

Я. С. Мусацкая

ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк

## АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ПРОБЛЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

*В ходе исследования сделан аналитический обзор проблем стратегического планирования на предприятиях Донецкой Народной Республики. Результаты свидетельствуют о том, что проблемы стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики обусловлены как отсутствием комплексных подходов к организации процесса стратегического планирования, так и к его методическому обеспечению.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, кризисные ситуации на предприятии, стратегическое планирование в условиях кризисных ситуаций, проблемы стратегического планирования

### **Постановка проблемы**

Реализация разработанного нами ранее концептуального подхода к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций [1] 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 в сочетании направлений ее развития (системно-структурного, системно-целевого, системно-мультипликационного, системно-ресурсного), целесообразным является выделение проблем в рамках каждого из них. Такой подход позволяет не только детально исследовать современное состояние стратегического планирования, но и предопределить его специфические особенности с учетом реалий ведения предпринимательской деятельности в Донецкой Народной Республике.

### **Анализ последних исследований и публикаций**

Среди научных исследований, посвященных проблемам стратегического планирования, следует выделить работы И. Агеевой, Э. Ибрагимова, Л. Кардановой, Л. Квасний, Д. Никитиной [2–6]. Несмотря на обоснование отдельными учеными современных проблем, связанных со стратегическим планированием деятельности предприятий различных отраслей и форм собственности [6], их сложно интерпретировать в плоскость реалий Донецкой Народной Республики, подчеркивая тем самым логику и цель статьи.

**Цель статьи** заключается в исследовании проблем стратегического планирования на предприятиях Донецкой Народной Республики.

### **Изложение основного материала исследования**

Для достижения цели данного этапа исследования был проведен анкетный опрос, респондентами которого выступили работники предприятий сервиса и туризма Донецкой Народной Республики (таблица 1).

Таблица 1 – Распределение респондентов по должностям

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
<i>Всего:</i>	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?».

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. Не могут однозначно ответить на данный вопрос 267 человек (или 63,57 % респондентов).

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.

Таблица 2 – Практика проведения предприятиями Донецкой Народной Республики мероприятий, связанных со стратегическим планированием деятельности

Мероприятия Предприятие	Корректировка целей и задач деятельности	Анализ факторов внешней и внутренней среды	Составление плана маркетинговых исследований рынка	Корректировка должностных инструкций работников	Разработка бюджетов по перспективным направлениям деятельности
Отель «Атлас»	+		+		
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, 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 предприятий (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 к 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 информацией, 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 3.

Таблица 3 – Необходимая информация для руководителей и менеджеров предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики для стратегического планирования

Информационные потребности руководителей и менеджеров структурных подразделений предприятий 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
<i>Всего:</i>	<i>362</i>	<i>100</i>

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 коронавирусной 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).

Данные таблицы 3 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, информационное), еще остается низким, что в первую очередь связано с наличием групп проблем. При этом при определении и оценке 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 с 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 1.

Результаты ответов респондентов, представленные на рисунке 1, 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.

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.

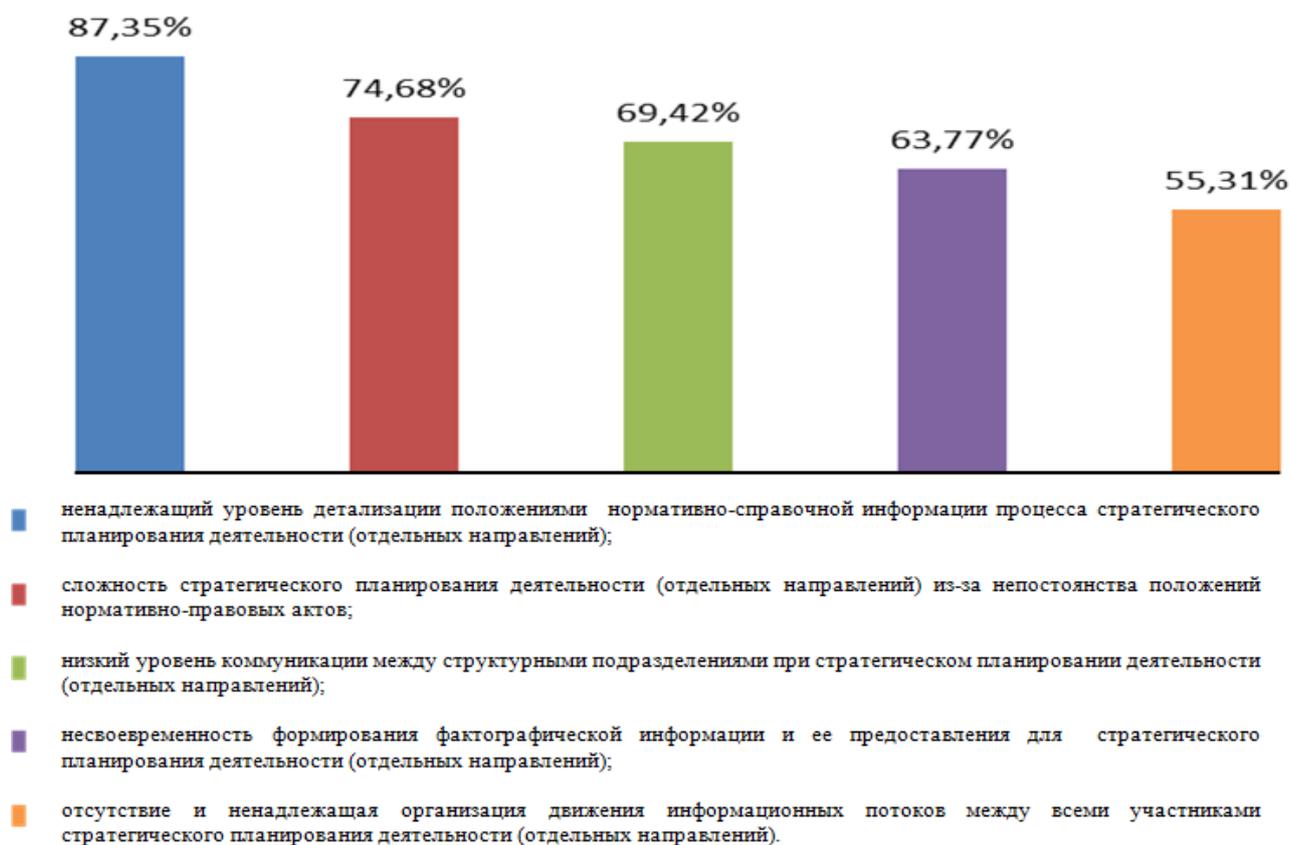


Рисунок 1 – Распределение ответов респондентов на вопрос об основных проблемах формирования направлений стратегического планирования

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 которых 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 4.

Результаты опроса, представленные в таблице 4, 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 структурных 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).

Таблица 4 – 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	%
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 стратегического планирования	4	58,6	3	50,9	4	33,6
Непостоянство управленческих решений относительно направлений стратегического планирования	5	12,5	2	62,4	1	72,3

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 5.

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

Таблица 5 – Распределение ответов респондентов на вопрос об основных проблемах процесса стратегического планирования

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	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

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.

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, подчеркивая 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 (рисунок 2), решение которых, согласно ответам респондентов, должно стать первоочередной задачей для руководства предприятий.



Рисунок 2 – Распределение ответов респондентов на вопрос об основных технических, технологических и организационных проблемах стратегического планирования, %

Согласно данным, представленным на рисунке 2, среди трех основных организационных проблем выделяется одна, связанная с систематическими нарушениями режима работы предприятия, негативное влияние 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.

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 нарушений 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.

### **Выводы**

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 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.

Результаты проведенного аналитического обзора проблем стратегического планирования на предприятиях региона свидетельствуют о недостаточном внимании предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики к их решению. Несмотря на определенную гибкость предприятий в вопросах размеров бюджетов стратегического планирования, ряд проблем организационно-методической направленности требует скорейшего решения, определяя тем самым логику дальнейших исследований. Однако для этого необходимой является прежде всего оценка состояния стратегического планирования на отечественных предприятиях сервиса и торговли.

### **Список литературы**

1. Ангелина, И. А. Концептуальный подход к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций / И. А. Ангелина, Я. С. Мусацкая // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». – 2019. – Вып. 16. – С. 6–19.
2. Агеева, И. Н. Исследование процессов стратегического планирования на пищевых предприятиях / И. Н. Агеева, М. Д. Милева // Экономика пищевой промышленности. – 2010. – № 1. – С. 20–23.
3. 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.
4. Ибрагимов, Э. Эффективное стратегическое планирование на основе системного подхода / Э. Ибрагимов // Экономический анализ. – 2012. – Т. 10(3). – С. 274–276.
5. Никитина, Д. В. Проблемы стратегического планирования деятельности современного предприятия / Д. В. Никитина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – № 55-1. – С. 75–80.
6. Карданова, Л. И. Проблемы развития системы стратегического планирования в деятельности газотранспортного предприятия / Л. И. Карданова, В. А. Васильев // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2013. – № 15. – С. 212–217.

**Я. С. Мусацкая**

**ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**

**Аналитический обзор проблем стратегического планирования на предприятиях  
Донецкой Народной Республики**

Реализация любых концептуальных подходов 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 в 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.

В ходе исследования установлено, что проблемы стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли Донецкой Народной Республики обусловлены как отсутствием комплексных подходов к организации процесса стратегического планирования, так и к его методическому обеспечению. При этом 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. Указанные проблемы также являются прямым следствием отсутствия регламентации процесса стратегического планирования, тем более в условиях кризисных ситуаций.

Результаты проведенного аналитического обзора проблем стратегического планирования на предприятиях региона свидетельствуют о недостаточном внимании предприятий сервиса и торговли Донецкой Народной Республики к их решению. Несмотря на определенную гибкость предприятий в вопросах размеров бюджетов стратегического планирования, ряд проблем организационно-методической направленности требует скорейшего решения, определяя тем самым логику дальнейших исследований. Однако для этого необходимой является прежде всего оценка состояния стратегического планирования на отечественных предприятиях сервиса и торговли.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, КРИЗИСНЫЕ СИТУАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ, ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

*Ya. S. Musatskaya*  
*Donetsk National University of Economics and Trade*  
*Named After Mikhail Tugan-Baranovskiy, Donetsk*  
**Analytical Review of the Strategic Planning Problems at the Enterprises of the  
Donetsk People's Republic**

The implementation of any conceptual approaches to the strategic planning in crisis situations cannot be carried out without an analytical review of its problems. At the same time, following the logic of the study, according to which the structure and content of the conceptual approach is considered as a system, including a combination of directions of its development (system-structural, system-target, system-multiplier, system-resource), it is expedient to highlight problems within each of them. This approach will allow not only to study in detail the current state of the strategic planning, but also to predetermine its specific features, taking into account the realities of doing business in the Donetsk People's Republic.

The study found that the problems of the strategic planning at service and trade enterprises of the Donetsk People's Republic are due to both the lack of the comprehensive approaches to the organization of the strategic planning process, and to its methodological support. At the same time, the solution of these problems should be associated with the development of the strategic planning mechanism, the implementation of which should involve not only a clear selection of successive stages, but also form a stable relationship between them, including through budgeting. These problems are also a direct consequence of the regulation lack of the strategic planning process, especially in crisis situations.

The results of the analytical review of the strategic planning problems at the enterprises of the region indicate insufficient attention of service and trade enterprises of the Donetsk People's Republic to their solution. Despite a certain flexibility of enterprises in matters of the size of the strategic planning budgets, a number of organizational and methodological problems require a prompt solution, thereby determining the logic of the further research. However, for this, first of all, it is necessary to assess the state of the strategic planning at domestic service and trade enterprises.

STRATEGIC PLANNING, CRISIS SITUATIONS AT THE ENTERPRISE, STRATEGIC PLANNING IN  
CONDITIONS OF CRISIS SITUATIONS, STRATEGIC PLANNING PROBLEMS

**Сведения об авторе:**

**Я. С. Мусацкая**

SPIN-код РИНЦ: 3139-3194  
Телефон: +38 (071) 401-78-02  
Эл. почта: jana.mitina@mail.ru

*Статья поступила 29.11.2021*

© Я. С. Мусацкая, 2021

*Рецензент: О. И. Черноус, канд. экон. наук, доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»*