of the crisis are systematized*

*Keywords: strategic planning, crisis, enterprise, problems.*

**Постановка проблемы.** Стратегическое планирование – это процесс создания и реализации в жизнь программ, планов действий и мероприятий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач. Стратегическое планирование характеризуется направленностью к адаптации деятельности организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей.

Процесс стратегического планирования крайне динамичен, в той или иной форме он объединяет остальные функции управления. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью адаптации стратегического планирования под кризисные реалии развития территорий ДНР.

**Целью** исследования является разработка теоретико-методических рекомендаций и предложений по совершенствованию стратегического планирования развития территорий ДНР на государственном уровне с учетом влияния политического кризиса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: выделить принципы стратегического планирования развития в условиях кризиса; разработать рекомендации по совершенствованию организации стратегического планирования развития в ДНР.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Проблеме совершенствования системы стратегического планирования на государственном уровне посвящены работы Ашнина Ю.А., Борисов А.В., Борисова Н.И., Торчян Н.Р., Франгулян Н.А. и др. К сожалению, в этой работе стратегическое планирование не может предсказать будущее в полной мере.   
В общем, стратегическое планирование является симбиозом интуиции и искусства высшего руководства организации по постановке и достижению стратегических целей, которые опираются на разработку стратегических планов и владение конкретными методами предпланового анализа.

**Основные результаты исследования.** Политический кризис выявил проблемы стратегического планирования как на республиканском уровне, так и для предприятия (рис. 1), что повлияло на резкое снижение экономических показателей, негативно отразилось на исполнении разработанных стратегий социально-экономического развития Донбасса.

Группы причин, по которым предприятие попадает в кризис

**Внешние причины**

Не зависят от предприятия или предприятие может повлиять лишь в незначительной степени

**Внутренние причины**

Возникли в результате деятельности самого предприятия

Внутренние факторы усиливают действие внешних

Рисунок 1 – Причины возникновения кризиса на предприятии

Теоретические разработки по стратегическому планированию социально-экономического развития территорий созданы еще советскими учеными и требуют дополнительной актуализации в условиях кризисной ситуации [3].

Проблемы кризисного состояния многих предприятий могут иметь различные причины, такие как неблагоприятные внешний условия, политическая нестабильность, инфляция, низкий спрос на продукцию, низкая конкурентоспособность, снижении инвестиций.

Отметим, что основными задачами стратегического планирования являются следующие: анализ финансово-хозяйственного состояния предприятия и перспектив развития рынка; оценка уровня готовности предприятия к осуществлению стратегических задач; установление контрольных цифр для достижения целей; оценка необходимого объема инвестиций.

В рамках перечисленных направлений необходимо решить следующие вопросы. Во-первых, спланировать расходы и распределить полномочия и обязанности между менеджерами и управляющими. Затем необходимо внедрение новых форм расчетов с контрагентами, после чего произвести контроль над издержками. Процедуру снижения затрат следует начинать с детального анализа данных обо всех издержках предприятия, определений направлений и способов их снижения и в итоге определение разработанных мероприятий как инвестиционных проектов. В качестве следующей задачи необходимо снижение затрат на оплату труда, на аренду помещения, на сбыт и т.д. [2].

Далее необходимо изучить саму структуру процесса стратегического менеджмента, работа которого протекает в условияхотносительнойстабильности(рис.2).

3. Разработка стратегического плана

6. Стратегический контроль и регулирование

1. Постановка стратегических целей и стратегический анализ

2. Выбор стратегии

3. Разработка стратегического плана

4. Организация реализации стратегического плана

5. Реализация стратегического плана

**Стратегическое планирование**

Рисунок 2 – Структура процесса стратегического менеджмента в относительно стабильных условиях

Однако указанная программа стратегического планирования является, своего рода, классической и применима только к стабильной среде. С учетом этого следует выделить более детальную концепцию, наиболее приспособленную к условиям кризиса. Представим перечень мероприятий, которые необходимо провести для решения проблем, порождаемых кризисными явлениями.

Основным решением в данной ситуации является формирование эффективного стратегического планирования, совершенствование миссии компании, введение инноваций и нововведений, ужесточение процесса оптимизации расходов, мотивация персонала.

Таким образом, программа по снижению затрат в рамках стратегического управления предприятием будет иметь следующий вид:

1. Сбор и анализ данных об издержках предприятия (переменных и постоянных). На этом этапе осуществляется сбор информации о текущем состоянии затрат и их состоянии в прошлых периодах, а также исследоваться изменение затрат во времени.
2. Определение эффективных направлений по снижению затрат. Необходимо проанализировать, как уменьшение расходов отразится на общих результатах деятельности компании.
3. Разработка мероприятий по сокращению затрат. После того, как определены наиболее перспективные направления, необходимо изучить, как образуются затраты, как проходят бизнес-процессы, и понять, что следует предпринять компании для снижения издержек:
   * анализ возможностей передачи на аутсорсинг дорогостоящих процессов;
   * оптимизация производственной дисциплины, технологии производства и основных технологических процессов, происходящих на предприятии;
   * оптимизация организационной структуры, бонусные схемы для персонала, мотивация, изменение системы оплаты труда;
   * уменьшение затрат на бытовые расходы;
   * горизонтальная и вертикальная интеграция.
4. Формирование бюджета компании с учетом разработанных мероприятий. Планирование затрат и передача права по их управлению руководству подразделений.
5. Подробная проработка мероприятий как инвестиционных проектов, оценка перспективных программ, возможности их применения. Для каждого мероприятия рассчитывается показатель чистого дисконтированного дохода.

Значимым моментом плана является ее целевая направленность, которая находит выражение в окончательных результатах деятельности предприятия. Основная цель данного плана заключается в обеспечении устойчивости, стабильности компании и укреплении ее позиций на рынке.Повышение эффективности затрат включает мероприятия, в первую очередь, направленные на изучение факторов, которые могут стать причиной роста или снижения издержек производства. Чаще всего основное место среди них занимают технологические процессы и инновации, которые позволяют производить то же количество продуктов, но с меньшими затратами. Инновации, проекты и эффективные технологические решения позволяют более экономно пользоваться природными ресурсами и во многих случаях находить им замену.

Необходимо отметить, что особое внимание на сегодняшний день следует обратить на рыночные факторы, во-первых, на платежеспособный спрос. Сегодня эффективный способ увеличения спроса – это снижение себестоимости, то есть стимулирование и продвижение товара (услуги) до его широкомасштабного появления на рынке [2].

Следовательно, с целью повышения притока денежных средств и увеличения рентабельности продаж является необходимым провести мероприятия по снижению затрат. В неблагоприятных условиях это одно из наиболее действенных решений для того, чтобы в дальнейшем стабилизировать финансовое положение компании. Важнейшие задачи – это оптимизация издержек и строгое наблюдение за исполнением принятых целей на основе стратегического плана.

Таким образом, изучение информации о затратах происходит в рамках стратегического анализа идает основание перейти к следующему шагу – разработке плана повышения эффективности стратегического регулирования на государственном уровне в целях повышения качества его результативности и исполнительной дисциплины. Проанализируем действующие государственные органы, занимающиеся стратегическим планированием.

Стратегическое планирование в ДНР осуществляетдепартамент стратегического развития экономики (далее Департамент), который осуществляет деятельность, направленную на управление социально-экономическими процессами республики для создания стабильных условий выполнения заданий государственной программы социально-экономического развития. Кроме того, Департамент обеспечивает деятельности в вопросах макроэкономического развития.

Основными направлениями деятельности являются:обеспечение разработки и реализации стратегии социально-экономического развития ДНР, подготовка предложения по ее корректировке, разработка прогнозов социально-экономического развития в условиях кризисной политической ситуации, планы реализации стратегии социально-экономического развития, принимает участие в их выполнении.В состав Департамента входит отдел стратегического планирования, прогнозирования и реализации республиканских программ, который и осуществляет регулирование в кризисных условиях [6].

Для обеспечения эффективной работы Департамента и внедрения им стратегии социально-экономического развития, необходимо производить мониторинг его деятельности, который позволил бы заинтересованным сторонам наблюдать за результатами экономических преобразований, а также иметь возможность совещательного воздействия. В частности, это позволит более качественно оценивать эффективность разработанной стратегии различными методами и в разных аспектах.

Так же в рамках реализации стратегии и осуществления ее мониторинга, в качестве дополнительного инструмента поиска новых подходов к пониманию тенденций развития государства, в будущем может быть использован сценарный подход, на основе которого можно заранее делать выводы об изменениях и состоянии внешней среды, о тенденциях изменения во внутренней среде [4].

**Выводы.** Таким образом, проанализировав основные положения методологии стратегического планирования, а также уточнив цели, задачи стратегического планирования, его временные рамки, и выяснив, что при разработке и реализации стратегий социально-экономического развития территорий в условиях кризиса, необходимо руководствоваться принципами, используемых в период стабильной экономической конъюнктуры необходимо: раскрыть и обосновать принципы стратегического управления, имеющие актуальность в условиях кризиса. Выбор каждого принципа основан на проведенном анализе действующей практики стратегического планирования, а также истории его развития как в прошлом на нашей территории, так и опыта зарубежных стран.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | |  |
| **Список литературы** | | |
|  | Ашнина Ю.А., Борисов А.В., Борисова Н.И. Развитие инфраструктуры современного города: социальные и экономические аспекты // NovaInfo.Ru. – 2015. – Т. 2. – № 39. – С. 177-183. | |
|  | Торчян Н.Р., Франгулян Н.А. Проблемы стратегического управления предприятием в современных условиях развития российского рынка // Экономические науки.– 2016. –[Электронный ресурс] –<http://novainfo.ru/article/4807> | |
|  | Абалкин Л.И. Взгляд в завтрашний день // М.: Институт экономики РАН, 2005, 126 с. | |
|  | Галиуллин А.Г. Стратегическое планирование развития территорий в условиях экономического кризиса// [Электронный ресурс] –[http://www.dissercat.com/content/ strategicheskoe-planirovanie-razvitiya-territorii-v-usloviyakh-ekonomicheskogo-krizisa](http://www.dissercat.com/content/%20strategicheskoe-planirovanie-razvitiya-territorii-v-usloviyakh-ekonomicheskogo-krizisa) | |
|  | Бирбраер М. К вопросу о методологии построения «перспективных планов» // Пространственная экономика. – №2(10). – 2007. | |
|  | Официальный сайт министерства экономического развития Донецкой Народной Республики// [Электронный ресурс] –http://mer.govdnr.ru/index.php?option= com\_content&view=article&id=23&Itemid=147 | |