

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра экономики и планирования

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Ю.Л. Александров

(подпись) (инициалы, фамилия)

«05» «04» 2017 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

38.04.01 «Экономика»

код и наименование направления

38.04.01.10 «Экономика торговых предприятий»

код и наименование магистерской программы

Организационно – экономические аспекты устойчивого развития торгового  
предприятия

тема

Научный руководитель

  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

Т.И. Берг

инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

ЭУ 15-02М -ЭТП

группа

В.А. Летунов

инициалы, фамилия

Рецензент

  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

Е.Е. Моисеева

инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Устойчивость: понятие, принципы формирования, виды.....	6
1.2 Факторы, воздействующие на устойчивость деятельности предприятия.....	22
1.3 Инструменты управления устойчивостью торгового предприятия.....	27
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	40
2.1 Подходы к оценке устойчивого развития предприятия.....	40
2.2 Инструменты и методы оценки устойчивого развития торгового предприятия.....	46
2.3 Показатели оценки устойчивого развития предприятия.....	53
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	57
3.1 Расширение системы показателей оценки организационной – экономической инновационной устойчивости.....	57
3.2 Оценка организационно – экономической инновационной устойчивости торгового предприятия ООО «ЭВЭН».....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность выбранной темы.** Проблемы неустойчивости предприятий, как следствие их неготовности к изменившимся условиям хозяйствования, усугубляются процессами формирования самой рыночной среды. Это значит, что сегодня устойчивость должна достигаться при взаимосвязанном разрешении проблем микро- и макросреды. На сегодняшний день обеспечение устойчивого развития очень актуально для торговли, так как многие предприятия этой отрасли, в основном средние и малые, не обладают большими финансовыми резервами, которые позволяют относительно несложно переждать кризисный период экономического цикла. Более того, большинство предприятий торговли в период кризиса не могут рассчитывать на финансовую помощь со стороны государства.

Устойчивое развитие экономических организаций возможно при условии постоянного внедрения инноваций, а также в практику управления элементов моделирования от оценки устойчивости до реализации планов.

К традиционным для рыночной экономики механизмам адаптации к изменению конъюнктуры рынков для поддержания устойчивости относят: технические и технологические инновации, реструктуризацию, диверсификацию, совершенствование организационной структуры и структуры управления. Однако возможность их применения в значительной степени связана с показателями финансовой устойчивости и долей активов предприятия в денежной форме. Оценка степени устойчивости может быть дана только при использовании «комплексных» методов, включающих как количественный анализ экономических показателей, так и качественную оценку слабо формализуемых параметров.

**Цели и задачи исследования.** Целью магистерской диссертации является обоснование организационно – экономических аспектов устойчивого развития торгового предприятия.

Для осуществления обозначенной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические положения устойчивого развития торгового предприятия;
- изучить методические аспекты оценки устойчивого развития торгового предприятия;
- дополнить виды организационной в части инновационной устойчивости предприятия;
- дополнить показатели экономической оценки устойчивости торгового предприятия;
- провести апробацию предложенных показателей оценки устойчивости предприятия.

**Научная новизна диссертации** заключается в совершенствовании теоретико-методических аспектов устойчивого развития торгового предприятия:

- дополнена разновидность инновационной устойчивости, как вид организационной, признаком *степень стойкости*, позволяющая провести системную оценку способности внедрения инноваций на торговом предприятии в условиях конкурентного рынка;
- на основе метода декомпозиции дополнены и декомпозированы показатели организационной и экономической оценки устойчивости торговых предприятий;
- на основе интегрального показателя рентабельности инноваций определены пороговые значения степени инновационной стойкости: высокая, нормальная, предельно допускаемая и критическая.

**Теоретической основой** исследования являются труды зарубежных авторов по теории и методологии оценки устойчивости предприятия, формированию и совершенствованию организационно - экономического механизма хозяйствования, таких как: Аакер Д., Ван Хорн Дж. К., Дамодаран А., Портер М. и отечественных Алферова Т.В., Асаул М.А., Бакальская Е.В.,

Баранов А.В., Барканов А.С., Белецкий М.Д., Букреев В.В., Гонова О.В., Грачев А.В., Гусев С.А., Денисов К.А., Дубков С.В., Ильичева А.В., Лясковская Е.А., Николаева О.В., Омельченко И.Н., Филиппенко Д.С., Хомяченкова Н.А., Шаламова О.В., Шестерикова Н.В. и др.

**Методологической основой** исследования выступают общенаучные методы анализа и синтеза, единства исторического и логического, индуктивного и дедуктивного, абстракции, графический метод представления полученных результатов. Используются методы относительных величин оценки торгового потенциала, корреляционно-регрессионного анализа и др.

**Объектом исследования** является система показателей, определяющих степень устойчивости торговых предприятий в условиях конкурентного рынка.

**Предметом исследования** выступает совокупность теоретических и методических аспектов формирования и оценки организационно - экономической устойчивости торговых предприятий.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Общий объем работы - 85 страниц. Список использованных источников состоит из 60 источников.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Устойчивость: понятие, принципы формирования, виды**

Любое действующее предприятие характеризует единством устойчивости и неустойчивости, оно может отклоняться от своего режима функционирования под внешним воздействием в любую сторону. Состояние предприятия при одних условиях может быть устойчивым, при других – неустойчивым. Состояние предприятия считается устойчивым, если при небольших отклонениях оно может продолжить движение по прежней траектории, и неустойчивым, если отклонения прежнего состояния нарастают с течением времени.

Следует также учитывать, что проблемы неустойчивости предприятий как следствие их неготовности к изменившимся условиям хозяйствования усугубляются процессами формирования самой рыночной среды. Это значит, что сегодня устойчивость должна достигаться при взаимосвязанном разрешении проблем микро- и макросреды.

Тесное переплетение внешних и внутренних проблем определяет специфику решения проблемы обеспечения экономической устойчивости предприятий, их устойчивого развития. Прежде всего, следует констатировать отсутствие у предприятий внешних и внутренних стимулов к этой работе.

Слабая конкурентная среда, сохранение монопольного положения отечественных производителей на внутреннем рынке, отсутствие регулирующего воздействия спроса и предложения не требует от предприятий оперативной реакции на изменения конъюнктуры товарных рынков, не позволяет им заняться формированием собственных рыночных ниш, приобретать постоянных клиентов, развернуть в полной мере маркетинговую деятельность, т.е. то, что сегодня рядом авторов определяется как рыночная активность. Как следствие - предприятия не

стремятся к освоению новых видов производств, с целью повышения эффективности производства, и гибкости структуры, созданию комплексных резервов мощностей и т.д., т.е. не развивают свойства устойчивости.

В английском языке «устойчивое развитие» отражено более удачным выражением: sustainable development. Слово Sustainable буквально означает «Поддерживающий жизнь» или «Жизнеподдерживающий». Слово development, помимо «развития» в корне обозначает «проявление». Именно термин Sustainable development или по-русски «Поддерживающие жизнь проявления» был специально введен Международной комиссией ООН по окружающей среде и развитию (МКОСР) в 1987 г.[9]

Термин "устойчивое развитие" первоначально появился в природопользовании, в частности в рыбном и лесном хозяйстве. Под этим термином понималась система эксплуатации природных ресурсов, при которой они не истощаются и имеют возможность естественного воспроизводства.

Важнейшей отправной точкой всей концепции устойчивого развития стал доклад Римского клуба. "Пределы роста", изданного в 1972 году[15]. В нем впервые было показано, что природные ресурсы почти исчерпаны (нефть, газ, руды и т.д.), рост индустрии подошел к своим пределам и нужна новая концепция устойчивого развития мира. В результате во многих странах были приняты законы об охране окружающей среды, начали осуществляться перевод промышленного производства из крупных городов, закрытие вредных производств (угольные шахты, разрезы, карьеры и т.д.) и др.

В 1980-х годах термин «устойчивое развитие» был использован в отчете Комиссии Брундтланд, сформированной ООН в целях разработки конкретных предложений по решению экологических проблем[14].

В 1987 году после нескольких лет работы Комиссия пришла к выводу, что решение экологических проблем невозможно без решения социальных и экономических вопросов и об устойчивом развитии необходимо говорить в широком смысле. В докладе, представленном Комиссией в ООН, понятие

устойчивого развития определяется следующим образом: "Устойчивое развитие - это такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности"[9]. К определению был дан следующий комментарий: «Устойчивое и долгосрочное развитие представляет собой не неизменное состояние гармонии, а скорее процесс изменений, в котором масштабы эксплуатации ресурсов, направление капиталовложений, ориентация технического развития и институциональные изменения согласуются с нынешними и будущими потребностями» [39].

Устойчивое развитие характеризуется сложным набором взаимосвязанных факторов. В рамках математического подхода такое многогранное понятие, как устойчивое развитие, измерить со 100 % вероятностью невозможно, хотя бы потому, что чрезвычайно трудно количественными критериями измерить ценность каждого фактора, от которого зависит устойчивое развитие экономических систем. Еще труднее обеспечить соизмеримость столь разнородных факторов, что, в конечном счете, необходимо для получения интегральных оценок. Положение усугубляется еще и тем, что многие характеристики по своему содержанию являются субъективными оценками, которые зависят от взглядов и предпочтений конкретного человека, характера решаемой проблемы и места (в частности, страны), где эта проблема решается.

На уровне хозяйствующего субъекта экономический рост принято определять ростом выручки, прибыли, активов и т.п. Но в настоящих условиях ни один из данных показателей не свидетельствует об экономическом росте предприятия и тем более не может отражать устойчивость. Анализ теоретических подходов к оценке устойчивости предприятия показал целесообразность их классификации в 7 групп. По каждой группе установлены ограничения, состоящие в критерии (целевой функции) управления, недостатках учета и перспектив развития.



Таблица 1.1 – Анализ подходов оценки устойчивости предприятия

Суть подхода	Критерий устойчивости	Недостатки, вызванные неадекватностью целевой функции
1. Подход, основанный на анализе источников средств предприятия (исходя из срочности обязательств) и активов предприятия (исходя из их ликвидности) [Ковалев В.В и др.]	Способность погашать обязательства в зависимости от их срочности соответствующим активам	1. Логическая некорректность, т.к. активы представлены на определенный момент времени, а обязательства накоплены за определенный период. 2. Данные, используемые для расчета, отражают уже свершившийся факт.
2. Рассмотрение финансовой устойчивости через анализ платежеспособности путем соотнесения имущества предприятия по форме и по содержанию [Грачев А.В.].	Способность погашать обязательства в денежной форме имуществом в денежной форме	1. Критерий превышения финансового рычага в структуре актива над финансовым рычагом в структуре пассива. 2. Отражение точечной платежеспособности предприятия.
3. Определение финансовой устойчивости через структуру капитала. [Ван Хорн Дж. и др.].	Финансовая независимость от внешних кредиторов	1. Применение балансовой оценки собственного и заемного капитала. 2. Ориентация на ретроспективные данные.
4. Устойчивость рассматривается, как способность фирмы поддерживать сложившуюся структуру капитала. [Ковалев В.В., Дамодаран А. и др.]	Способность предприятия поддерживать сложившуюся структуру капитала.	1. Прибыль является показателем, зависящим от учетной политики организации. 2. Прибыль не отражает способность организации погашать задолженность.
5. Производственная устойчивость. [Гусев С.А.]	Способность обеспечить безубыточный объем производства	1. Неприменима для предприятий не производящих товаров. 2. Не отражает эффективности деятельности предприятия и платежеспособность компании.
6. Рыночная устойчивость (устойчивость конкурентного преимущества) [М. Портер и др.]	Способность предприятия защищать свои конкурентные преимущества	1. Не отражает эффективности деятельности предприятия и платежеспособность компании. 2. Содержит субъективность в определении конкурентных преимуществ компании и их устойчивости.
7. Интегральный показатель устойчивости [Омельченко И.Н.]	Способность предприятия сохранять устойчивость своих подсистем	1. Не отражает эффективность деятельности предприятия. 2. Субъективность нормативных значений коэффициентов и показателей.

Каждая организация, в рамках формирования собственного механизма устойчивого и конкурентоспособного развития, опирается, как правило, на построение экономической системы управления. Использование системного подхода позволяет рассматривать экономическое развитие через систему различных направлений управления организацией, которые и составляют фундаментальную основу развития объекта. Причем, каждая из составляющих подсистем оказывает непосредственное влияние не только на конечный результат, но и друг на друга, формируя при этом собственный механизм управления организацией и его конкурентоспособностью.

Под механизмом управления устойчивым развитием на предприятии необходимо подразумевать управление функционированием предприятием достигающее максимальный социо-эколого-экономический эффект и возможность перехода в качественно новое состояние путем формирования и регулирования отношений с внутренней и внешней средой.

Устойчивость – это способность системы, возвращаться в исходное состояние после внешних воздействий и продолжать работу без изменения функциональных характеристик [10].

Устойчивость – это способность эффективно функционировать в постоянно изменяющихся условиях конкурентной среды [14].

Рассматривая показатели устойчивого развития торговли и факторы, оказывающие влияние на его формирование, важно обосновать принципы формирования стратегии устойчивого развития предприятия, выявить приоритетные цели и разработать методы их достижения.

При определении принципов формирования стратегии устойчивого развития торгового предприятия, важное значение имеет гармонизация использования экономических, трудовых и материальных ресурсов с ориентацией на непрерывное повышение социальной эффективности. Торговля, ориентируясь в своей деятельности, прежде всего на интересы потребителя, решает много социальных задач, включая удовлетворение социальных потребностей и снижение социальной напряженности общества.

Экономическое положение развития общества определяет приоритетность отдельных направлений формирования стратегий устойчивого развития, которые базируются на конкретных принципах (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Принципы формирования устойчивого развития торгового предприятия[25]

При стремлении торгового предприятия достичь устойчивого развития, важное значение, имеет система методов управления. Главное внимание при этом должно быть уделено направленности хозяйственного механизма, который содержит эти методы, согласованию экономических и социальных параметров управления, достижению их эффективного взаимодействия с организационной структурой предприятия, удовлетворению общественных и личных потребностей в условиях экономного расходования ресурсов, совершенствованию составляющих хозяйственного механизма.

Разноплановость категории «устойчивость» позволяет ученым выделять различные ее виды. При изучении устойчивости классификация имеет большое значение, поскольку дает возможность проводить более глубокий анализ предприятия с целью повышения его устойчивости, а также служит основой для определения целей, задач, принципов и методов управления.

Так, Е.С.Губанова отмечает, что если есть типология и понимание характера классифицируемого объекта, то возможностей для выбора удачного управленческого решения гораздо больше.

А.С.Мартынов, В.В.Артюхов и В.Г.Виноградов связывают устойчивость с наличием механизмов, способных компенсировать внешнее возмущение, и выделяют видимую, групповую, адаптивную и отложенную устойчивость.

В математических и технических науках различают два основных вида устойчивости: статическую и динамическую. У любой системы есть пределы устойчивости, за рамками которых процесс саморегулирования невозможен. Важнейшим свойством, обеспечивающим способность системы к самовосстановлению при влиянии негативных факторов, является динамическая устойчивость, под которой следует понимать адекватную реакцию как системы в целом, так и всех ее элементов на любые изменения внешних и внутренних факторов, а также способность системы и ее элементов к самовосстановлению.

Е.А.Куклина применительно к экономической системе различает три вида устойчивости: низкую (относительную), высокую (абсолютную) и нормальную. Критерием для подобной классификации выступает возможность системы в процессе развития сохранять и приумножать те или иные виды ресурсов (материальные, человеческие и природные).

Т.Г. Краснова, учитывая сложность социально-экономической системы, предлагает следующую классификацию устойчивости: политическая, социальная, экологическая, научно-техническая

(инновационная), экономическая, финансовая, производственная, инвестиционная и др.

Е.И.Тихомирова предлагает классифицировать виды устойчивости в зависимости от степени проявления динамических характеристик и выделяет: устойчивость развития, которая выражается в стабильном приращении результата деятельности в диапазоне заранее определенного минимума и максимума; перманентную устойчивость, определяемую эпизодичностью и непостоянством изменений, как положительных, так и отрицательных; гиперустойчивость, показывающую неспособность системы к адаптации.

А.В.Шмидт предлагает такие виды устойчивости, как видимая, групповая, адаптивная, активная, отложенная.

В.А. Козлов и Л.А. Данченко различают виды устойчивости по следующим классификационным признакам: форма существования организации (текущая, стратегическая); объект анализа (производственная, финансовая, организационная, социальная, кадровая, коммуникационная, экологическая, инновационная, структурная и т.д.); характер реакции на возмущающие воздействия (статическая, динамическая); степень постоянства устойчивого состояния (переменная, постоянная, полная); степень охвата организации (структурная, частичная); факторы, влияющие на устойчивость организации (внешняя, внутренняя).

В некоторой степени с ними солидарна Г.Р. Яруллина, предложившая расширенную классификацию видов устойчивости. В частности, автор добавляет в качестве классификационного признака уровень устойчивости, что позволяет выявить соответствие фактической устойчивости норме, уровень допустимости и степень. В отличие от классификации В.А.Козлова и Л.А. Данченко, Г.Р. Яруллина в качестве объекта устойчивости выделяет предприятие и процесс развития предприятия.

Н.С. Бахвалов, Н. П. Жидков и Г. М. Кобельков предлагают классифицировать устойчивость по признаку отношения к изменению

значений исходных параметров. По этому признаку выделяют абсолютную или безусловную устойчивость и относительную или условную устойчивость.

Так, если рассмотреть какой-либо экономический процесс (или деятельность) предприятия, то можно назвать его относительно (условно) устойчивым, если он обладает устойчивостью только при определённых условиях, при определённых значениях исходных параметров. И следовательно, если определённый экономический процесс (или деятельность) предприятия устойчив при любых значениях исходных параметров, то он является абсолютно (безусловно) устойчивым.

Изучив понятие «устойчивость» можно выделить следующие ее признаки (рис. 1.2):

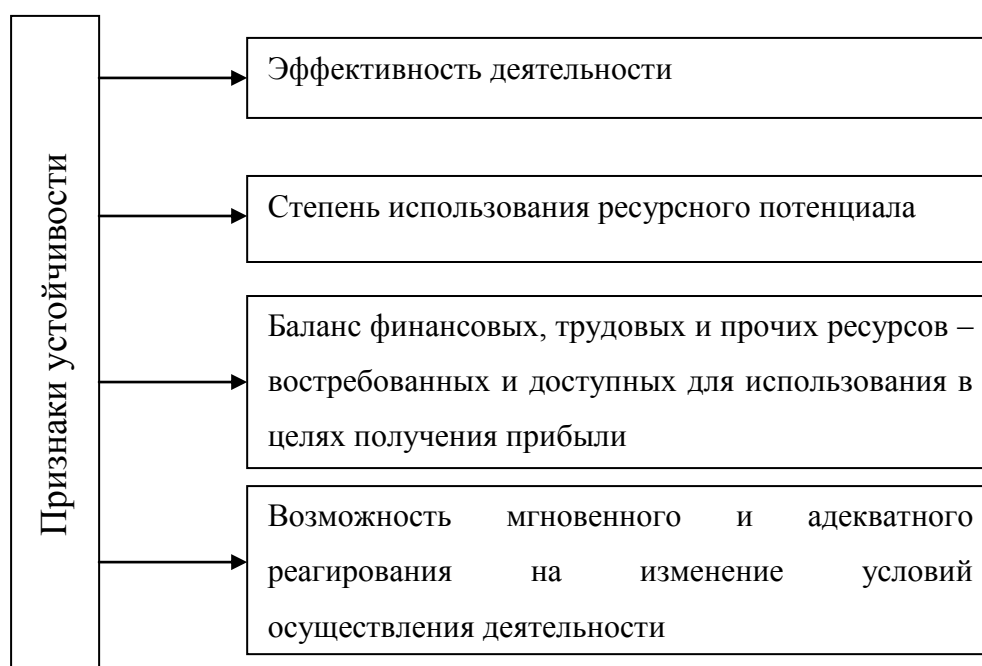


Рисунок 1.2 – Признаки устойчивости торгового предприятия[35]

Эффективность деятельности является обязательным признаком для определения устойчивости, поскольку она позволяет установить темп движения предприятия в направлении развития и необходимые для этого ресурсы, сравнить их с возможностями и сделать вывод о характере деятельности препятствиях в ее осуществлении. От результатов оценки эффективности деятельности предприятия зависит представление об общей

сбалансированности, возможности возвращения системы предприятия к состоянию динамического равновесия после воздействия на нее дестабилизирующих факторов.

Важный признак – системная сбалансированность предприятия, положение фирмы, при котором динамическое равновесие поддерживается на объективном уровне балансом воздействий и реакций на них со стороны самой системы, способной сохранять оптимальные экономические параметры.

Наличие большого количества видов устойчивости свидетельствует о сложности данной категории. Кроме того, все приведенные выше классификации дополняют друг друга, что говорит о существовании какого-либо отличительного признака. На основании этого систематизируем и обобщим виды устойчивости предприятия по различным классификационным критериям (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Классификация видов устойчивости предприятия [составлено по источникам 33,34]

Критерий классификации	Виды устойчивости
По сфере деятельности	Производственная, финансовая, экономическая, организационная, социальная, кадровая, экологическая, инновационная, маркетинговая, инвестиционная, управленческая
По типу	Абсолютная, нормальная, кризисная
По фактору времени	Статистическая, динамическая, ретроспективная, современная, прогнозная
По отношению к предприятию	Внешняя, внутренняя
По степени постоянства	Постоянная, переменная, полная
По уровню управления	Стратегическая, тактическая, оперативная
По степени допустимости	Высокая, средняя, низкая
По уровню допустимости	Допустимая, недопустимая
По характеру возникновения	Унаследованная, системная, общая
По характеру проявления	Устойчивость функционирования, устойчивость развития
По степени охвата	Структурная, частичная
По способу оценки	Количественная, качественная

Представленная (табл. 1.2.) классификация видов устойчивости разработана на базе системного подхода, в основе которого лежит анализ

предприятия как целостного множества определенных элементов: финансов, экономики, инноваций, маркетинга, производства, кадров, управления и др.

Особое значение из представленных видов устойчивости принимает устойчивость в зависимости сферы деятельности предприятия, в связи с чем были выделены такие виды устойчивости, как: производственная, финансовая, экономическая, организационная, социальная, кадровая, экологическая, инновационная, организационная, маркетинговая, инвестиционная, институциональная, управленческая.

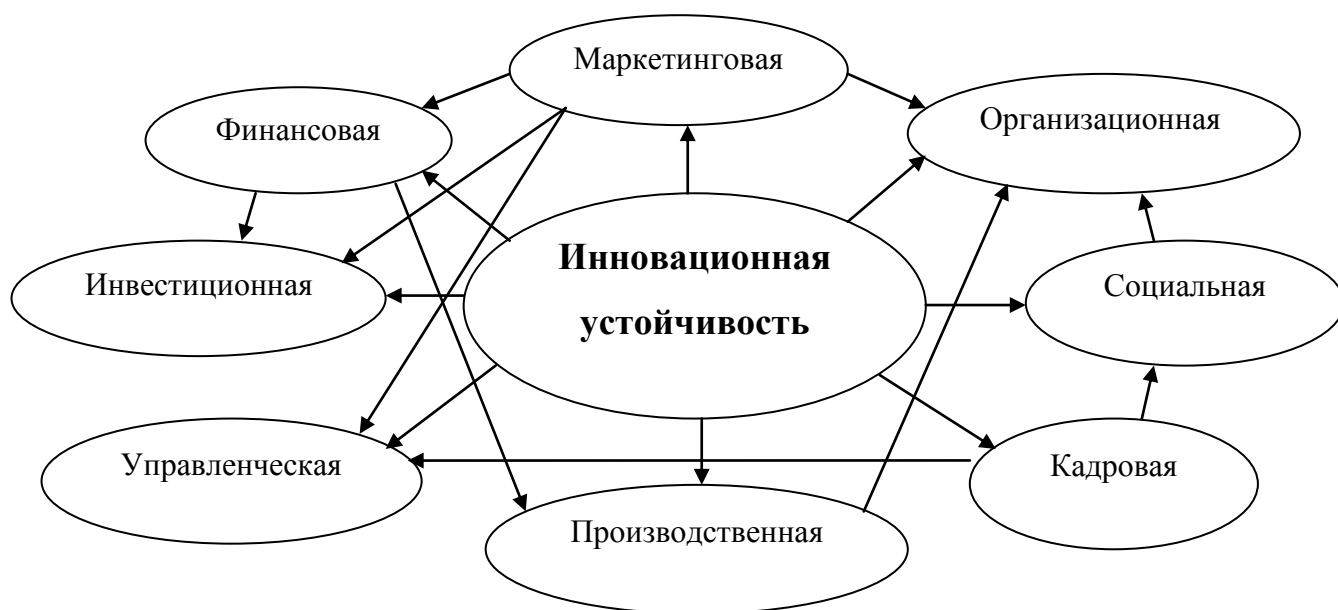


Рисунок 1.3 – Взаимосвязи видов устойчивости [составлено автором]

На основании рисунка 1.3, можно сделать вывод, что именно инновационная устойчивость оказывает огромное влияние и формирует различные виды устойчивости. Также и остальные виды устойчивости оказывают взаимовлияние на друг друга и формируют общую устойчивость торгового предприятия.

При анализе финансовой устойчивости предприятия следует различать четыре ее типа: абсолютная устойчивость, характеризуемая тем, что все потребности предприятия покрываются собственными финансовыми средствами, независимо от внешних кредиторов; нормальная устойчивость, предполагающая, что для покрытия потребностей предприятия используются заемные средства в сумме, не превышающей используемые собственные



средства; неустойчивость, определяющая, что для покрытия потребностей предприятия используются заемные средства, превышающие сумму собственных финансовых вложений; кризисная устойчивость, показывающая, что предприятие находится на грани банкротства.

В зависимости от учета фактора времени была выделена статическая и динамическая устойчивость предприятия. Данные виды устойчивости взаимообусловлены и взаимодополняют друг друга, существуют в едином экономическом пространстве. В каждый отдельный фиксированный момент времени устойчивость организации является статической устойчивостью. Статическая устойчивость организации относится прежде всего к процессам функционирования организации. Экономический же процесс развития организации есть постоянное изменение, движение в виде взаимодействия факторов производства и хозяйственной деятельности; следовательно, для процесса развития в большей степени соответствует динамическая устойчивость, которая характеризует процесс развития организаций в постоянном движении во времени.

По отношению к предприятию была выделена внешняя и внутренняя устойчивость. Внешняя устойчивость проявляется в способности предприятия противостоять негативному воздействию факторов внешней среды; внутренняя – в способности сохранять целостность структуры под воздействием факторов внутренней среды предприятия.

Устойчивость предприятия можно классифицировать по степени постоянства. В соответствии с этим критерием была выделена переменная устойчивость, характеризующаяся отсутствием постоянной устойчивости на протяжении длительного периода времени; постоянная устойчивость, характеризующаяся как устойчивое состояние предприятия на протяжении длительного периода времени; полная устойчивость, характеризующаяся стабильным ростом всех показателей деятельности предприятия, отражающих его устойчивое функционирование и развитие.

По уровню управления была выявлена стратегическая, тактическая и оперативная устойчивость. Так, оперативная устойчивость предполагает устойчивость тех подсистем предприятия, деятельность которых связана с производством, технологиями производства др.

Тактическая устойчивость – это устойчивость подсистем предприятия, способных разрабатывать и реализовывать стратегии предприятия. Дифференциация стратегий по подсистемам способствует конкретизации действий по определенным видам деятельности: производственная – увеличение объема производства, изменения ассортимента с учетом спроса населения, внедрения новой технологии, новых видов сырья, отнесение издержек производства, в т.ч. постоянных; маркетинговая – оптимизация снабженческо-сбытовой и ценовой политики; расширение каналов товародвижения; увеличение доли конкурентоспособной продукции; изучение рынка и конъюнктуры; финансовая – рост собственных средств и прибыли, обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности.

Стратегическая устойчивость предполагает устойчивость предприятия в целом. На данном уровне управления разрабатываются долгосрочные планы, определяются цели, задачи и миссия предприятия на определенный период.

Практический интерес представляет выделение системной, общей и унаследованной устойчивости. Так, системная устойчивость предприятия предполагает оценку принятых критериев эффективности деятельности и отражает показатели оценки возможных рисков. Общая устойчивость предприятия определяется как совокупная устойчивость всех структурных элементов предприятия. Унаследованная устойчивость является результатом наличия определенного запаса прочности товарно-материальных ресурсов и денежных средств, которые перешли предприятию из прошлых периодов.

С методической точки зрения важно классифицировать устойчивость в зависимости от способа ее оценки на количественную и качественную. От

точности оценки уровня устойчивости предприятия зависит эффективность реализации мероприятий по ее повышению.

Таким образом, представленные различные виды устойчивости предприятия, классифицируемые по различным критериям, способствуют более точной разработке и принятию управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия.

Необходимым условием для устойчивого развития предприятия является его управленческая устойчивость, под которой понимается скорость реагирования системы управления предприятием на внешние и внутренние воздействия. На рисунке 1.4 представлены организационные аспекты устойчивого развития.

Система управления динамична, обладает способностью к развитию, может переходить из одного качественного состояния в другое, оставаясь системой. В процессе развития элементы системы управления постепенно утрачивают способность выполнять заданные им функции, что приводит к нарушению структуры системы. В результате возникает задача сохранения структурной тождественности системы управления предприятием, т.е. поддержания соответствия между составом ее элементов и целями функционирования. Структурная тождественность системы управления не устанавливается автоматически, а достигается с помощью организации.

При функционировании системы управления предприятием ее структура постоянно противостоит изменениям элементов системы. Поэтому возможно отставание развития системы управления предприятием от требований среды. Способность системы управления сохранять баланс между изменениями элементов системы и структурой управления и определяет управленческую устойчивость предприятия

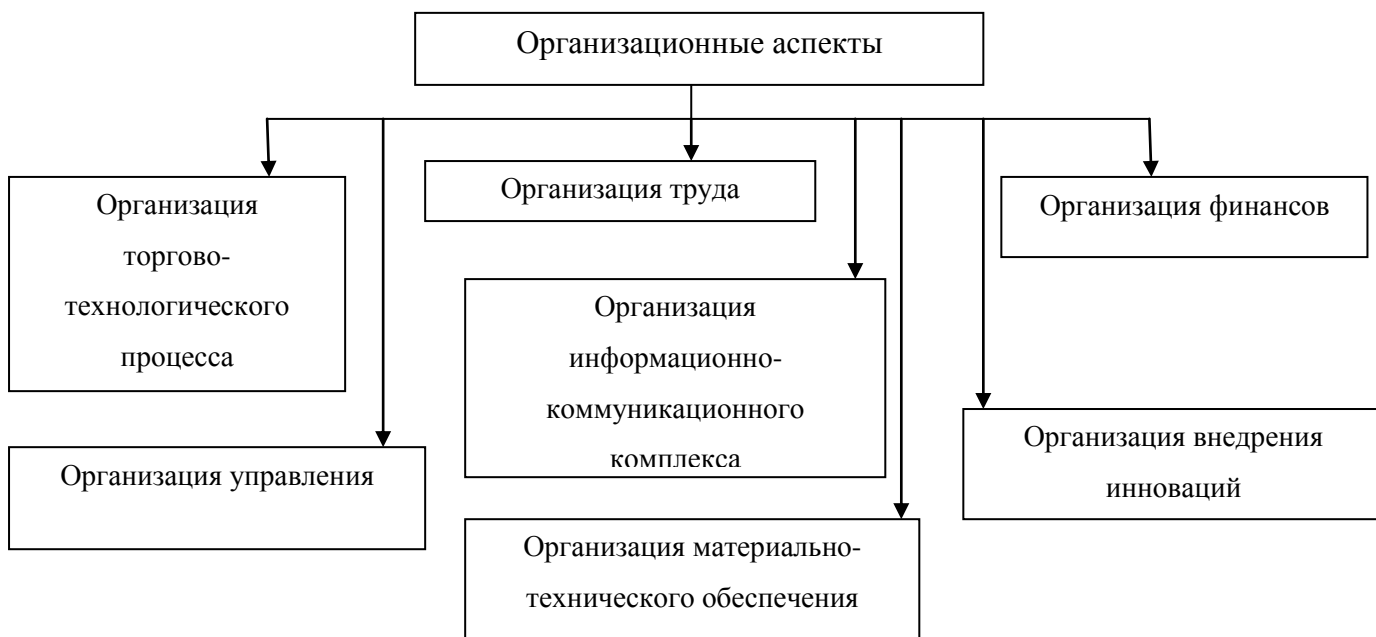


Рисунок 1.4 – Организационные аспекты устойчивого развития торгового предприятия [составлено автором]

Организация торгово – технологического процесса подразумевает комплекс взаимосвязанных торговых и технологических операций по доведению товаров до потребителей при сохранении их качества, с минимальными затратами труда и времени.

Организация труда это мероприятия, направленные на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы.

Организация финансов на предприятии предполагает построение системы управления финансами предприятия , которая обеспечивает финансовую стабильность, создание финансовых предпосылок для экономического роста и получения прибыли.

Организация управления на предприятии обеспечивает непрерывность и синхронность работы всех звеньев предприятия.

Организация материально – технического обеспечения это организация системы обеспечения предприятия материально – техническими ресурсами (товары, материалы, инструменты).

Организация внедрения инноваций подразумевает отбор инноваций из множества предложенных, планирование проекта, выбор формы организации работ, контроль.

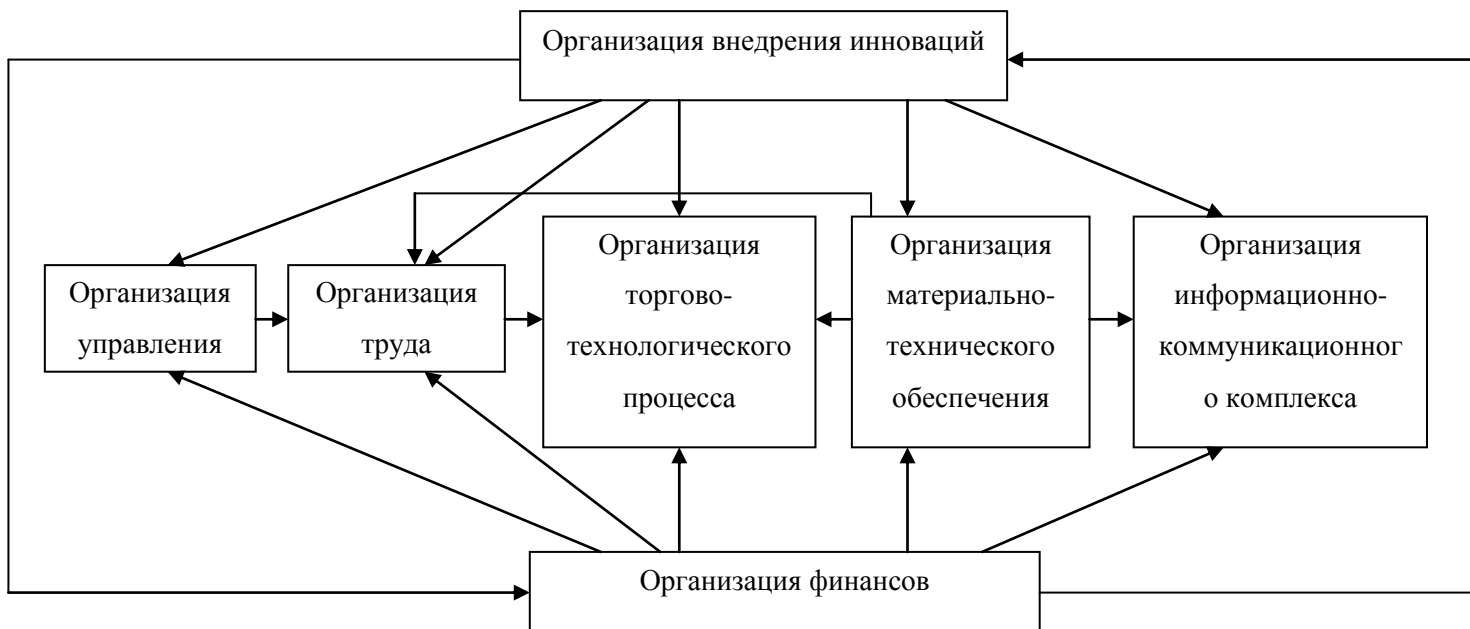


Рисунок 1.5 – Взаимосвязь организационных аспектов устойчивого развития торгового предприятия [составлено автором]

Экономическая устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами предприятия путём эффективного их использования, способствует бесперебойному процессу реализации продукции. Поэтому экономическая устойчивость формируется в процессе всей хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости предприятия. Сущность экономической устойчивости определяется эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов, и платёжеспособность выступает её внешним проявлением.

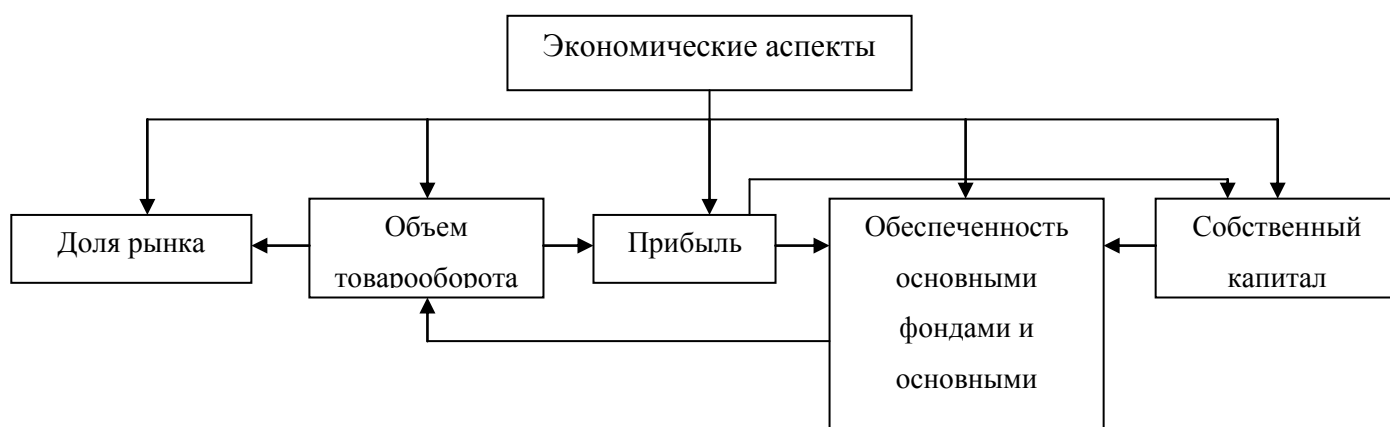


Рисунок 1.6 – Взаимосвязь экономических аспектов устойчивого развития торгового предприятия [составлено автором]

На рисунке 1.6 рассмотрены аспекты экономической устойчивости и их взаимосвязь.

Положение предприятия на рынке подразумевает его связи с рынком, положение относительно внешних структур и объектов. Также положение зависит от спроса продукции, и уровня конкуренции.

Реализация продукции это продажа товаров, услуг покупателям и получение денежных средств.

Эффективность хозяйственных и финансовых операций включает в себя контроль за обеспечением денежных расчетов с контрагентами, получением денежных доходов и осуществлением расходов, формированием и распределением денежных накоплений и финансовых ресурсов.

## **1.2 Факторы, воздействующие на устойчивость деятельности предприятия**

Деятельность предприятий представляет собой комплекс взаимосвязанных хозяйственных процессов, зависящих от многочисленных и разнообразных факторов. Будучи тесно взаимосвязанными, эти факторы нередко разнонаправленно влияют на результаты жизнедеятельности предприятия: одни - положительно, другие - отрицательно. Отрицательное воздействие одних факторов способно снизить или даже свести на нет положительное влияние других.

Эффективность деятельности организации как целостной системы определяется двумя сферами. Внешняя среда является источником факторов производства и информации (ресурсов), характеристики внутренней среды определяют способность преобразования этих ресурсов в продукцию (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Связь и взаимодействие элементов организации как открытой системы [35]

Таким образом, внешняя среда - совокупность переменных, взаимосвязанных с системой «предприятие», влияющих на ее характеристики, однако не подверженных непосредственному воздействию со стороны менеджеров предприятия. Внутренняя среда - это, по сути, само предприятие, т.е. жестко определенная взаимосвязь компонентов, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразования потоков ресурсов в потоки продукции.

Рассмотрение предприятия как системы, находящейся в постоянной взаимосвязи с внешней средой, приводит к классическому делению факторов на внешние и внутренние. Первые являются внешними по отношению к нему, их изменение почти или совсем не подвластно воле предприятия; вторые напрямую зависят от организации работы самого предприятия.

Этот подход не лишен достоинств, главным из которых является простота и широкое практическое применение: анализ внешней среды и внутренних сил и слабостей организации является важнейшим этапом анализа деятельности предприятия, а также планирования, особенно стратегического.

С другой стороны, представляется, что при изучении устойчивости предприятия необходимо привести более подробную классификацию факторов - их выделение в отдельные группы более чем по одному критерию с целью выявления места каждого фактора в общей их совокупности. Такая классификация, во-первых, позволяет охарактеризовать влияние изменения фактора на деятельность предприятия, используя несколько классификационных признаков. Во-вторых, дает возможность выделить те факторы, которые могут обеспечить повышение устойчивости предприятия.

Принимая во внимание все сферы функционирования предприятия в рыночных условиях, все факторы классифицируются следующим образом (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Классификация факторов, воздействующих на устойчивость предприятия [составлено по источникам 21,34,45,50]

Критерий классификации	Вид фактора
По принадлежности к среде предприятия	1) Факторы внешней среды: - факторы прямого воздействия (факторы мезосреды) - факторы косвенного воздействия (факторы макросреды) 2) Факторы внутренней среды
По характеру	1) Экономические 2) Неэкономические
По возможности прогнозирования	1) Прогнозируемые 2) Непрогнозируемые (случайные)
По возможности контроля и управления	1) Управляемые 2) Неуправляемые
По продолжительности действия	1) Однократно действующие 2) Периодически действующие 3) Постоянно действующие

Приведя классификацию факторов и рассмотрев влияние каждой их группы на успешное функционирование и устойчивость предприятия (Приложение А), можно сделать вывод, что при изучении факторов устойчивости необходимо выделить следующие их основные характеристики:

- тесную взаимосвязь отдельных групп факторов между собой;



- сложность факторов каждой рассмотренной группы, затрудненность или отсутствие их количественного выражения.

В ряду факторов, влияющих на устойчивое развитие предприятия отдельно следует рассмотреть инновации, которые представляют собой важнейший ресурс современного хозяйственного развития. Общее ускорение научно-технического прогресса, глобализации и интернационализации рынка, усиление конкуренции сопровождается сокращением сроков действия конкурентных преимуществ и необходимостью разделения рынка на сектора, ниши и микросистемы. В результате инновационность становится ключевым фактором успеха, если не единственным средством выживания предприятия.

Другими словами, инновации означают изменения, а изменения означают развитие. Этот тезис является актуальным не только на макроэкономическом уровне. Он сохраняет свое значение и в микроэкономике, на уровне отдельного предприятия. В данном контексте развитие следует понимать как изменение к лучшему. Улучшение продуктов и услуг, бизнес-процессов позволяет создавать новые ценности. Инновации уже не являются привилегией научно-исследовательских подразделений. Они превратились в важную часть каждого этапа бизнес-процессов. Внедрение нового становится неотъемлемой чертой организационной культуры предприятия и включается в повседневную деятельность.

Инновации как фактор устойчивого развития предприятия могут быть отнесены практически к каждой классификационной категории. Так, инновации могут быть внешними или внутренними, носить экономический или неэкономический характер. Также, в случае применения технико-технологических инноваций последние, как правило, носят прогнозируемый характер и являются постоянно действующими.

В современных условиях развития экономики перед менеджерами разного уровня стоит проблема реформатирования систем, способов, методов и экономических механизмов управления устойчивостью развития с точки зрения инновационного подхода. Это одно из главных и решающих

условий выхода из кризиса, так как активная инновационная деятельность обеспечивает стратегическую устойчивость предприятия.

Рассмотрев организационные и экономические аспекты устойчивости торгового предприятия (п.1.1) определим их взаимодействие с факторами внешней и внутренней среды (рис. 1.8).

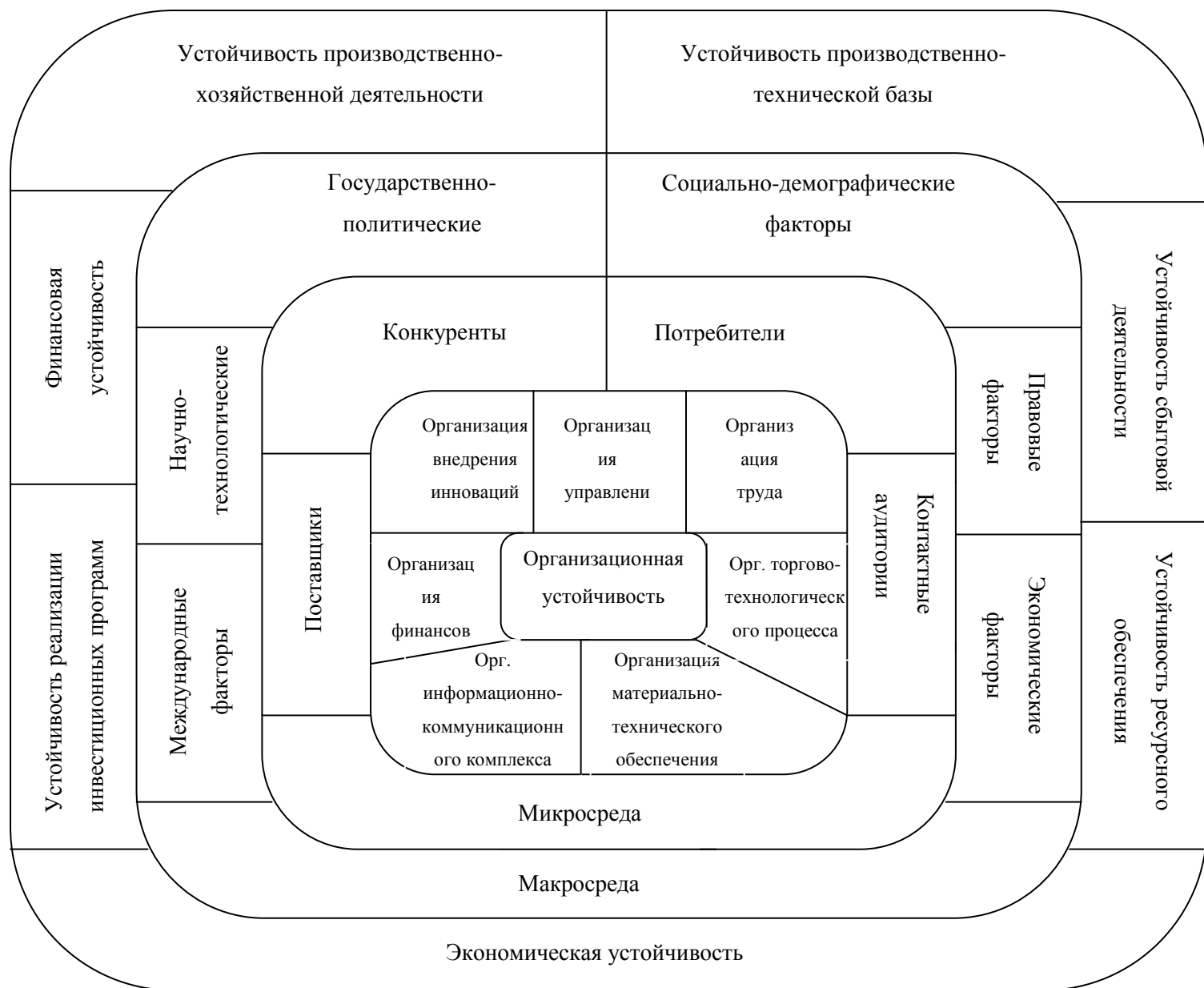


Рисунок 1.8 – Формирование показателей экономической устойчивости во взаимодействии с организационными аспектами и факторами внешней среды [составлено автором]

Таким образом, организационные и экономические аспекты устойчивого развития торгового предприятия более существенные для

комплексной оценки. Так как достижение предприятием организационной устойчивости, обеспечивает и экономическую устойчивость предприятия, то есть обеспечивает стабильную прибыльность.

Основными проблемами неустойчивого развития организации являются ее неспособность адекватно реагировать на возмущающее воздействие факторов внешней среды, недостаточное использование внутренних ресурсов и неудовлетворительный учет организационных процессов. Все это чаще всего следствие менеджмента, не способного прогнозировать тенденции развития предприятия, главной целью которого является получение сиюминутной выгоды, а не устойчивое развитие. В условиях неустойчивости часть компаний теряет финансовую независимость, наблюдается недостаток оборотных средств, происходит снижение частоты обновления структурных элементов, возрастает доля оборудования с истекшим сроком службы, что снижает эффективность торгово - технологического процесса. Поэтому основной задачей системы управления организацией должно быть не только упорядочение торгово - технологического процесса, но и создание условий, обеспечивающих устойчивое развитие в долгосрочной перспективе

### **1.3 Инструменты управления устойчивостью торгового предприятия**

Современное торговое предприятие осуществляет свою деятельность в условиях влияния одновременно трех экономических реальностей - традиционной, новой и комбинированной.

Для традиционной модели или тенденции характерен предсказуемый рынок, привычные инструменты оценки и воздействия, возможность простого прогнозирования развития рыночной ситуации на основе статистических данных и прошлого опыта.

Новая экономическая тенденция характерна стремлением к максимальной оптимизации расходов вплоть до их радикального снижения, долгосрочными стратегическими планами, готовностью к быстрой реакции на изменение условий и максимальной гибкостью при внезапных воздействиях и изменениях рынка и конкурентной среды. В новой экономической тенденции огромное значение приобретает информационная обеспеченность и быстрое управление ресурсами, снижение зависимости от физического и географического взаимодействия, интеграция в мировое информационное пространство с его выраженными свойствами виртуальности. Стратегические методы контроля в этой концепции оказываются менее действенными по сравнению с методами немедленного реагирования вплоть до изменения структуры деятельности и самой организации.

В новой экономической тенденции управление становится зависимым от способности к получению знания – с точки зрения информированности о глобальной тенденции и информированности о состоянии собственной организации в реальном времени. Устойчивость предприятия становится не только фактором выживания, но и последствием информированности и способности к реагированию.

Традиционный подход предполагает основной способ управления в виде стратегического планирования. В целях поддержания устойчивости к стратегическому планированию необходимо прибавить методики управления качеством, инновациями, методики контроллинга и управления проектами, реинжиниринг.

#### *Стратегическое планирование.*

Основная задача - представление прогноза проблем и разработка методов их преодоления на основе осознания возможностей организации. Предпосылками для прогнозов служат представляемые возможности и необходимость формирования прогнозов с вытекающими из них планами.

Стратегическое планирование устойчивости – прогнозирование состояний организации с учетом воздействий внешней среды.

К стратегическому планированию относится и реализация стратегии устойчивого развития, поскольку она предусматривает прогнозирование различных состояний и мер у реакции на их изменения.

К управлению устойчивостью предприятия торговли относятся два из основных четырех направлений стратегического планирования. Это адаптация к изменяющимся условиям внешней среды и координация функционирования системы организации.

*Анализ разрывов между целями организации и получаемыми результатами* предполагает экстраполяцию существующих тенденций на реальную систему, с возможностью использовать ресурсы организации для нахождения и реализации новых методов повышения эффективности деятельности и создания ситуативного запаса прочности системы, который дает ей возможность возвращаться в устойчивое состояние после воздействия дестабилизирующих факторов. При этом учитывается и возможная необходимость диверсификации основ существующей деятельности. Такое регулирование успешно реализуется на предприятии с устойчивыми тенденциями собственного роста, располагающем ресурсами и возможностями для развития деятельности в сторону достижения более высоких показателей при условии более эффективного использования имеющихся ресурсов и потенциала.

*Наращивание собственного потенциала организации и метод планирования с помощью анализа разрывов* рассчитаны на организацию, занимающуюся либо расширением деятельности, либо наращиванием потенциала для дальнейшего развития, что говорит об определенном имеющемся уровне ее устойчивости, так как развитие неустойчивой системы невозможно в силу отсутствия у нее ресурсов и потенциала.

Реагирование на внешние дестабилизирующие воздействия гораздо эффективнее осуществляется при использовании метода *выбора*

*стратегических позиций*, который сам по себе является способом формирования системы реакций на внешние воздействия, особенно в обстановке внешней нестабильности. Такая стратегия формирует модели нескольких состояний, позволяющие при необходимости сменить метод обеспечения стабильности или перейти от одного стабильного состояния к другому, используя ранее разработанные модели.

*Ранжирование стратегических задач* ближе подходит к обеспечению устойчивости, поскольку предполагает ориентирование на быструю реакцию и постоянное наблюдение за состоянием окружающей среды. При реализации этого метода готовность к оперативной смене стратегической задачи обеспечивает и быструю смену текущих задач, что позволяет немедленно реагировать на изменения обстановки при возникновении угрозы стабильности. В этой методике также предусматривается формирование моделей развития ситуаций и моделей немедленного реагирования по заготовленным общим схемам.

Высокий уровень нестабильности внешней среды должен компенсироваться чутким наблюдением и незамедлительной эффективной реакцией на появление признаков угрозы. *Такая методика осуществляется при управлении на основе получения слабых сигналов.*

В методике реагирования на слабые сигналы также эффективна разработка моделей реагирования на прогнозируемые опасности для принятия решений на основе заблаговременно подготовленных схем. Кроме того, разрабатывается система постоянной поддержки устойчивости, которая дает возможность при возникновении опасности получить некоторый запас времени на оценку ситуации и выбор наиболее подходящей для сложившейся обстановки заранее разработанной модели реагирования.

В случае возникновения крайне опасной ситуации, грозящей перейти в критическую подходит система чрезвычайных мер, которая также строится на прогнозировании возможных кризисов и заблаговременном формировании моделей реагирования. Разница состоит лишь в

необходимости более оперативного реагирования и применении более жестких мер, но и эта методика рассчитана на предварительную разработку моделей оперативного реагирования.

Все перечисленные методы и способы требуют изучения и сознательного применения специальных методик, без которых разработка моделей реагирования может дать глубоко ошибочные результаты.

Условия новой экономической тенденции формируют новые вызовы, в частности, долгосрочное планирование все более уступает место более дифференцированному стратегическому управлению на основе реакции на менее масштабные события. Многие крупные компании в условиях кризиса изменили периоды формирования стратегических планов, сведя их сначала до трех лет, потом до года, а в результате – до одного квартала. Разделение рынков на - более мелкие ниши по товарному признаку с одновременной тенденцией к глобализации привели к необходимости пересматривать методики управления в сторону большей оперативности и гибкости принимаемых решений. Прогнозирование начинает затрудняться большим потоком поступающей противоречивой информации, что требует формирования новой концепции, основанной на определении стратегической цели без жесткого формулирования путей ее достижения и отказа от представления точно определенных возможностях – принцип неопределенности в прогнозировании указывает на то, что возможности всегда имеют большую статичность, и часто отстают от смены ситуации.

Динамика процессов и внешних воздействий требует более оперативных реакций, в то время как представление о возможностях всегда относится к прошлому. Неопределенность ситуаций возрастает, требуя большей гибкости.

Бизнес – планирование – эффективный инструмент разработки решений на основе представления о целях организации и плана исполнения задач с установленной мерой ответственности личного порядка для каждого исполнителя и менеджера. Обоснованное решение, принятое

мотивированным менеджером, снижает риск возникновения ошибок. При управлении в условиях бизнес – планирования важнейшим фактором является информационная обеспеченность процесса управления.

Среди проблем применения методики можно выделить две основные группы – присвоение приоритета достижению заявленных в плане краткосрочных показателей и недостаточно серьезное отношение к планированию как таковому.

Вторая часть проблем связана с проявлением влияния человеческого фактора, которое выражается в преобладании личностных свойств склонности или отсутствия склонности к планированию.

Практика показывает, что применение планирования создает ряд преимуществ, реализация которых может быть основой для формирования устойчивости предприятия торговли в условиях кризисных рынков и обстановки внешней нестабильности, постоянно формирующей новые вызовы устойчивому функционированию организаций.

Это возможность подготовить компанию к реализации использования благоприятных условий, прояснение проблем через их формулирование, мотивация менеджмента на реализацию принятых решений, большая координация в действиях управляющего персонала. Одновременно повышается степень информированности и углубляется анализ поступающей информации, поскольку при наличии запланированных целей становится ясным процесс отсеивания «шумов». Бизнес – планирование оптимизирует потребление и использование ресурсов, делает более эффективными контрольные меры.

*Контроллинг.* Это система наблюдения внутренних процессов с целью установления факторов дестабилизации и своевременного пресечения, компенсации последствий нестабильности, предупреждение ситуаций, в которых нестабильность повышается, увеличивая связанные риски. Применение контроллинга повышает эффективность управления за счет информированности и мотивации исполнителей и менеджеров среднего



звена. Использование контроллинга повышает адаптивные способности организации и способствует переориентированию ресурсопотребления с учетом вновь возникающих вызовов внешней среды. Контроллинг является функцией управления, ориентированной на учет ресурсов с разных точек зрения. Учет на основе методики контроллинга способствует повышению оперативности и точности принимаемых решений.

Контроллинг позволяет управлять предприятием, используя разработанные в соответствии с его спецификой структурные модели, устанавливать меру ответственности на всех уровнях от принятия управляющего решения до завершения процесса его исполнения, повысить эффективность использования ресурсов за счет повышения информированности в реальном времени, проводить анализ состояния предприятия на основе сравнения имеющихся промежуточных результатов с запланированными, корректировать деятельность при возникновении опасных отклонений.

В качестве инструмента контроллинга используется функция мониторинга – наблюдения за определенными процессами, имеющими ключевое значение для представления истинного положения дел на предприятии. Кризисные ситуации часто развиваются там, где отсутствует наблюдение за событиями, позволяющее осмыслить происходящее, сделать своевременные выводы и принять решение о реагировании. Применение контроллинга и мониторинга требует разработки системы эффективных показателей.

*Маркетинг* повышает уровень обоснованности решений, что делает его ведущим инструментом управления предприятием. Главные факторы воздействия маркетинга на прибыль:

- оптимизация затрат на управление за счет формирования устойчивых связей с использованием различных методов коммуникации и кооперации;
- экономия оборотных средств, находящихся в товарном запасе;

- стимулирование реализации товара с использованием финансовых и кредитных инструментов;

- формирование добавленной стоимости при обслуживании потребителей.

Маркетинговые методы применяются повсеместно и служат стабильной основой для повышения конкурентоспособности и устойчивости предприятия на рынке и конкурентной среде. Маркетинг позволяет формировать эффективную товарную и ассортиментную политику в условиях кризисных рынков.

*Реинжиниринг* – метод формирования новой политики фирмы и создания новых структур для выполнения задач на основе обновления планов и создания новых целей организации.

Управление качеством – инструмент повышения устойчивости за счет поддержания постоянного спроса на услуги и товары. Внутри предприятия управление качеством распространяется на поддержание соответствия процессов заявленным в управлении требованиям. Управление качеством имеет целью предотвращать возможные ошибки управления, повышать эффективность деятельности за счет обеспечения потребителя товаром и услугами высокого качества, что повышает лояльность потребителей и формирует устойчивый спрос.

*Инновации*, как инструмент управления устойчивостью.

В современных условиях рыночной экономики перед предприятиями торговли стоят такие задачи как: самостоятельное планирование, контроль, оценка и анализ своей деятельности. Одними из важнейших характеристик деятельности предприятий является менеджмент предприятия и финансовая устойчивость. Если предприятие финансово устойчиво, платежеспособно, грамотно организует менеджмент, то оно имеет ряд преимуществ перед конкурентами. Но также есть ряд проблем, которые мешают предприятию достичь состояния устойчивости как организационной, так и экономической.

Как показали проведенные исследования, основные проблемы устойчивого развития торгового предприятия в России обусловлены следующими явлениями:

- недостатками в системе планирования и управления торговым предприятием;
- неспособностью менеджмента торгового предприятия адекватно реагировать на воздействие факторов внешней среды;
- неудовлетворительным учетом организационных процессов торгового предприятия;
- неэффективным и не полным использованием внутренних ресурсов торгового предприятия;
- инерционностью развития торгового предприятия;
- недостаточной нацеленностью менеджмента торгового предприятия на инновации.

В условия жесткой конкуренции на рынке торговых услуг именно инновации становятся драйвером и инструментом устойчивого развития.

*Инновационное развитие предприятия* – это процесс целенаправленного, последовательного движения предприятия к сбалансированному инновационному состоянию под воздействием разных внешних и внутренних факторов, которые определяют устойчивость организационно-функциональной системы организации в условиях глобализации, который характеризуется результатом качества, достигнутым в зависимости от интенсивности и скорости инновационных процессов на предприятии. [35]

*Инновационная устойчивость в торговле* – это способность предприятия к внедрению новых технологий и способов организации продажи товаров, расширению ассортимента, выполнению новых видов работ, оказанию новых видов услуг [25].

Основные элементы инновационной устойчивости представлены на рисунке 1.9

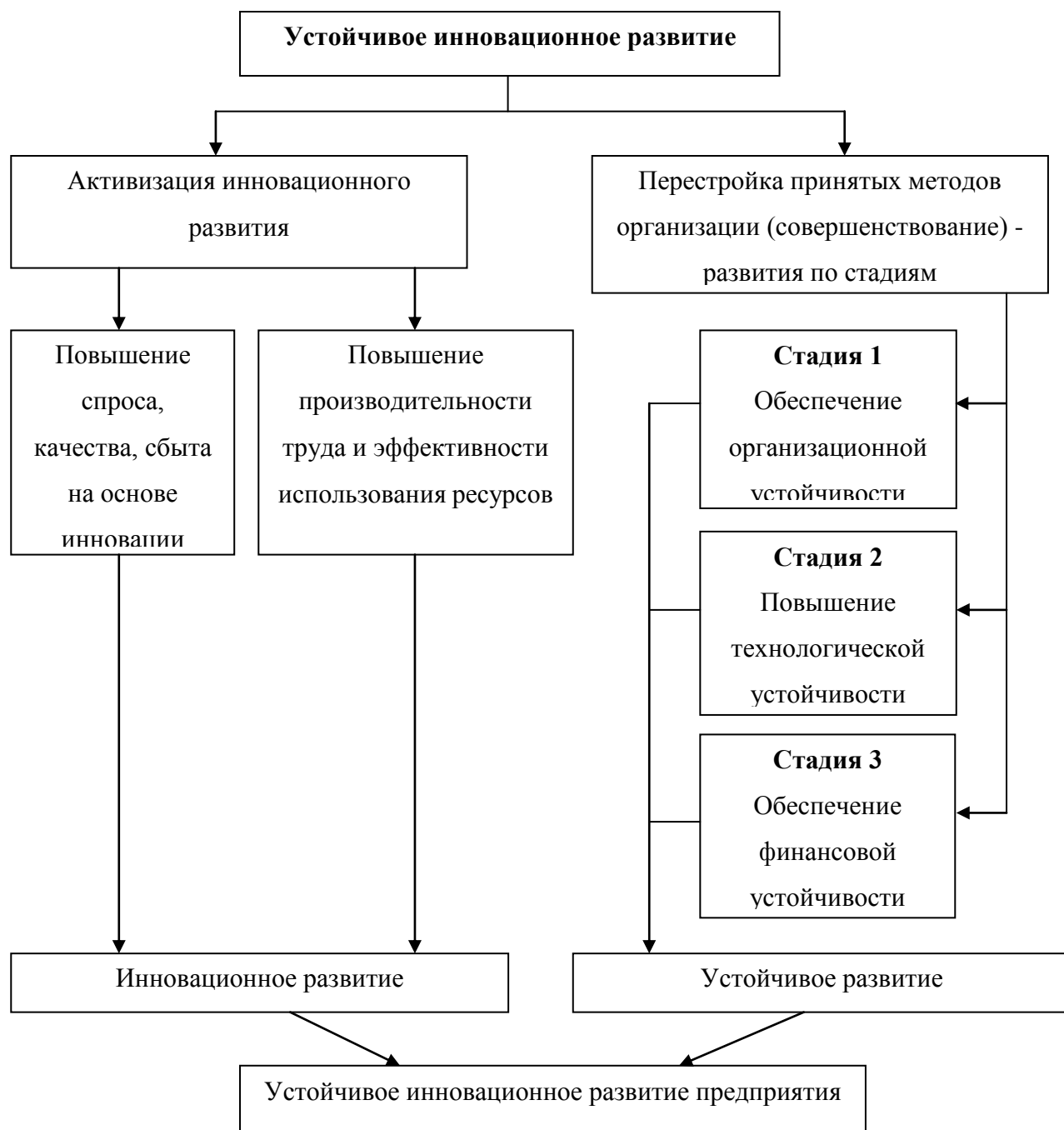


Рисунок 1.9 - Взаимосвязи устойчивого инновационного развития предприятия [25]

На рисунке 1.9 видно, что предприятие развивается по двум направлениям. Инновационное развитие предприятия предполагает повышение качества продукции, эффективное использование ресурсов, улучшение производительности труда на базе качественного изменения технологий, организации и управления процессом производства, обеспечивающие получение прибыли. Второе направление развития

предприятия – устойчивость, основывается на принципах, методах, которые способствуют повышению технологической, финансовой и организационной устойчивости работы предприятия. Вместе они обеспечивают инновационную устойчивость предприятию и основываются на постоянной активации инновационной деятельности.

Следует отметить, что эффективность инновационного развития предприятия определяется путем соотношения прибыли организации (эффекта) и затрат.

Инновационное развитие предприятия – это процесс целенаправленного, последовательного движения предприятия к сбалансированному инновационному состоянию под воздействием разных внешних и внутренних факторов, которые определяют устойчивость организационно-функциональной системы организации в условиях глобализации, который характеризуется результатом качества, достигнутым в зависимости от интенсивности и скорости инновационных процессов на предприятии.

С инновационной устойчивостью связаны такие экономические показатели как: коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент автономии, рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, рентабельность конечной деятельности, коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент текущей ликвидности и др.

Инновационная устойчивость как самостоятельный вид устойчивости предприятия рассматривается с различных точек зрения (уровню воздействия, месту в системе, области применения), однако мы добавляем такой критерий классификации как степень стойкости, для того чтобы оценить способность предприятия к внедрению инноваций и разработать необходимые управленческие решения на основании вида инновационной устойчивости (табл. 1.4).

Таблица 1.4 –Классификация инновационной устойчивости с дополнением [дополнена автором]

Критерий классификации	Вид инновационной устойчивости
По уровню воздействия	- Базовая - Улучшающая
По месту в системе	- На входе - На выходе
По области применения	- Организационно-управленческая - Экономическая -Маркетинговая - Информационная
<i>По степени стойкости</i>	<i>-Высокая</i> <i>- Нормальная</i> <i>- Предельно допускаямая</i> <i>- Критическая</i>

По степени стойкости инновационная устойчивость может быть:

- Высокая – большие объемы и короткие сроки реализации инноваций, характерна стабильность и социальная удовлетворенность трудового коллектива, высокий уровень инновационной культуры, эффективная организация труда и торговли.

- Нормальная - устойчивое положение на рынке, высокая инвестиционная активность, стабильный кадровый состав, приемлемый уровень инновационной культуры, достаточное количество потребителей.

- Предельно допускаямая - Положение предприятия на рынке не устойчиво, низкая эффективность организации труда, недостаточный уровень инновационной культуры, необходимы меры по развитию инновационной инфраструктуры предприятия.

- Критическая - инновационная направленность развития не наблюдается, производственные процессы предприятия не эффективны, социальная защищенность персонала не обеспечивается, характерен низкий спрос на продукцию.

Все перечисленные методы и приемы оказывают воздействие на устойчивость предприятия, так как способствуют повышению его сопротивления воздействиям внешней среды. Любые дестабилизирующие факторы компенсируются реакцией самоорганизующейся системы при условии осуществления эффективного управления, информированности

менеджмента, постоянному поддержанию уровня мотивации каждого работника.

Устойчивость предприятия является продуктом принятия грамотных управленческих решений, которые должны быть основаны на понимании ситуации, знании фактического положения дел, сознании необходимости добиваться целей наиболее рациональными способами, при эффективном и оптимальном использовании ресурсов и постоянном совершенствовании управления и качества деятельности всей организации и каждого ее структурного подразделения.

Таким образом, изучив теоретические и методические основы устойчивого развития торгового предприятия, можно сделать вывод, что устойчивость – это способность эффективно функционировать в постоянно изменяющихся условиях конкурентной среды. В условиях жесткой конкуренции на рынке торговых услуг именно инновации становятся драйвером и инструментом устойчивого развития. Для оценки способности предприятия к внедрению инноваций и разработке необходимых управленческих решений добавили критерий классификации инновационной устойчивости – степень стойкости и выделили такие виды как: высокая, нормальная, предельно допустимая и критическая, который позволяет комплексно оценить возможность внедрения нововведений на торговое предприятие.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования были решены следующие задачи:

- исследованы теоретические положения устойчивого развития торгового предприятия;
- изучены методические аспекты оценки устойчивого развития торгового предприятия;
- дополнен вид организационной в части инновационной устойчивости предприятия;
- дополнены показатели экономической оценки устойчивости торгового предприятия;
- проведена апробация предложенных показателей оценки устойчивости предприятия.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд обобщений. В 1 главе диссертационного исследования нами были рассмотрены понятия устойчивости, принципы формирования. К ним относятся такие принципы как: гармонизация использования экономических, материальных и трудовых ресурсов с ориентацией на стабильный рост социальной эффективности; согласование интересов потребителей, работников и владельцев предприятия; обеспечение прибыльности; эффективность использования оптимальной организационной структуры и рациональных методов управления. Рассмотрели классификацию видов устойчивости, разработанную на базе системного подхода, в основе которого лежит анализ предприятия как целостного множества определенных элементов: финансов, экономики, инноваций, маркетинга, производства, кадров, управления и др. Особое значение из представленных видов устойчивости принимает устойчивость в зависимости сферы деятельности предприятия, в связи с чем, были выделены такие виды устойчивости, как: производственная, финансовая, экономическая, организационная, социальная, кадровая, экологическая, инновационная, организационная, маркетинговая,



инвестиционная, институциональная, управленческая. Привели классификацию факторов и рассмотрели влияние каждой их группы на успешное функционирование и устойчивость предприятия. При рассмотрении инструментов управления устойчивостью, выделили инновации, как один из самых важных инструментов. Выделили основные проблемы устойчивости и рассмотрели понятие инновационной устойчивости. Мы добавляем такой критерий классификации как степень стойкости, для того чтобы оценить способность предприятия к внедрению инноваций и разработать необходимые управленческие решения на основании вида инновационной устойчивости.

Во второй главе диссертационного исследования были рассмотрены подходы к оценке устойчивости организации: традиционный, ресурсный, ресурсно – управленческий, подход, основанный на использовании стохастического анализа и подход, основанный на использовании теории нечетких множеств. Инновационную устойчивость в большей степени учитывает ресурсно-управленческий подход, так как он отражает не только ресурсы предприятия, но и систему управления ими. А для успешной реализации инновационной стратегии нужно грамотное соотношение и использование этих факторов. Также инновационную устойчивость учитывает и традиционный подход, так как он применяется в расчете основных показателей деятельности предприятия. Поэтому выбрали эти подходы для дальнейшей оценки устойчивости. Провели сравнительный анализ методик оценки устойчивого развития предприятия. С точки зрения динамического подхода Т.В. Алферова, А.В. Баранов, Е.А. Третьякова, Г.Р. Яруллина рассматривают деятельность предприятия как динамичный меняющийся процесс. Н.В. Хомяченкова и О.В. Шаламова, напротив, рассматривают устойчивое развитие именно с точки зрения устойчивости, а не изменений. Сторонники синергетического подхода, предполагающего скачкообразное изменение системы с переходом на новый качественный уровень, К.А. Денисов, А.В. Соломка, Е.А. Лясковская, акцентируют

внимание на внедрении инновационных процессов и подчеркивают перманентный характер инновационной составляющей в достижении устойчивого развития. Рассмотрели основные показатели устойчивости, выделенные на основе видов устойчивости.

В третьей главе диссертационного исследования провели расширение системы показателей оценки организационно – экономической инновационной устойчивости такими показателями как: рентабельность затрат на инновации, рентабельность инноваций, рентабельность собственного капитала от инноваций, отдача инноваций, оборачиваемость инновационных товаров, затротоотдача, затраторентабельность, производительность труда инноваторов, трудоемкость инноваторов, зарплптоотдача инноваторов, зарплпторентабельность инноваторов. На основе интегрального показателя рентабельности инноваций были определены пороговые значения степени инновационной стойкости: высокая, нормальная, предельно допустимая, критическая. Проведена оценка организационно – экономической инновационной устойчивости торгового предприятия ООО «ЭВЭН», значение интегрального показателя показало неудовлетворительный результат, были разработаны мероприятия повышающие устойчивость. Было предложено создать собственное инновационное подразделение, которое занимается инновационной деятельностью предприятия. После реализации мероприятия был снова посчитан интегральный показатель рентабельности инноваций, на этот раз его значение было 0,75, это означает, что предприятие имеет нормальную степень стойкости инновационной устойчивости. Следовательно, проводимые мероприятия оказались эффективны в повышении устойчивости торгового предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 г. №6-ФКЗ, от 30.12.2008 г. №7-ФКЗ, от 05.02.2014 г. №2-ФКЗ, от 21.07.2014 г. №11-ФКЗ). – // Справочная правовая система «Консультант плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2. Гражданский Кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.11.1994 г. №51-ФЗ в ред. от 28.03.2017 // Справочная правовая система «Консультант плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3. Налоговый Кодекс Российской Федерации: в 2 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 31.07.1998 г. №146-ФЗ, 05.08.2000 г. №117-ФЗ ред. от 03.04.2017 // Справочная правовая система «Консультант плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 г. №197-ФЗ ред. от 05.10.2015// Справочная правовая система «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5. Об утверждении Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2015 - 2016 годы и период до 2020 года [Электронный ресурс] : приказ Минпромторга России от 25.12.2014 № 2733. // Справочная правовая система «Консультант плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6. О порядке создания и обеспечения функционирования системы государственного информационного обеспечения в области торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 11.11.2010 № 887 ред. от 14.05.2012 // Справочная правовая система «Консультант плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ ред. 03.07.2016 г. // Справочная правовая система «Консультант плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8. Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие инвестиционной, инновационной деятельности, малого и среднего предпринимательства на территории края»: Постановление Правительства Красноярского края от 30.09.2013 г. №505-п; в ред. от 28.09.2016 г. №478-п [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [zakon.krskstate.ru/doc/35003](http://zakon.krskstate.ru/doc/35003)

9. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Д. Акер. - СПб.: Питер, 2003. - 544 с.

10. Алферова Т.В. Концептуальное моделирование определения категории «устойчивое развитие» / Т.В. Алферова // Экономическая теория. – 2012. - №4. – С. 46 – 52.

11. Арзуманова Т. И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания: учебник / Т. И. Арзуманова. - М.: Дашков и К, 2009. - 273 с.

12. Асаул М.А. Обеспечение устойчивости предпринимательских структур инвестиционно - строительной сферы: автореф. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 // М.А. Асаул. – СПб, 2008. – 49 с.

13. Баженов Ю.К. Доходы, расходы и прибыль в организациях торговли: учеб. пособие / Ю. К. Баженов. – Москва: Омега-Л, 2011. – 376 с.

14. Байдина О.В. Инвестиционно - воспроизводственная устойчивость: экономические условия и стратегия обеспечения: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 // О.В. Байдина. - Белгород, 2009. - 24 с.

15. Бакальская Е.В. О категории "устойчивость торговой организации" / Е.В. Бакальская // Российское предпринимательство. – 2008. - №2. - С. 161 - 165.

16. Баканов М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 320 с.

17. Баранов А.В. Методы и инструментарий обеспечения устойчивого инновационного развития промышленных предприятий: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 // А.В. Баранов. – СПб, 2013. – 19 с.

18. Барканов А.С. Проблемы обеспечения устойчивого функционирования и стратегического развития предприятий строительной отрасли: автореф. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 // А.С. Барканов. – М., 2008. – 43 с.

19. Белецкий М.Д. Мотивация персонала как значимый фактор обеспечения устойчивости развития розничных торговых предприятий / М.Д. Белецкий // Современные гуманитарные исследования. – 2015. - №4. – С. 22 – 25.

20. Блау С.Л. Инвестиционный анализ: учебник для бакалавров / С.Л. Блау. — М.: Дашков и К, 2016. — 256 с.

21. Букреев В.В. Управление социальной устойчивостью предприятия на основе производственной демократии: теория и практика: автореф. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 // В.В. Букреев. – М., 2008. – 48с.

22. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: пер с англ. / Дж. К. Ван Хорн. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 800 с.

23. Гаецкалов Н.Н. Обеспечение эффективности розничной торговли на основе совершенствования планирования закупок и прогнозирования динамики продаж: автореф. дис. канд. экон. наук:08.00.05 // Н.Н. Гаецкалов. — Уфа, 2004. - 28 с.

24. Герасимов Б.Н. Оценка эффективности управления развитием инновационной деятельности предприятия / Б.Н. Герасимов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. - №6. – С. 72-76.

25. Гонова О.В. Методы и модели диагностики устойчивого развития регионального агропроизводственного комплекса: автореф. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 // О.В. Гонова. – Самара, 2012. – 45 с.

26. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: учеб. пособие/ А.В. Грачев. - М.: Дело и Сервис, 2004. – 315 с.
27. Гусев С.А. Мониторинг состояния устойчивого развития промышленного предприятия / С.А. Гусев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. - №24. – С. 83 -88.
28. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов: пер. с англ. / А. Дамодаран. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1339 с.
29. Денисов К.А. Методы формирования стратегии устойчивого развития предприятия на инновационной основе: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 // К.А. Денисов. – СПб, 2014. – 31 с.
30. Дубков С.В. Модели и методы обеспечения устойчивости инновационного развития предприятий: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 // С.В. Денисов. – М., 2015. – 25с.
31. Дятлов С.А. Основы концепции устойчивого развития / С.А. Дятлов. - СПб.: Питер, 1998. – 295 с.
32. Жулидов С.И. Организация торговли: учебник / С.И. Жулидов. - Москва: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
33. Завалишин А.В. Проблемы розничной торговли / А.В. Завалишин // Вопросы управления. - 2011. - №10. - С. 17-21.
34. Ильичева А.В. Формирование механизма оценки устойчивого развития территориально – промышленного комплекса: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 // А.В. Ильичева. – М., 2014. – 24 с.
35. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры/ В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
36. Кузнецов Б.Т. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для академического бакалавриата / Б.Т. Кузнецов. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 361 с.

37. Липсиц И.В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: учебник / И.В. Липсиц. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 320 с.
38. Лысенко Ю.В. Экономика предприятия торговли и общественного питания: учеб. пособие / Ю. В. Лысенко. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 411 с.
39. Лясковская Е.А. Управление инновационным развитием предприятия по показателям устойчивости: автореф. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 // Е.А. Лясковская. – Челябинск, 2009. – 42 с.
40. Медведев В.П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации /В.П. Медведев. - М.: Магистр, 2009. - 159 с.
41. Метелев С.Е. Финансы торговых организаций: учебное пособие / С.Е. Метелев. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 200 с.
42. Миронова В.С. Управление инновационной деятельностью на предприятиях с позиции дифференцированного подхода // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 1. – С. 116–121
43. Николаева О.В. Методические аспекты обеспечения устойчивого развития предприятий розничной торговли: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05 // О.В. Николаева. - Москва, 2012. - 17 с.
44. Николаева О.В. Влияние инновационной деятельности на обеспечение устойчивого развития предприятий розничной торговли / О.В. Николаева // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. Научно-теоретический журнал. — 2012. — № 3. — С. 48-52.
45. Николаева О.В. Стратегия развития организации и особенности ее реализации в торговле / О.В. Николаева // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. Научно-теоретический журнал. - 2008. - № 6. - С. 41-43.

46. Никулина Н.Н. и др. Организация коммерческой деятельности предприятий/ Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2012.- 319с.

47. Омельченко И.Н. Организационно – экономическая устойчивость и конкурентоспособность интегрированных предприятий / И.Н. Омельченко. – М.: КНОРУС, 2016. – 323 с.

48. Памбухчиянц О.В. Организация торговли: учебник / О.В. Памбухчиянц. – Москва: Дашков и К, 2014. – 293 с.

49. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.

50. Твисс Б. Управление научно – техническими нововведениями: пер. с англ. / Б. Твисс. – М.: Экономика, 2010. – 386 с.

51. Филиппенко Д.С. Организационно – экономическое обеспечение устойчивого развития предприятий в условиях глобализации экономики: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 // Д.С. Филиппенко. – Нижний Новгород, 2014. – 28 с.

52. Фиоктистов К.С. Проблемы снижения рисков торговых предприятий / К.С. Фиоктистов // Бизнес-панорама. - 2011. - №7. - С. 12-14.

53. Черных А.В. Механизм устойчивого развития предприятий в период активной инвестиционной деятельности: автореф. дис ... канд. экон. наук: 08.00.05. Экономика и упр. нар. хоз-вом (экономика, орг. и упр. предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность) / Белгородский государственный технический университет. Белгород: Изд-во БГТУ, 2006. - 20 с.

54. Хомяченкова Н.А. Механизм планирования устойчивого развития предприятия: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 // Н.А. Хомяченкова. – М., 2015. – 23 с.



55. Шаламова О.В. Оценка устойчивости и условия и условия устойчивого развития предприятий: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 // О.В. Шаламова. – Хабаровск, 2011. – 34 с.

56. Шестерикова Н.В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 // Н.В. Шестерикова. – Нижний Новгород, 2009. – 24 с.

57. Экономика предприятий торговли и общественного питания: учеб. пособие для вузов / ред.: Т. И. Николаева, Н. Р. Егорова. – 3-е изд., стереотип. – Москва: КноРус, 2016. – 400 с.

58. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник для вузов / под ред. А. Н. Соломатина. – СПб: Питер, 2010. – 560 с.

59. Экономика предприятий торговли / под ред. Н. Максименко, Е. Шишковой. – М.: Высшая школа, 2010. – 544с.

60. Экономика отрасли : торговля и общественное питание: учеб. пособие / Е.А. Карпенко, В.А. Ларионова, Л.А. Ольхова и др. – М. : Альфа – М.: Инфра – М, 2008. – 224 с.