

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики

Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»



На правах рукописи

Алексеева Наталья Ивановна

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО
ПОВЕДЕНИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

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

Диссертация
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

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

Научный консультант:
доктор экономических наук,
профессор Е.М. Азарян

Ученый секретарь диссертационного
совета Д 01.004.01

Германчук А.Н.



Донецк - 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ	21
1.1 Сущность, эволюция и проблемы стратегического планирования деятельности предпринимательских структур	21
1.2 Концептуальные основы экономического поведения предприятия .	38
1.3 Особенности экономического поведения предприятия в условиях кризиса	60
1.4 Концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия	73
Выводы по разделу 1.....	88
РАЗДЕЛ 2 КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ПЛАТФОРМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ	91
2.1 Закономерности и тенденции развития торговых предприятий в кризисных условиях	91
2.2 Формирование модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия	107
2.3 Информационно-аналитическая платформа стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия	129
Выводы по разделу 2	157
РАЗДЕЛ 3 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ	161
3.1 Исследование закономерностей и особенностей отдельных видов экономического поведения торгового предприятия во внешней среде	161
3.2 Анализ внешнего антикризисного экономического поведения торгового предприятия	180

3.3 Методология анализ внешнего антикризисного экономического поведения предприятия на микроуровне	204
Выводы по разделу 3	235
РАЗДЕЛ 4 КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	240
4.1 Установление и стратегическое планирование стандартов экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса	240
4.2 Формирование и выбор стратегий экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса	265
4.3 Обоснование функциональных тактик антикризисного экономического поведения предприятия	289
Выводы по разделу 4	311
РАЗДЕЛ 5 РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОГО АНТИКРИЗИСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	319
5.1 Обоснование экономической модели антикризисного экономического поведения торгового предприятия	319
5.2 Механизм реализации стратегий антикризисного экономического поведения торгового предприятия	334
5.3 Оценка эффективности реализации антикризисного экономического поведения торговых предприятий	350
Выводы по разделу 5	367
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	370
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	378
ПРИЛОЖЕНИЕ А Научные подходы к определению дефиниции «планирование»	427
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Концептуальная схема стратегического планирования ...	432
ПРИЛОЖЕНИЕ В Научные подходы к определению понятия «экономическое поведение»	433

ПРИЛОЖЕНИЕ Г Научные и практические проблемы использования концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления	436
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Характеристика этапов и принципов стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления предприятием	437
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Обоснование модели информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения	441
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Принципы анализа внешнего антикризисного экономического поведения	461
ПРИЛОЖЕНИЕ И Анализ внешнего экономического поведения микросреды исследуемых предприятий	469
ПРИЛОЖЕНИЕ К Формирование стратегических альтернатив и обоснование системы стратегий предприятия	480
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Применение метода анализа иерархий для осуществления выбора стратегических альтернатив	487
ПРИЛОЖЕНИЕ М Анализ и сравнительная характеристика дефиниций «финансовая стратегия», «антикризисная стратегия», «антикризисная программа», «антикризисное управление»	492
ПРИЛОЖЕНИЕ Н Содержание элементов внутренних функциональных тактик экономического поведения торгового предприятия	494
ПРИЛОЖЕНИЕ П Справки о внедрении результатов диссертационной работы	500

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Сложность экономико-политической ситуации, в которой в настоящее время функционируют торговые предприятия, отличается высоким уровнем неопределенности и динамичности. Несмотря на положительные тенденции экономического развития Донецкой Народной Республики, которые характеризуются ростом реализации продукции на промышленном рынке, увеличением объема внешнеторгового оборота, положительной динамикой внутреннего товарооборота предприятия розничной и оптовой торговли, для многих предприятий остается актуальной проблема выживания. Глобальный кризис, который затрагивает все сферы экономической, политической и социальной сфер, является не только негативным фактором, влияющим на уход предприятий с рынка, но и открывает новые возможности для развития хозяйствующих субъектов, одна из основных целей которых заключается не только в поиске путей преодоления кризисных явлений, обусловленных внешними факторами, устранении или минимизации последствий внутренней нестабильности, но и в выявлении факторов, обеспечивающих их конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. В связи с этим возникает необходимость перехода от традиционных форм управления к новым формам, основанным на применении стратегического управления и планирования, а также антикризисного управления.

В настоящее время в литературе получил распространение подход к управлению предприятием, базирующийся на гибкости экономического поведения, связывающий его с возможностью реагирования на текущие изменения внешнего окружения. Формирование рационального экономического поведения обеспечивает предприятию реализацию приоритетных целей в условиях адаптации к внешнему окружению за счет реагирования на непредсказуемое развитие событий и растущую конкуренцию. То есть управление предприятием с использованием концептуальных основ экономического

поведения согласуется с антикризисным управлением, обеспечивая выживание в условиях кризиса и неопределенности.

Эффективность функционирования и развития предприятия в долгосрочной перспективе обусловлено формированием стратегического видения. Поэтому целесообразно рассматривать не просто экономическое поведение хозяйствующих субъектов, а исследовать стратегический аспект данного поведения.

Таким образом, возникает необходимость совершенствования и модернизации системы управления предприятием на основе научно-теоретических и методологических основ стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления, разработки практического инструментария для обоснования моделей антикризисного экономического поведения, обеспечивающих выживание и развитие торговых предприятий в стратегическом периоде.

Связь работы с научными программами, планами, темами. Диссертационная работа выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ кафедры экономики предприятия ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» в рамках госбюджетных тем: «Социально-экономические аспекты развития экономики предприятия» (Д-2013-5 0113U000623), в рамках которой рассмотрена параллель эволюции категории «экономическое поведение предприятия» и развития экономики; «Формирование механизмов повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий» (Д-2016-3), в которой автором разработан механизм формирования модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия; хоздоговорной темы «Разработка методических рекомендаций по обоснованию стратегий антикризисного экономического поведения предприятия в условиях конкуренции» (номер государственной регистрации 3/2017), в рамках которой разработаны методики проведения анализа конкурентного, рыночного, контактного, антикризисного поведения и поведения логистических партнеров.

Степень разработанности проблемы. Весомый вклад в исследование проблем развития предприятий сферы торговли внесли такие ученые, как Е.М. Азарян, З.М. Алиева, Л.В. Балабанова, М.Г. Безпарточный, Н.В. Ващенко, Н.Ю. Возиянова, А.А. Гаспарян, Э.М. Кафиатулова, А.Ю. Мунши, Л.А. Омелянович, Ж.С. Труффина, О.В. Швестко, Ю.Б. Шпилева и др. Отдельные вопросы антикризисного управления торговыми предприятиями нашли отражение в работах Е.В. Сардак, Е.А. Крамаренко, А.Ф. Никишина, Е.Л. Прокопьевой, А.А. Потаповой и др. Стратегический аспект в деятельности предприятий торговли рассматривали С.Б. Алексеев, С.А. Пахомов, О.В. Сергиенко, А.Х. Шидов и др. Формирование экономического поведения в сфере торговли исследовано Ю.А. Заикой, А.А. Садековым.

Ретроспективный анализ научных исследований свидетельствует о том, что вопросам формирования и развития концепции стратегического планирования посвящено большое количество работ таких зарубежных и отечественных авторов, как Д. Аакер, И. Ансофф, М. Армстронг, И.В. Бородушко, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, Р.М. Грант, В.Н. Гончаров, П. Друкер, Н.Н. Жилина, Г. Минцберг, М. Портер, А. Томпсон, Р.А. Фатхутдинов, З.Е. Шершнева и др. В опубликованных в экономической литературе научных трудах рассмотрены ключевые аспекты сущности, роли и функций стратегического планирования, однако в них не нашли полного отражения характеристики применения концепции функционирования торговых предприятий, действующих в условиях кризиса и неопределенности.

Функционирование предприятий в условиях глобального и локального кризиса, обусловило публикационную активность авторов, исследующих проблемы выживания в кризисных условиях. Среди ученых, занимающихся вопросами антикризисного управления, следует выделить Е.Е. Андреева, А.Н. Асаула, И.Н. Банееву, И.А. Бланка, В.Д. Дорофеева, А.В. Зубкову, И.Н. Карпунь, И. Кац, И.А. Кислухину, Э.М. Короткова, В.В. Краснову, В.В. Кукушкину, А.А. Машинину, А.Ю. Нестерова, И.В. Петрова, Е.В. Поносову, Н.Е. Юрик и др., в работах которых выявлены сущность, задачи и проблемы

использования антикризисного управления на отечественных предприятиях различных отраслей народного хозяйства.

Поведенческие аспекты предпринимательской деятельности нашли отражение в трудах таких экономистов, как М.С. Агафонова, Н.М. Багновская, Н.В. Белошкурская, В.В. Войтко, И.Б. Галсанова, Г.В. Гиреева, Н.П. Карачина, Э.Р. Кошеварова, Р.В. Ободец, В.В. Черный, Е.Д. Щетинина и др., которые исследовали широкий круг вопросов понятийного аппарата экономического поведения, методологии использования поведения в управлении преимущественно производственными предприятиями. Вместе с тем недостаточно исследованными остаются вопросы теоретической аргументации применения концепции экономического поведения на торговых предприятиях.

Несмотря на большое количество исследований, отсутствует единый научно-теоретический подход к управлению торговыми предприятиями на основе комплексного подхода, который объединяет концепции стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления, и на современном этапе развития экономики позволяет реализовать приоритетные цели предприятий сферы торговли по достижению желаемого темпа роста товарооборота, способного обеспечить такой уровень конкурентоспособности, который позволяет осуществлять стабильное развитие. Следует также научно аргументировать аспекты методологического характера относительно применения стратегического планирования антикризисного экономического поведения на предприятиях торговли. Решение этих вопросов требует дополнительной детальной проработки, что и обусловило актуальность работы, выбор темы исследования, определило ее цель и задачи.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является формирование теоретических, методологических и методических основ стратегического планирования антикризисного экономического поведения и разработка научно-практических положений относительно обоснования модели экономического поведения на основе системы стратегий для торговых предприятий.

Для достижения указанной цели в ходе научного исследования поставлены следующие задачи:

проследить эволюцию, раскрыть сущность и проблемы стратегического планирования деятельности предпринимательских структур;

обосновать концептуальные основы экономического поведения предприятия;

выявить особенности экономического поведения предприятия в условиях кризиса;

разработать концепцию антикризисного стратегического планирования экономического поведения предприятия;

осуществить мониторинг закономерностей и тенденций развития торгового предприятия в кризисных условиях;

сформировать модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения;

разработать информационно-аналитическую платформу стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия;

исследовать закономерности и особенностей отдельных видов экономического поведения торгового предприятия во внешней среде;

провести анализ внешнего антикризисного экономического поведения торгового предприятия;

предложить научно-методологический подход к анализу внешнего антикризисного экономического поведения на микроуровне;

обосновать научно-методический подход к установлению и стратегическому планированию стандартов экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса;

разработать механизм формирования и выбора стратегий экономического поведения торговых предприятий в условиях кризиса;

сформулировать механизм обоснования функциональных тактик антикризисного экономического поведения предприятий;

обосновать экономико-математическую модель антикризисного экономического поведения торгового предприятия;

разработать механизм реализации стратегий антикризисного экономического поведения торгового предприятия;

усовершенствовать методический подход к оценке эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения предприятия.

Объектом исследования является процесс стратегического планирования антикризисного экономического поведения торгового предприятия.

Предметом исследования являются теоретические, научно-методологические и практические положения стратегического планирования антикризисного экономического поведения торгового предприятия.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. экономика предпринимательства) в части п. 8.4. Предпринимательство в единстве его основных компонентов: личностные (способности предпринимателей к инновационной рискованной деятельности), экономические (эффективность), организационно-управленческие (инновационный стиль менеджмента); п. 8.12. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности; п. 8.21. Антикризисная стратегия развития предпринимательских структур.

Научная новизна полученных результатов состоит в разработке концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения торгового предприятия, обосновании теоретических, методологических и методических подходов к формированию системы стратегий антикризисного экономического поведения.

Наиболее важные результаты, конкретизирующие научную новизну и характеризующие отличие полученных результатов от существующих разработок, заключаются в следующем:

впервые:

сформулирована концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения как система теоретико-методологических взглядов, объединяющая концептуальные основы стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления, которая позволяет разрабатывать антикризисные цели, стратегии, действия, процедуры, мероприятия и принимать решения по их реализации для долгосрочного выживания и развития торгового предприятия во внешней среде;

предложена когнитивно-композиционная модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, которая позволяет раскрыть стратегические ориентиры и цели экономического поведения предприятия; сформулировать подход к стратегическому планированию антикризисного экономического поведения; обосновать механизмы, использование которых обусловлено внедрением концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения; разработать методики формирования моделей поведения с учетом сложившихся условий внешней среды; определить коммуникационные процессы взаимодействия элементов на всех уровнях; обеспечить взаимозависимость, согласованность уровней для реализации стратегических планов антикризисного экономического поведения;

разработан научно-методический подход к анализу внешнего антикризисного экономического поведения микроокружения торгового предприятия, основанный на предложенных методиках расчета интегральных коэффициентов конкурентного, рыночного, контактного, антикризисного поведения и поведения логистических партнеров с целью исследования поведения субъектов внешнего микроокружения предприятия, визуализации его результатов в виде карт конкурентов и логистических партнеров и формирования информационной базы для принятия решений;

усовершенствовано:

интегрированный метод «TEPSICID-анализа» факторов влияния макросреды на внешнее экономическое поведение предприятия, который отличается от существующих методов стандартизацией средневзвешенных

показателей и оценкой вероятности, степени и направленности влияния выбранных факторов макросреды, что позволяет учесть все достоинства предлагаемых в научной экономической литературе методов анализа макроокружения и нивелирует основные их недостатки, в частности - статичность получаемых результатов, отсутствие в большинстве случаев количественной оценки и сложность интерпретации результатов;

концепцию экономического поведения предприятия, которая отличается согласованием стратегических целей с экономическим поведением предприятия, усовершенствованной методологией стратегического планирования за счет обоснования и выбора стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения и функциональных тактик, разработки соответствующих им моделей экономического поведения, и обеспечивает непрерывность процесса формирования и реализации экономического поведения в условиях быстрых изменений факторов внешней среды;

механизм и модель функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, которые, в отличие от существующих, интегрируют информационное обеспечение, аналитический инструментарий и современные информационные системы, применяемые в торговле, с основными положениями концепции СПАЭП, что способствует активизации информационных потоков и улучшению качества внутренних информационных продуктов, необходимых для принятия поведенческих решений;

концептуальную схему формирования внешнего антикризисного экономического поведения предприятия, которая отличается дополнением к существующим факторам макро-фактора кризисной цикличности и информационной макросреды и в микросреде – выделением антикризисного поведения как элемента взаимодействия предприятия с непосредственным окружением, что обусловлено современными экономико-политическими условиями и расширяет границы анализа внешней среды дополнительными факторами возможного негативного влияния;

механизм и алгоритм проведения анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия, который отличается от существующих механизмов объединением методологии стратегического, тактического и оперативного анализа внешней среды в процессе создания информационных продуктов, являющихся основой для разработки стратегий, моделей и системы мониторинга внешнего антикризисного экономического поведения предприятия, и позволяет определять влияние внешнего макроокружения на принятие решений на различных уровнях управления;

механизмы формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения предприятия, формирования и выбора стратегических альтернатив для предприятий розничной торговли в условиях кризиса, обоснования функциональных тактик внутреннего антикризисного поведения предприятия и реализации стратегий антикризисного экономического поведения, отличающиеся от существующих взаимосвязанностью на основе авторской концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия и позволяющие автоматизировать процесс целеполагания, выбора стратегических альтернатив, формирования набора тактик, декомпозирующих стратегические паттерны в соответствии с внутренними возможностями предприятия и доступными ресурсами и обоснования необходимых действий по разработке и корректировке моделей внутреннего экономического поведения в рамках информационно-аналитической платформы СПАЭП;

методы декомпозиции стратегических целей, которые отличаются от существующих комплексной оценкой стратегических целей и стратегических стандартов поведения предприятия на всех уровнях иерархии за счет осуществления их компьютерной обработки, что позволяет сформировать паттерны внешнего и внутреннего экономического поведения предприятия;

экономико-математическая модель структуры функциональных тактик с учетом влияния комплексного показателя внешней среды, которую отличает наличие взаимосвязи между элементами системы стратегий поведения, что

позволяет определить уровень влияния каждой из функциональных тактик на конечный желаемый результат и выявить центры ответственности;

получили дальнейшее развитие:

понятийно-категориальный аппарат, а именно прочтение дефиниций: «экономическое поведение логистических партнеров предприятия» – это непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий, направленных на формирование системы взаимоотношений между торговым предприятием и сетью поставщиков и посредников с использованием традиционных и инновационных логистических форм; «контактное экономическое поведение предприятия» – это непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия управленческих решений относительно формирования положительного имиджа торгового предприятия при взаимодействии с контактными аудиториями, которые могут повлиять на деятельность и перспективы развития предприятия; «рыночное поведение предприятия» - это непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия управленческих решений относительно формирования спроса, организации продвижения и распространения товаров через систему взаимоотношений с потребителями, рассчитанный на долгосрочную перспективу; «стратегии антикризисного экономического поведения предприятия» – комплексный способ достижения долгосрочной цели, основанный на непрерывном процессе осуществления целенаправленных кризисно-рефлексивных действий, координирующих влияние поведения субъектов хозяйствования внешнего микроокружения и факторов макросреды в соответствии с внутренними стандартами, нормами и правилами предприятия; «функциональная антикризисная тактика внутреннего экономического поведения» – способ реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет непрерывного процесса осуществления целенаправленных действий, процедур и мероприятий относительно раннего распознавания, предупреждения и устранения негативных последствий кризисных ситуаций, поиск возможностей, возникающих под влиянием кризиса

на внешнее поведение субъектов хозяйствования микроокружения предприятия, взаимодействуя со всеми тактиками функционального уровня системы стратегий поведения, с целью поддержания и развития конкурентных преимуществ и достижения стратегических и тактических целей.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, а также достигнутым уровнем разработанности изучаемых проблем, научной новизной, полученной в результате исследования, развитием методологии и расширением подходов к решению вопросов управления развитием торговых предприятий на основе стратегического планирования антикризисного экономического поведения и заключается в научном обогащении теоретико-методологического базиса эффективного управления развитием торговых предприятий на основе предложенных управленческих решений с целью его развития. Разработанные в диссертации выводы и рекомендации по стратегическому планированию антикризисного экономического поведения могут стать основой для дальнейших исследований в области развития не только торговых, но и производственных предприятий.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что разработанные и предложенные в диссертационной работе научные идеи, теоретические и научно-методические подходы и выводы могут быть использованы для решения актуальных проблем стратегического управления предпринимательскими структурами в условиях кризиса в практической деятельности.

Наиболее важное практическое значение имеют следующие теоретические и научно-прикладные разработки и рекомендации: концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения, включающая разработку стратегий, антикризисных программ и действий и мероприятий по их реализации; когнитивно-композиционная модель функционирования предприятия; алгоритм процесса стратегического планирования экономического поведения; механизм и модель функционирования информационно-

аналитической платформы; модель факторов внешней среды, учитывающая факторы кризисной цикличности и информационности и фактор антикризисного поведения как элемент взаимодействия предприятия с внешним окружением; интегрированный метод «TEPSICID-анализа» факторов влияния макросреды на внешнее экономическое поведение предприятия; механизм и алгоритм проведения анализа внешней макросреды предприятия; научно-методический подход к анализу внешнего антикризисного экономического поведения микроокружения торгового предприятия; методики проведения анализа конкурентного, рыночного, контактного, антикризисного поведения и поведения логистических партнеров; механизм формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения предприятия; классификация целей предприятия, которая учитывает особенности внешнего поведения субъектов микросреды и согласуется с внешним и внутренним поведением предприятия; механизм формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения предприятия; механизм формирования и выбора стратегических альтернатив для предприятий розничной торговли в условиях кризиса; механизм обоснования функциональных тактик внутреннего антикризисного поведения предприятия; экономико-математическая модель структуры функциональных тактик с учетом влияния комплектного показателя внешней среды; механизм реализации стратегий антикризисного экономического поведения.

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрены и внедрены в практику отделом потребительской инфраструктуры Администрации Калининского района г. Донецка (справка 23-06 от 12.02.2018 г.). Отдельные предложения исследования использованы в деятельности торговых предприятий: ООО «Галактика» (справка № 087 от 20.06.2018 г.) г. Донецк, ООО «Гринтермо» (справка №114/23 от 18.01.2018 г.) г. Торез, ООО «Свет Востока» (справка № 48/02 от 14.12.2017 г.) г. Макеевка, ООО «Юз Авто Дон» (справка № 06.18-2 от 21.06.2018 г.) г. Енакиево, ООО «АТБ «Альфа-групп» (справка № 35-33 от 18.04.2018 г.) г. Горловка.

Полученные результаты исследования и основные положения диссертационной работы используются в учебном процессе ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при изучении дисциплин «Экономическое поведение предприятия», «Экономическое проектирование», «Прикладное программное обеспечение деятельности предприятия», «Устойчивое развитие», «Оценка бизнеса» (справка № 11/884 от 25.06.2018 г.).

Методология и методы исследования. Теоретической и информационной базой исследования являются научные концепции и теоретические разработки российских, украинских и зарубежных ученых по проблемам развития торговых предприятий, стратегического планирования, экономического поведения, антикризисного управления; информационные материалы статистических, справочных, периодических изданий; ресурсы Internet; отчетность исследуемых предприятий.

Методологическую основу диссертации составляют совокупность принципов, приемов научного исследования, общенаучные методы теоретического и эмпирического исследования, общелогические методы и приемы: исторического и ретроспективного анализа (при изучении генезиса категории «экономическое поведение»); семантического и структурно-логического анализа и синтеза (при формировании понятийно-категориального аппарата исследования); формализации (для представления элементов системы стратегий поведения в количественном выражении); сравнения, обобщения и группирования (при проведении кабинетных исследований мнений экономистов относительно вопросов стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления); графический (для визуализации полученных результатов исследования и аналитических данных); моделирования (при создании экономико-математической модели структуры функциональных тактик).

В работе использованы специальные методы научного познания: анкетирования и экспертной оценки (при установлении степени влияния факторов

макросреды, внешнего поведения хозяйствующих субъектов непосредственного окружения, при исследовании мнений менеджеров относительно готовности и способности предприятия к разработке стратегий поведения); системно-структурный (при формировании механизмов формирования и выбора стратегических стандартов, стратегических альтернатив и др.); логического анализа (для интерпретации результатов анализа внешнего поведения субъектов непосредственного окружения предприятия); факторного анализа (при выявлении влияния факторов макроокружения); абстрактно-логического анализа (для обобщения результатов и обобщения выводов).

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

1. Концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения как система теоретико-методологических взглядов, объединяющая концептуальные основы стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления.

2. Когнитивно-композиционная модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия.

3. Научно-методический подход к анализу внешнего антикризисного экономического поведения микроокружения торгового предприятия.

4. Интегрированный метод «TEPSICID-анализа» факторов влияния макросреды на внешнее экономическое поведение предприятия.

5. Концепция экономического поведения предприятия.

6. Механизм и модель функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия.

7. Концептуальная схема формирования внешнего антикризисного экономического поведения предприятия.

8. Механизм и алгоритм проведения анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия.

9. Механизмы формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения предприятия, формирования и выбора стратегических альтернатив для предприятий розничной торговли в условиях кризиса, обоснования функциональных тактик внутреннего антикризисного поведения предприятия и реализации стратегий экономического поведения.

10. Методы декомпозиции стратегических целей.

11. Экономико-математическая модель структуры функциональных тактик с учетом влияния комплексного показателя внешней среды.

12. Понятийно-категориальный аппарат, а именно толкование дефиниций: «экономическое поведение логистических партнеров предприятия»; «контактное экономическое поведение предприятия»; «рыночное поведение предприятия»; «стратегии антикризисного экономического поведения предприятия»; «функциональная антикризисная тактика внутреннего экономического поведения».

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертация представляет собой самостоятельное научное исследование. Все научные положения, выводы и рекомендации, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены автором лично. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи и положения, которые являются результатом личных исследований соискателя. Основные положения и результаты, изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на 14 научных и научно-практических конференциях в ДНР и за ее пределами (Донецк, Санкт-Петербург, Севастополь, Симферополь, Екатеринбург, Красноярск), наиболее значимые среди них: «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (Донецк, 2016, 2017, 2018 г.г.), «Конкурентоспособность субъектов хозяйствования в условиях новых вызовов внешней среды: проблемы и пути их решения» (Екатеринбург, 2017, 2018 г.г.), «Актуальные проблемы менеджмента: производительность, эффективность, качество (в условиях перехода к цифровой экономике)» (Санкт-Петербург, 2017 г.), «Теория и практика коммерческой деятельности» (Красноярск, 2017, 2018 г.г.).

Публикации. Научные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы опубликованы в 38 научных трудах, в том числе: 5 монографий, из которых одна личная (21,3 печ.л.), 4 – коллективные (лично автору принадлежит 2,99 печ.л.), 16 статей в рецензируемых научных изданиях объемом 10,72 печ.л. (лично автору принадлежит 9,86 печ.л.), 3 статьи в других научных изданиях, 14 тезисов докладов объемом 3,09 печ.л. Общий объем публикаций автора составляет 39,12 печ. л.

Структура диссертационной работы определяется поставленной целью и соответствует логической последовательности решения задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения, пяти разделов, содержащих 16 подразделов, заключения, списка литературы, содержащего 457 наименований, и приложений (объемом 80 страниц).

РАЗДЕЛ 1**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ
УСЛОВИЯХ****1.1 Сущность, эволюция и проблемы стратегического планирования
деятельности предпринимательских структур**

Трансформационные процессы, которые обусловлены кризисными явлениями в современной экономике, развитием различных форм хозяйствования и их совершенствованием, ускоренной динамикой факторов внешней среды, повышением уровня неопределенности и риска повышают роль эффективности деловой активности предпринимательских структур. Для выживания и развития в долгосрочной перспективе предприятия Донецкой Народной Республики должны разрабатывать и эффективно реализовывать стратегии роста в сложных экономических, демографических, социальных условиях и даже в условиях экономической блокады и ведения военных действий. Гипердинамические изменения экономических процессов и современное состояние экономики позволяют утверждать, что в настоящее время является актуальным не просто рассмотрение экономического поведения субъектов хозяйствования, а именно стратегический аспект данного поведения. Целесообразность эффективного функционирования предприятий в долгосрочной перспективе обуславливает разработку концепции стратегического планирования экономического поведения предприятия.

Формированию и совершенствованию концепции стратегического планирования в современной экономической литературе посвящено большое количество работ таких зарубежных авторов, как Д. Аакер, И. Ансофф, Р. Акофф, М. Армстронг, К. Боумэн, Р.М. Грант, П. Дойль, П. Друкер, Ж.Ж. Ламбен, М.Х. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер, А. Томпсон, Г. Хамел.

Среди российских и украинских исследователей, работы которых легли в основу современной теории и методологии стратегического планирования, следует выделить Е.М. Азиминову, Л.В. Балабанову, О.С. Виханского, М.О. Кизима, И.М. Кирчату, А.П. Наливайко, В.Д. Немцова, В.В. Пастухову, А.А. Пилипенко, С.Я. Салыгу, А.Г. Семенова, Р.А. Фатхутдинова, З.Е. Шершневу и др.

Проблемы выявления сущности и планирования экономического поведения отражены в работах большого количества зарубежных экономистов, к которым следует отнести Дж. Бьюкенена, М. Вебера, Т. Веблена, Р. Катильона, Дж. Кейнса, А. Маслоу, К. Маркса, Т. Мена, У. Митчела, Д. Норта, Л. Робертса, Г. Саймона, Б. Скиннера, Ж. -Б. Сэйя, А. Смита, М. Фоллета, Ф. Хайека, П. Хейне, Г. Шмоллера и других. В то же время вопросы экономического поведения рассматривались многими отечественными учеными: А.Н. Азрилиян, В.В. Войтко, В.Н. Гончаров, М.М. Гуревичев, Н.Ю. Денисова, Л.Е. Петрова, Т.И. Заславская, И.А. Исаева, А.Г. Каримов, В.В. Краснова, Н.В. Полякова и др.

Однако, отдельные аспекты стратегического планирования и экономического поведения освещены в работах перечисленных авторов бессистемно и фрагментарно, в настоящее время существует большое количество нерешенных проблем. И главное, все перечисленные авторы рассматривают экономическое поведение и стратегическое планирование деятельности предприятия независимо и автономно, в настоящее время не разработаны понятие, концепция, методология и инструментарий стратегического планирования экономического поведения предприятия.

Сегодня возникает необходимость совершенствования одной из основных управленческих функций – планирования, повышения качества разработки различных видов планов и принимаемых управленческих решений, основанных на них. Действующая во времена СССР концепция плановой экономики в переходный период и в настоящее время окончательно утратила актуальность, а парадигма планирования деятельности предприятия переместила акценты в пользу использования стратегического планирования, предложенного зарубежными авторами.

Изучение планирования как функции управления и как экономической категории позволяет выделить несколько существующих в экономической литературе научных подходов к трактовке данной дефиниции, анализ которых представлен в приложении А.

Представленная в приложении А типология обуславливает необходимость рассмотрения эволюции исследуемого понятия (рисунок 1.1).

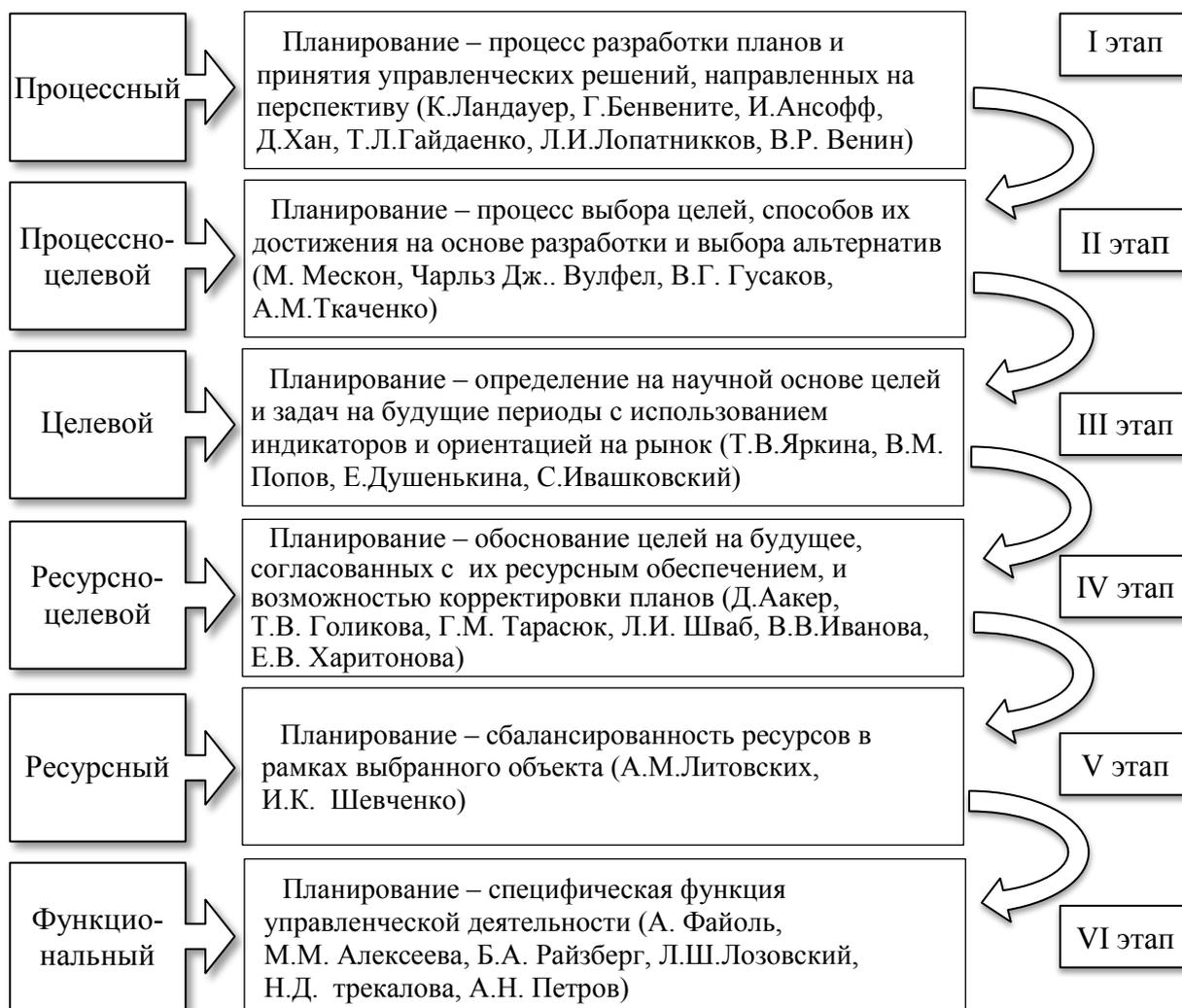


Рисунок 1.1 – Эволюция категории «планирование» в современной литературе

Впервые термин «планирование» ввел К. Ландауер в «Очерках макроэкономического планирования» [195, с. 56], характеризуя его как процесс руководства экономической деятельностью предприятия. Аналогично

рассматривают планирование Г. Бенвенисте [84], И. Ансофф [62], Д. Хан [408], Т.Л. Гайдаенко [119, с. 53], Л.И. Лопатников [261], В.Р. Веснин [107, с. 177] и другие.

В процессе развития экономики к планированию предъявляются уже более сложные требования, связанные с целевой направленностью деятельности, поэтому на следующем этапе развития данное понятие уже характеризует процесс установления целей, подготовки соответствующих решений и способов их достижения (М. Мескон [282], Чарльз Дж. Вулфел [118], А.М. Ткаченко [385, с. 124]).

Дальнейшее ускорение экономических процессов позволяет говорить о приоритетности целей, разработанных на научной основе, и, соответственно, в основе планирования ученые (В.М. Попов [341, с. 11], С. Ивашковский [187]) рассматривают цели на определенную перспективу. Следующий толчок данному понятию дали такие ученые как Д. Аакер, Т.В. Голикова, Г.М. Тарасюк, Л.И. Шваб, В.В. Иванова, Е.В. Харитонов и другие, предложившие рассматривать планирование как деятельность по достижению поставленных целей, ориентированную на оптимальное использование имеющихся и возможных ресурсов.

Отдельно необходимо выделить функциональный подход, который рассматривает планирование как одну из функций управления предприятием [425]. Однако данный подход к определению снижает значимость планирования как самостоятельной деятельности по управлению предприятием, что сегодня особенно важно.

Анализ литературы, который учитывает эволюционные изменения в трактовке данной дефиниции, а также достоинства и недостатки выделенных методов позволяет сформулировать следующее определение понятия «планирование»:

Планирование – это целенаправленная деятельность по разработке на научной основе кратко-, средне- и долгосрочных планов развития предприятия, ориентирующихся на рыночную конъюнктуру, неопределенность внешней и изменчивость внутренней среды, использующая аналитическую информацию для

корректировки их количественных и качественных показателей с учетом возможности обеспечения достижения поставленных целей необходимыми ресурсами.

Переход от директивного административно-хозяйственного планирования к рыночному создал ряд проблем, с которыми сталкиваются предприятия при составлении планов. Среди основных проблем, которые возникают при формировании системы внутрифирменного планирования, выделяют следующие: неопределенность и динамизм внешней среды, нестабильность экономических процессов, которые происходят в стране; отсутствие теоретической и методологической концепции внутрифирменного планирования; несовершенство системы информационного обеспечения этапов планирования на предприятии.

В теории и на практике существуют различные формы и виды планирования, составляющие единую систему, которая в свою очередь является частью системы управления предприятием. Эволюция развития планирования привела к тому, что в настоящее время в теории менеджмента доминирует концепция стратегического управления, предполагающая использование стратегического планирования, которое в своей основе предполагает разработку стратегических направлений деятельности предприятия.

Закон Российской Федерации №172-ФЗ (статья 3) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» характеризует «...стратегическое планирование на уровне региона как деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленную на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации...» [1].

Стратегическое планирование деятельности предприятия является одной из основных функций стратегического управления (стратегического менеджмента). В отношении трактовки дефиниции «стратегическое планирование деятельности предприятия» авторы современной экономической литературы придерживаются различных подходов.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, определяя действенный подход к пониманию стратегического планирования, указывают на то, что «...стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей...» [283, с. 256]. Аналогичного мнения придерживается Ю.А. Беловинцев, рассматривая «...стратегическое планирование как вектор управленческой деятельности, направленной на сокращение разрыва между текущим состоянием и желаемой перспективой будущего...» [82]. Однако действенный подход, концентрируясь на разработке стратегий, не учитывает, что стратегическое планирование предполагает, прежде всего, формулирование и выбор стратегических целей исходя из анализа внешней и с учетом внутренней среды.

Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс отмечают фундаментальную роль стратегического планирования для всех остальных видов планирования в компании [230, с. 109], М.А. Рябова подчеркивает, что стратегическое планирование является, по сути, «...центральным звеном стратегического управления...» [357, с. 184]. Следует отметить, что хотя стратегическое планирование бесспорно выступает базой для обоснования тактических и оперативных планов на предприятии, оно не является ядром стратегического управления, а является лишь одной из его функций.

Представители системного подхода к пониманию стратегического планирования – Е.П. Голубков, Е.Г. Непомнящий отмечают, что оно позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность [138; 305, с. 24]. Следует согласиться с авторами в том, что стратегическое планирование действительно увязывает в единую систему все

виды планов и в целом все планирование хозяйственной деятельности предприятия, однако, кроме указанных авторами видов деятельности, к ним следует отнести управление персоналом, инвестиционная, сбытовая деятельность и т.д.

Сторонники процессного подхода – Е.А. Иванов, А.В. Наумов, Р.А. Фатхутдинов, Н.А. Яхудина рассматривают стратегическое планирование как процесс выбора перспективных, долгосрочных целей организации и путей их достижения [184, с.40; 303, с.57; 398, с. 19]. К мнению авторов следует добавить, что среди этапов стратегического планирования следует выделять не только выбор целей на долгосрочную перспективу и пути их достижения, но и такие этапы, как стратегические наблюдения, стратегический анализ, целеполагание, разработка стратегических альтернатив.

Представители организационного подхода – В.В. Баскаков, С.А. Федосеев, А.Н. Фомин считают, что стратегическое планирование – это наиболее приемлемый метод организации управленческой деятельности на предприятии [75, с. 28]. В отношении данного подхода возникает необходимость уточнить, что функции организации и планирования в теории менеджмента являются абсолютно разными функциями управления на предприятии. А утверждение авторов о том, что стратегическое планирование является методом организации управленческой деятельности, носит более чем дискуссионный характер.

Таким образом, к толкованию дефиниции «стратегическое планирование деятельности предприятия в современной экономической литературе следует выделить пять основных подходов (таблица 1.1).

Анализ таблицы 1.1 позволяет утверждать, что хотя выделенные подходы не противоречат друг другу, а дополняют понимание исследуемой дефиниции, каждый из них имеет существенные недостатки, отмеченные выше. Поэтому целесообразно объединить их в комплексном подходе к пониманию стратегического планирования и предложить следующее авторское определение: *Стратегическое планирование является основой систематизации всех видов планирования на предприятии и, выступая как функция стратегического*

управления, представляет собой набор действий и решений, согласованных в процессе разработки и выбора стратегических целей предприятия и стратегий их достижения.

Таблица 1.1 – Современные подходы к толкованию дефиниции «стратегическое планирование деятельности предприятия»*

<i>Название подхода</i>	<i>Авторы</i>	<i>Сущность подхода</i>
Действенный подход	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Ю.А. Беловинцев [82, 283]	«...стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей...»
Фундаментальный подход	Г. Армстронг, Д. Сондерс, Ф Котлер, М.А. Рябова [230]	«...стратегическое планирование является, по сути, центральным звеном стратегического управления и основой для всех остальных видов планирования в компании...»
Системный подход	Е.П. Голубков, Е.Г. Непомнящий [138, 305]	«...стратегическое планирование позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность»
Процессный подход	Е.А. Иванов, В.А. Наумов, Р.А. Фатхутдинов, Н.А. Яхудица [184, 397]	стратегическое планирование на предприятии рассматривается как процесс выбора перспективных, долгосрочных целей организации и путей их достижения за счет разработки и реализации стратегий на предприятии
Организационный подход	В.В. Баскаков, С.А. Федосеев, А.Н. Фомин [75, с. 28]	стратегическое планирование является наиболее приемлемым методом организации взаимодействия всех подразделений в процессе осуществления управленческой деятельности на предприятии

*- составлено автором

Данное определение отличается от существующих в экономической литературе тем, что сочетает элементы всех пяти выделенных авторских подходов, при этом нивелирует основные их недостатки.

Относительно задач современного стратегического планирования авторы придерживаются схожих позиций. П. Дойль выделяет две первостепенные задачи современного стратегического планирования: поиск путей реализации рыночных возможностей организации и сокращение времени реакции на изменения внешней среды [161, с. 124]; Г. Минцберг отмечает, что стратегическое планирование необходимо предприятию для координации действий, определения будущего,

выработки новой системы мышления руководителей, систематизации контроля [287, с. 14-17]; П. Тэрбин делает акцент на отслеживании в процессе стратегического планирования конкурентной позиции предприятия и действий конкурентов [392, с. 24]; В.С. Ефремов добавляет к задачам стратегического планирования разработку концепции стратегического выбора [174, с. 35].

Главной особенностью стратегического планирования на предприятии является отсутствие (или неполнота) информации о будущей ситуации, целях и задачах, которые будут действовать на данный момент времени и как следствие – о множестве допустимых методов достижения этих целей и решения поставленных задач [190, с. 10]

В отношении принципов стратегического планирования также отсутствуют принципиальные разногласия в позициях авторов современной экономической литературы. Однако, во-первых, трактовку некоторыми авторами отдельных принципов нельзя считать совершенной; во-вторых, учитывая современные особенности стратегического планирования на отечественных предприятиях, следует расширить перечень предлагаемых в экономической литературе принципов. Исходя из этого, основные принципы современного стратегического планирования на предприятии отражены в таблице 1.2.

В процессе кабинетных исследований установлено, что большинство авторов современной литературы по вопросам стратегического менеджмента относят к функциям стратегического планирования на предприятии следующие: своевременное планирование стратегических альтернатив и принятие стратегических решений; выбор миссии, установление стратегических целей; обоснование распределения ресурсов согласно стратегическим направлениям развития предприятия; создание организационных стратегий на корпоративном и функциональном уровнях; эффективную реализацию разработанных корпоративных и функциональных стратегий [6, с. 40-42; 283, с. 256-257].

Следует отметить также, что никто из авторов экономической литературы по вопросам стратегического планирования не связывает его с экономическим поведением предприятия.

Таблица 1.2 – Принципы современного стратегического планирования
(разработано на основе [190, с. 9-10; 98, с. 11-14; 146, с. 80])

<i>Название принципа</i>	<i>Трактовка в экономической литературе</i>	<i>Авторская трактовка</i>
Целенаправленность	Выявление и следование единой цели деятельности и развития с учетом ее составляющих и их приоритетов	Установление системы стратегических целей и планирование мероприятий по их достижению
Сквозное планирование	Единая система планирования всех аспектов деятельности с учетом использования всех ресурсов	Создание системы стратегических, тактических и оперативных планов
Централизация планирования	Консолидация действий разных субъектов для достижения общей цели	Сосредоточение стратегического планирования на высшем уровне управления предприятием
Непрерывность	Деятельность предприятия рассматривается как управляемый процесс с бесконечным количеством обратных связей	Стратегические планы разрабатываются постоянно и непрерывно претерпевают изменения в соответствии с изменениями внешней среды
Сбалансированность	Возможность корректировки соотношения между разными направлениями как по срокам, так и по используемым ресурсам	Сбалансированность действий, ресурсов и возможностей всех подразделений в процессе достижения стратегических целей
Информационное и методическое единство	Единая система информационного обеспечения планирования на всех уровнях, наличие единых общих методик составления и оценки планов	Единые методические подходы к разработке и корректировке планов, единая информационная системами информационные технологии
Научность	Использование методов, отвечающих целям исследования	Применение научно обоснованных методов разработки планов
Социальность	Приоритетными являются планы, реализация которых повышает уровень жизни населения	Учет при разработке планов социальных требований и приоритетов работников предприятия
Адаптивность	Возможность учитывать при планировании изменения внешней среды	Возможность прогнозирования изменений внешней среды и корректировки планов в соответствии с изменениями
Эффективность	Возможность доказательства того, что разрабатываемый план обеспечит наилучший результат при минимальных потерях	Затраты на подготовку к разработке и формирование плана не должны превышать эффект от его использования
Минимизация риска	Осуществление прогнозирования рисков в процессе планирования и обоснование мероприятий, направленных на их минимизацию	Учет рисков при разработке стратегических планов, разработка нескольких вариантов плана с разными рисками и их последующая минимизация
Демократичность	Гласность и открытость хода и результата работ по формированию планов	Открытость основных положений стратегических планов для собственников, высшего звена

		менеджеров и частично - для персонала
--	--	---------------------------------------

Продолжение таблицы 1.2

<i>Название принципа</i>	<i>Трактовка в экономической литературе</i>	<i>Авторская трактовка</i>
Инновационность	Использование в процессе планирования инновационных технологий	Применение при разработке и реализации планов последних достижений и технологий
Баланс интересов	Нахождение консенсуса между властными структурами и бизнесом	Согласованность интересов всех субъектов, участвующих в разработке и реализации стратегических планов
Интеллектуализация стратегического процесса	Отказ от операционно-матричного подхода и готовых моделей стратегий и увеличение роли знаний в генерировании стратегических идей	Использование в процессе стратегического планирования интегрированных знаний плановиков-профессионалов
Компьютеризация	Переход от традиционного использования компьютеров для обработки данных к построению моделей будущих стратегий	Использование компьютерных технологий на всех этапах стратегического планирования
Уникальная ценность	Идентификация параметров предприятия, которые являются наиболее привлекательными для существующих потребителей	Использование параметров уникальной ценности предприятия как основы стратегического планирования
Контролируемость*	План должен иметь набор показателей, отслеживая которые можно следить за его реализацией	
Всеохватываемость*	Стратегическое планирование должно охватывать все направления деятельности организации	
Стратегичность*	Планы должны предусматривать не только необходимые результаты деятельности ни и стратегии их достижения	
Стратегический динамизм	Стратегические планы должны отражать не только статический набор показателей, а динамику развития предприятия в долгосрочной перспективе	

*- добавлено автором

Теория стратегического планирования имеет давнюю историю, этот термин встречается и в трактате «Искусство войны» китайского философа Сунь Цзы (4 век д.н.э.), и в трудах по военной стратегии Карла фон Клаузевица (XVIII век), и в работах одного из классиков теории управления Анри Файоля (1949г.) [287, с. 6; 174, с. 71].

В отношении этапов эволюции современной концепции стратегического планирования как концепции, большинство авторов придерживается схожих взглядов и выделяет четыре этапа эволюции стратегического планирования

(рисунок 1.2), которые отражают изменение представлений о сущности стратегического планирования в период с 1900 годов по настоящее время.

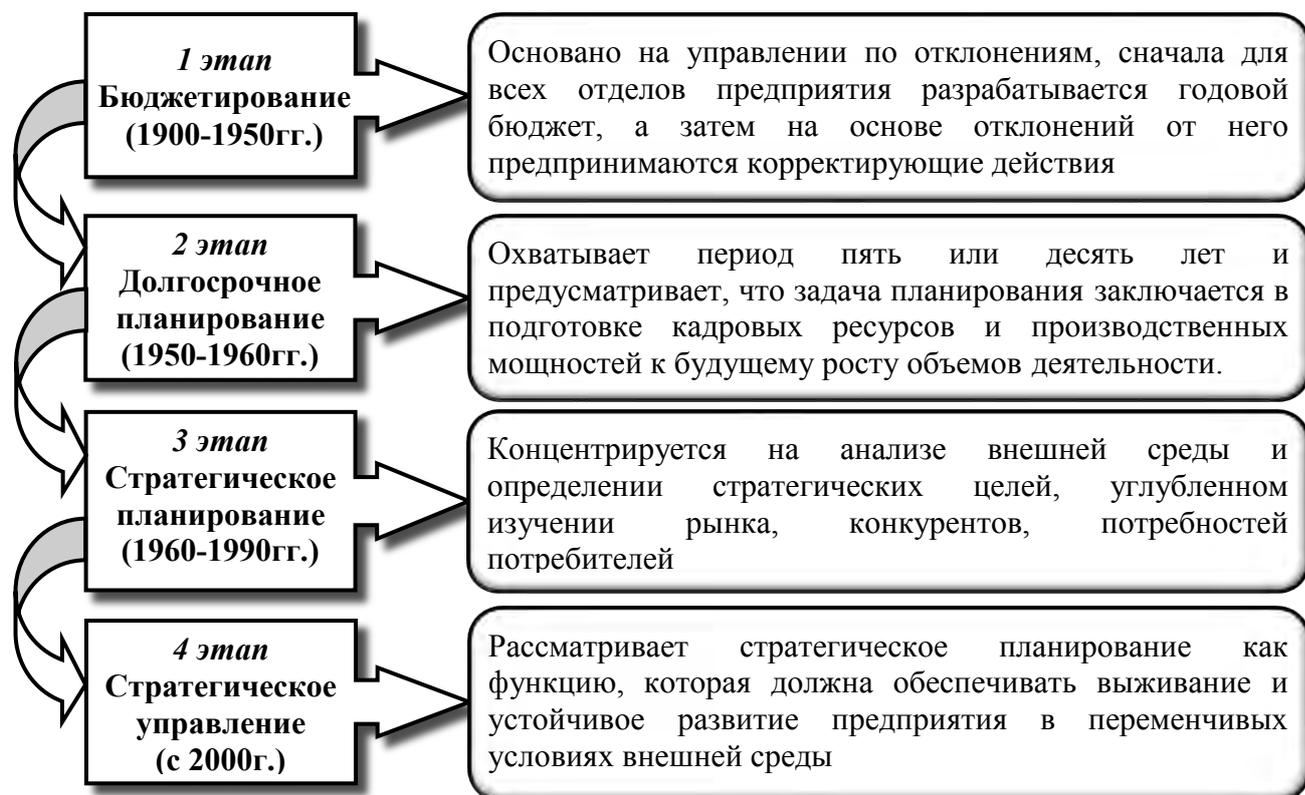


Рисунок 1.2 – Этапы эволюции концепции стратегического планирования
(составлено на основе [6, с. 29-35; 62, с. 47; 288, с. 23])

Как видно из рисунка, 1 этап – бюджетирование, просуществовавший с 1900 до 1950 годов в своей основе содержал разработку годового бюджета для каждого подразделения предприятия, который впоследствии корректировался руководством по мере появления отклонений от него в случае необходимости и в зависимости от причин отклонений. Очевидно, что годовой бюджет не мог отразить перспектив развития предприятия и был не связан с внешней средой, хотя элементы бюджетирования используются в практике управления предприятиями по настоящее время.

Появление второго этапа связано с осознанием руководителями необходимости составления долгосрочных планов развития предприятия. По мнению И. Ансоффа этот этап развивался в период 50-х – 60-х годов минувшего столетия. Основой долгосрочного планирования служила экстраполяция прошлых

тенденций развития предприятия и главной задачей была подготовка ресурсов к будущему росту или сокращению деятельности.

Появление концепции стратегического планирования предприятия в ее современном понимании большинство авторов относит к 60-м – 70-м годам двадцатого столетия. Причиной ее возникновения стало осознание того, что экстраполяция предыдущих тенденций неадекватно отражает будущее развитие предприятия и нуждается в стратегических корректировках [62, с. 32]. Следствием этого стало ориентирование стратегического планирования на анализ внешней среды предприятия, стратегическое целеполагание, разработку стратегий роста. Некоторые авторы этот этап развития концепции стратегического планирования называют «управлением по целям».

Четвертый этап связан с рассмотрением стратегического планирования как одной из функций стратегического управления предприятием, концепция которого сформировалась в конце 90-х годов и ориентируется на долгосрочное выживание предприятия в условиях быстро изменяющейся внешней среды за счет разработки и реализации стратегий достижения целей. По сути, основные задачи, принципы и функции стратегического планирования сформировались лишь на четвертом этапе эволюции его концепции.

К функциям стратегического планирования, как правило, относят [72, с. 23; 98, с. 103]: формирование и уточнение миссии предприятия, формирование стратегических целей; разработку стратегий их достижения; разработку стратегических планов и программ, разработку мероприятий по их выполнению, объединение в единое целое всех направлений деятельности предприятия, проектирование реакции на изменения внешней среды, установление контрольных параметров для последующего мониторинга.

Некоторые авторы выделяют три временных периода стратегического планирования: краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный [428, с. 118]. При этом к краткосрочному периоду относят период, в рамках которого условия внешней среды достоверно известны, к среднесрочному – период, в рамках которого возможно формирование ограниченного количества сценариев развития

внешней среды, к долгосрочному – период, в рамках которого возможно только определение тенденций и направлений развития окружения [190, с. 11]. Другие авторы считают, что стратегическое планирование – это только долгосрочное планирование, что не является верным, поскольку исходя из выделенных функций, стратегическое планирование охватывает весь временной период от формирования миссии до реализации стратегий.

Относительно этапов стратегического планирования авторы современной экономической литературы придерживаются схожих позиций и выделяют следующие этапы [21, с. 67; 62, с.67: 190, с. 21; 364, с.18]: формулирование требований собственников, стратегические наблюдения, стратегически анализ внешней среды, установление миссии и целей предприятия, разработка и выбор стратегий, проведение стратегического контроля.

Методология стратегического планирования основана на синтезе системного и ситуационного подходов и содержит как общенаучные, так и специфические методы: стратегических наблюдений, анализа внешней и внутренней среды, методические подходы к обоснованию и выбору стратегических целей, методы формирования и выбора стратегий, методы реализации стратегий.

Таким образом, современная концепция стратегического планирования представлена определением, целью, задачами, принципами, функциями, этапами, методологией (приложение Б).

М. Портер к особенностям стратегического планирования относит следующие [343, с. 117]: осуществление этого процесса требует значительных затрат ресурсов и времени; необходим значительный объем информации о внешней среде; стратегическое планирование сопровождается значительным уровнем неопределенности; негативные последствия стратегического планирования значительно серьезнее чем текущего; в стратегическом планировании значительную роль играет личность, которая принимает решения; процесс стратегического планирования охватывает все предприятие.

Однако, наряду с необходимостью и преимуществами стратегического планирования, многие авторы отмечают, что на большинстве предприятий процесс стратегического планирования остается самым слабым звеном управления, что обусловлено с одной стороны, недостаточной разработанностью самой концепции стратегического планирования, с другой стороны – ошибками руководства в процессе стратегического планирования, с третьей стороны – наличием большого количеством препятствий его внедрения в практику деятельности предприятия.

К основным недостаткам концепции современного стратегического планирования на предприятии сами разработчики его теории и современные ученые относят следующие [287, с. 195-279; 156; 238, с. 24; 272; 409, с. 502; 441, с. 199]: во-первых, стратегическое планирование не дает детального описания картины будущего; во-вторых, оно не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана; в-третьих, процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием; в-четвертых, негативные последствия ошибок стратегического планирования гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном; в-пятых, в теории стратегического планирования отсутствуют механизмы реализации стратегического плана; в-шестых, стратегическое планирование не предназначено для выведения из кризиса и не может быть использовано в кризисной ситуации; в-седьмых, формальное стратегическое планирование отрицает интуитивные суждения и ощущения будущего; в-восьмых, существенными недостатками обладает сам инструментарий стратегического планирования, в частности, его наиболее известные – матричные методы.

К ошибкам руководства в процессе стратегического планирования относят [98, с. 102; 287, с. 200; 190, с. 57]: нарушение баланса власти и ответственности за разработку стратегического плана между линейными руководителями и плановыми подразделениями предприятия; отсутствие согласования принятия управленческих решений с разделами стратегического плана; недостаточный

уровень профессионализма руководителей; отождествление стратегического планирования с долгосрочным планированием; отделение стратегического планирования от оперативной деятельности предприятия; ошибки формализации при разработке стратегий.

К основным препятствиям внедрения стратегического планирования в практическую деятельность предприятий большинство авторов относят [174, с. 70; 313, с. 56; 392, с. 135; 425, с. 32] следующие:

- как правило, разработкой стратегических планов занимаются одни работники, а их реализацией – другие;
- процессы прогнозирования и контроля изменений внешней среды не обеспечены соответствующими механизмами;
- отсутствует опыт стратегического поведения;
- запланированные стратегии не реализуются;
- не устанавливаются конкретные и контролируемые цели;
- методы оперативного планирования на предприятии переносят в сферу стратегического;
- процесс стратегического планирования забюрократизирован и формализован;
- стратегические планы не подлежат своевременной корректировке.

Таким образом, стратегическое планирование на предприятии в настоящее время имеет большое количество проблем, сгруппированных на рисунке 1.3.

О несовершенстве концепции стратегического планирования, такой популярной в 1970-1980 гг. прошлого столетия, сегодня говорят уже сами ее разработчики. Руководители современных предприятий допускают множество ошибок, что приводит к разочарованию в самой идее разработки и реализации стратегий, а фактически процесс стратегического планирования либо вообще не внедряется в практику деятельности отечественных предприятий, либо наталкивается на большое количество препятствий, вследствие чего снижается эффективность не только внутрифирменного планирования, но и эффективность хозяйственной деятельности предприятия в целом.



Рисунок 1.3 – Проблемы современного стратегического планирования
(составлено автором)

Следовательно, сегодня необходимо существенное усовершенствование концептуальных основ стратегического планирования, разработка механизмов его реального использования на предприятии.

Для решения этой проблемы целесообразно провести исследование экономического поведения предприятия и разработать концепцию стратегического планирования экономического поведения предприятия.

1.2 Концептуальные основы экономического поведения предприятия

Теоретические основы исследования поведения предприятий заложены в трудах представителей экономической теории и получили дальнейшее развитие в теории современного менеджмента и в работах ученых-экономистов, которые относятся к периоду трансформации.

Экономическое поведение как понятие может быть использовано в субъективном подходе: в отношении предпринимателя, предприятия, объединения предприятий, международных организаций, государства, т.е. всех хозяйствующих структур, которые осуществляют производственную, финансовую, коммерческую и другие виды деятельности на различных рынках.

Экономическое поведение рассматривается также во взаимосвязи и взаимообусловленности уровней функционирования: стратегический, тактический и ситуационный (или оперативный) уровни.

Формирование понятие «экономическое поведение» обусловлено предложенной А. Смитом концепцией «экономического человека» как индивидуума с рациональным поведением, дающим преимущества в получении личных выгод на основе свободного выбора из имеющихся альтернатив [378, с. 34].

Как экономическую категорию «Экономическое поведение» следует рассматривать во взаимоотношении с развитием экономики, так как именно с изменениями, происходящим в экономических отношениях связано экономическое поведение субъектов хозяйствования. Эволюция подходов к пониманию экономического поведения (рисунок 1.4) включает несколько этапов.

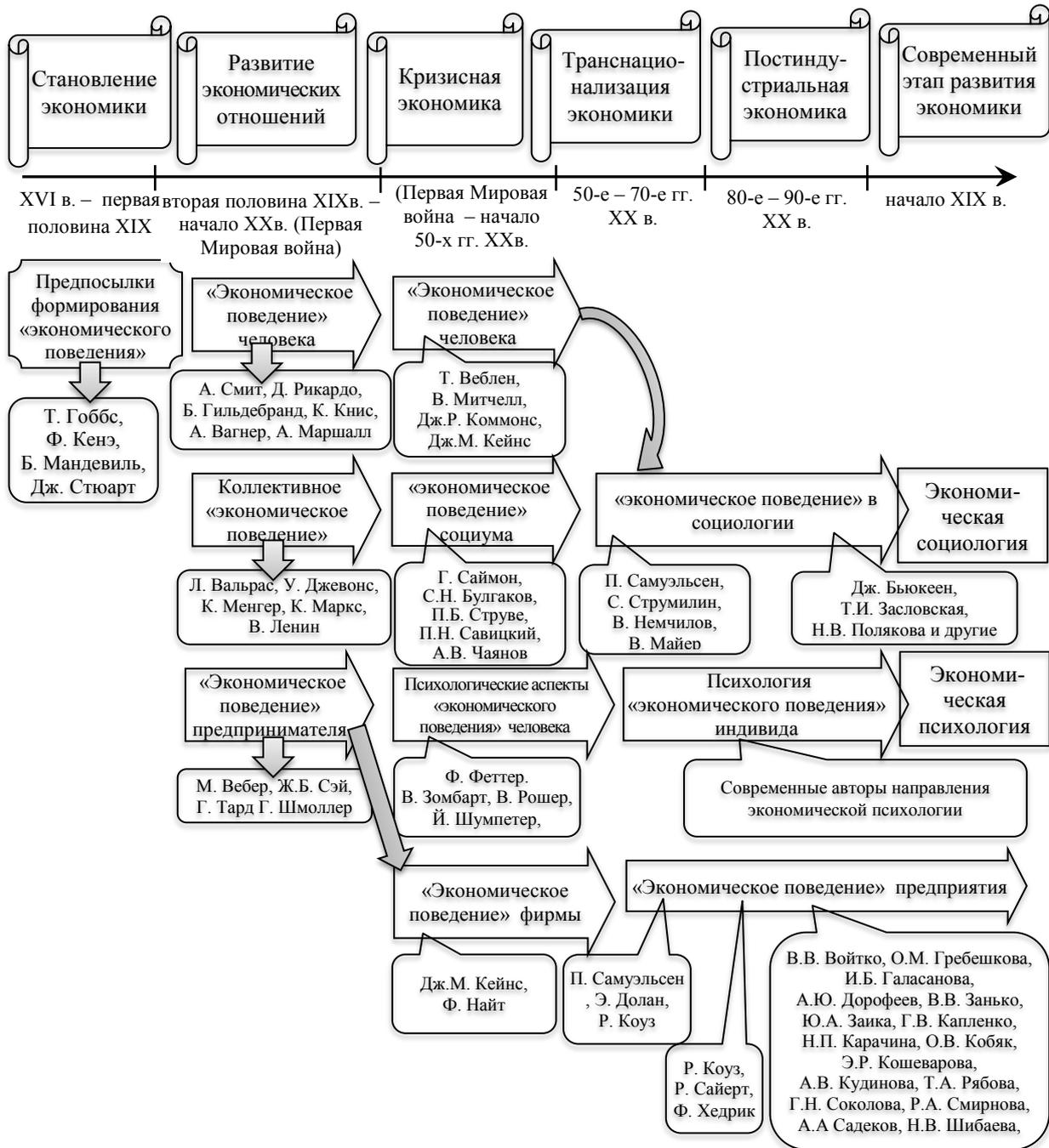


Рисунок 1.4 – Эволюция подходов к пониманию экономического поведения
(составлено автором)

Первый этап становления мировой экономики связан со становлением торговли, распространением рыночных отношений, развитием машинной индустрии и современных средств связи. На этом этапе зарождается идея появления экономического человека в работах Т. Гоббса, Ф. Кенэ, Б. Мандевилля, Дж. Стюарта, предшественников А. Смита, который обосновал природу

интересов человека, исследуя эти интересы как особую категорию «человек экономический».

Второй этап обусловлен развитием экономических отношений, международной торговлей, миграцией факторов производства, основами организации производства в различных сферах создания материальных благ и пр. Объективные экономические процессы хозяйственной деятельности, которые сформировались на этом этапе, требуют объяснения поведения хозяйствующих субъектов на всех типах рынков определением природы экономического поведения индивидов.

Основоположителем понятия «экономическое поведение» принято считать А. Смита, который в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» установил зависимость деятельности хозяйствующих субъектов на рынке от поведения отдельных людей. На основе исследований предшественников А. Смит обосновал природу интересов человека, который действует на благо себе и обществу, выделив такие его качества как «склонность к обмену одного предмета на другой» и собственный интерес, эгоизм, «одинаковое у всех людей постоянное и неисчезающее стремление улучшить свое положение» [378, с. 27-29]. Причем, собственный интерес «экономического человека» при наличии свободной конкуренции создает не только материальные блага собственнику, но и мотивирует развитие экономики общества.

Исследования «экономического человека» нашли продолжение в работах Д. Риккардо, который характеризуя «экономические законы», согласно которым происходит распределение богатства общества, основным источником богатства является владелец капитала, который «ищет прибыльное применение для своих средств» [350, с. 82].

Представители немецкой исторической школы, исследуя аспекты поведения человека в условиях развития экономических отношений, рассматривали экономическое поведение, основанное на новаторстве, знаниях, предпринимательском духе. В то же время А. Вагнер, Б. Гильдебранд, К. Книс движущей силой экономического поведения человека считали сочетание

эгоистических интересов и неэгоистических мотивов, чувства общности и справедливости [92].

С точки зрения М. Вебера, экономическое поведение – это поведение предпринимателя по достижению рациональных экономических целей (получение выгод) и нерациональных целей, обусловленных этическими, национальными или религиозными ценностями [105, с. 263]. Г. Шмоллер также считал, что доминантой поведения является эгоизм и желание обогащения, направленные на развитие предпринимательства, которые необходимо ограничивать правовыми и этическими нормами [239, с. 107].

Решающая роль рационализма в поведении нашла отражение в трудах А. Маршала, У.С. Джевонса, К. Менгера, Л. Вальраса и других представителей маржинального направления. Экономическое поведение диктуется преимущественно привычкой, рациональным эгоизмом и ролью денег как реального измерителя интенсивности его потребностей [277, с. 69, с. 76]. Рационализм поведения достигается за счет рыночного равновесия, информированности о доступных альтернативах в условиях ограниченных ресурсов [13].

Социальная направленность экономического поведения отражена в трудах К. Маркса и развита в работах В. Ленина. В рамках данного экономического направления обоснован социологический подход к роли человека в социологическом обществе, в соответствии с которым экономический прогресс ориентирован на всестороннее развитие человека, а его сущность реализуется в подсистемах общественных, социальных, политических, культурных, национальных и других отношений [201, с. 117].

К началу XX в. представители психологического подхода (Г. Тард, Дж. Катон) смещают акцент в понимании экономического поведения в сторону изучения потребителя, его особенностей и возможного влияния на него [349].

Следует обратить внимание, что уже на этом этапе развития экономики поведение индивидуума принимает черты предпринимателя. Считается, что понятия «предприниматель», которое предложил Р. Кантильон в 1720 г., впервые

применил Ж.-Б. Сэй, который в «Трактате политической экономии» [371] определил поведение человека-предпринимателя как творческий, экспериментальный и рискованный процесс, для успешной реализации которого необходимы такие черты как здравый смысл, знания, умения правильно оценить важность товаров, наличие таланта управления [239, с. 107]. Обоснование экономического поведения как поведения предпринимателя, способного находить новые формы производства, дало толчок развитию экономической мысли в направлении изучения поведения человека-новатора, человека административного типа, и, впоследствии, поведения организации (предприятия), функционирующей на различных рынках.

Развитие экономики *третьего этапа* характеризуется разбалансированностью мирового хозяйства, обусловленное Первой и Второй мировыми войнами, кризисом 30-х гг., дисбалансом механизмов координации и управления хозяйством, что послужило возникновению системы экономических и финансовых организаций, отслеживающих и регулирующих мировое экономическое развитие. С этого периода все чаще предприятия начинают создавать вертикальные схемы управления воспроизводственными процессами, что впоследствии привело к образованию международных корпораций [288]. Изменения, произошедшие в экономике, привели к дальнейшему развитию понятия «экономическое поведение». На этом этапе происходит более глубокое разделение в трактовке данного понятия на подходы: «экономическое поведение» человека, «экономическое поведение» социума, психологические аспекты «экономического поведения» и «экономическое поведение» фирм.

Дополнение в понятие экономической модели человека сделали институционалисты. С точки зрения Т. Веблена в концепции природы человека основную роль играют инстинкты, т.е. осознанное и целенаправленное человеческое поведение, формирующиеся в определенном культурном контексте и передающиеся из поколения в поколение: [436, с. 2-8] инстинкта мастерства; праздного любопытства; родительского инстинкта; склонности к приобретательству; «набор эгоистических склонностей» и инстинкт привычки.

Развивая идеи Т. Веблена, Дж. Коммонс говорит, что значительная роль принадлежит общественным и коллективным интересам. В то же время действующие коллективные институты он делит на предприятия, цель которых повышать эффективность деятельности за счет возможных факторов производства, и фирмы, которые осуществляют свою деятельность «в пределах денежного аспекта» [201, с. 117]. В. Митчел считает, что поведение индивидуумов должно затрагивать не только вопросы поступления доходов, но и их разумного использования.

Основоположником психологического аспекта экономического поведения человека принято считать Дж. Кейнса. В основе кейнсианской модели человека лежит круг его интересов, психологический индивидуализм, стремление людей увеличивать потребности в соответствии с ростом доходов. В то время, как кейнсианская модель ограничивает влияние социума на поведение индивидуума, повышенное внимание к социально-психологическим аспектам наблюдается в работах отечественных мыслителей первой половины XX в. С.Н. Булгаков, П.Б. Струве, П.Н. Савицкий, М.И. Туган-Барановский изучали не только поведение хозяйствующих субъектов, но и процессы адаптации социальных групп.

Согласно институциональной теории П.Б. Струве экономическое поведение не детерминировано, действия хозяйствующих субъектов являются «возмездными» на основе «здорового расчета своей выгоды» [189, с. 217]. Экономическое поведение, по С.Н. Булгакову, восходит к божественному идеалу, а собственно экономические мотивы находятся на втором плане иерархии ценностей [381, с. 185]. Понимание человека в работах советских авторов этого периода развивалось в экономико-математическом направлении, где интерес к оптимизационным задачам выводил на проблему принятия управленческих решений и исследование особенностей индивидов и групп, принимающих решения в экономике [255].

Дальнейшее развитие психологический подход получил в работах Ф. Феттера, который считал, что человеком движет получение «психологического дохода» за счет результатов производственной деятельности [120].

Предпринимательское направление категории «экономическое поведение» получило развитие в труде В. Зомбарта «Буржуа: к истории развития современного экономического человека» [181]. Предпринимателем движет, с одной стороны, готовность рисковать, духовная свобода, способность генерировать идеи, настойчивость, и, с другой – бережливость, старательность. Развивая идеи предпринимательства в поведении, Й. Шумпетер считает, что экономика может развиваться только за счет новаторства. Поэтому движущей силой экономического поведения является получение прибыли, возникающей при внедрении нововведений при условии совершенной конкуренции [433]. Недостаток данного подхода, связанный с отсутствием совершенной конкуренции на любом рынке, нивелирует наличие неопределенности и риска. Так, Ф.Х. Найт главным принципом экономического поведения определяет «...преодоление неопределенности и достижение максимальной прибыли в рамках допустимого риска» [301].

Четвертый этап характеризуется транснационализацией экономики, активным развитием технологий и перемещением предпринимательского капитала. Такие изменения оказали существенное влияние и на развитие концепции экономического поведения. В связи с этим ряд авторов переориентирует понятие поведения в сторону деловой активности предприятий в условиях изменчивости внешней среды [426]. Важнейшей целью экономического поведения предприятия, согласно Р. Коузу, является снижение транзакционных издержек при рациональном распределении ресурсов предпринимателем [231].

Глобализация экономики на постиндустриальном и современном этапе потребовала новой трактовки и подходов к понятию «экономическое поведение» в целом и «экономическое поведение предприятия» в частности. Е.Т. Гайдар, А.Н. Илларионов, Е.Г. Ясин предприняли попытку перенести неоклассическую модель поведения предприятий, заимствованную у зарубежных ученых, на

переходную экономику России, при этом справедливо утверждая, что «в чистом виде» данная модель неприменима [120]. Формирующиеся новые рыночные отношения требуют системного подхода к изучению «экономического поведения предприятий», включающего все имеющиеся в распоряжении научные методы исследований [393].

Следует отметить, что на современном этапе развития экономики сформировались несколько направлений и школ, исследующих концепцию «экономического поведения». Толкование данной категории с точки зрения различных научных направлений и школ представлено в приложении В.

Несмотря на то, что большая часть авторов придерживается точки зрения, согласно которой под экономическим поведением понимается поведение человека, руководителя, администратора, принимающего управленческие решения, акцент необходимо перенести на хозяйствующий субъект, активно функционирующий на рынке. Поэтому проблема уточнения понятия «экономическое поведение предприятия» требует детального анализа современных исследований. В теоретических трактовках понятия «Экономическое поведение» сформировалось несколько научных подходов.

Личностный подход к трактовке данного понятия характерен для таких представителей экономической теории как Т. Мен, Л. Робертс (теория меркантилизма); К. Маркс; Дж. Кейнс; П. Хейне, Ф. Хайек (неоклассицизм); Т. Веблен, У. Митчел (ранний институционализм); Г. Саймон, Дж. Бьюкенен, Д. Норт (неоинституционализм).

Дальнейшее развитие данный подход получил в работах авторов поведенческой теории современного менеджмента. Личностный подход к экономическому поведению использовался в работах М. Фоллета «Социальная философия менеджмента», А. Маслоу «Теория иерархии человеческих потребностей», Б. Скиннера «Теория регулирования человеческого поведения» [199, с. 11]. Анализ понятия «экономическое поведение» в рамках личностного подхода отражает ситуационную деятельность человека с целью достижения личностных выгод.

Однако, данный подход представляет интерес для обоснования поведения индивида на стыке таких наук как психология, социология, маркетинг, политология и используется при разработке бихевиористических теорий. В данном исследовании, в котором субъектом экономического поведения выступает хозяйствующий субъект – предприятие, личностный подход неприменим и речь может идти лишь об использовании отдельных его элементов.

Новое понимание «экономического поведения» связано с именем Р. Контильона и введением в обращение понятия «предприниматель». Ж.-Б. Сэй рассматривает поведение индивида не просто как возможность получения выгод, а с точки зрения человека, готового идти на риск, человека творческого, обладающего знаниями и способностями к управлению другими людьми [371].

Такого же взгляда на экономическое поведение придерживались и представители немецкой исторической школы М. Вебер, Г. Шмоллер, рассматривая экономическое поведение как деятельность человека, ограниченную этическими нормами и направленную на развитие предпринимательства [239, с. 107]. Предпринимательский подход ближе к субъекту данного исследования, однако, опять-таки, рассматривает только личность предпринимателя, что обуславливает использование только отдельных его элементов.

Современные авторы рассматривают экономическое поведение на стыке различных наук: экономики, экономической теории, социологии, экономической психологии. Многоаспектность данной категории привела к формированию различных современных подходов к трактовке понятия «экономическое поведение».

В настоящее время можно выделить следующие современные подходы к трактовке дефиниции «экономическое поведение»: личностный, результативный, целевой, стратегический, управленческий (рисунок 1.5).

Следует выделить ряд авторов, которые рассматривают экономическое поведение в рамках цикла социальных наук, где в качестве субъекта выступает индивид или социальная группа: А.Н. Азрилиян, В.В. Войтко, М.М. Гуревичев, Н.Ю. Денисова, Л.Е. Петрова, Т.И. Заславская, И.А. Исаева, А.Г. Каримов,

Н.В. Полякова и др. Однако, поведение, основанное на субъективном характере действий человека, как предпринимателя или руководителя, принимающего решения, обусловленное экономическими интересами с целью удовлетворения материальных потребностей, не всегда наилучшим образом отражает потребности предприятия.



Рисунок 1.5 – Классификация научных подходов к определению понятия «экономическое поведение» (обобщено автором)

При рассмотрении предприятия в рамках системного подхода как открытой системы целесообразно рассматривать экономическое поведение в форме взаимоотношений предприятия в условиях трансформации рынка, направленных на принятие таких управленческих решений, которые позволяют не только выживать в сложных кризисных условиях, но и развиваться.

Поэтому экономическое поведение предприятия следует рассматривать в рамках таких подходов как результативный, целевой либо стратегический. В

данном контексте следует обратить внимание на труды таких ученых, как М.С. Агафонова, А.Ю. Дорофеева, И.Б. Галсанова, Г.В. Капленко, Н.П. Карачина, О.В. Кобяк, В.В. Краснова, Э.Р. Кошеварова и других.

В частности, М.С. Агафонова рассматривает экономическое поведение как «адаптивное хозяйствование, направленное на поиск, сохранение рентабельных направлений производства и расширение рыночной позиции ... в условиях изменения внешней среды..., внутренней согласованности системы интересов всех участников хозяйственной деятельности» [14, с.8].

По мнению И.Б. Галсановой, под экономическим поведением следует понимать «экономические отношения, связанные с постановкой целей, формированием принципов, выполнением функций и способами ведения деятельности фирмы...» [123, с. 6]. Такая трактовка характеризует деятельность предприятия только применительно к тактическим или ситуативно ориентированным решениям, что ограничивает сущность и область применения понятия.

Достаточно узкой также является трактовка, предложенная Э.Р. Кошеваровой, которая рассматривает экономическое поведение как «действие или бездействие организаций или их групп, имеющее непосредственные экономические последствия» [231, с. 13]. Г.Н. Соколова и О.В. Кобяк, определяют экономическое поведение предприятия «как устойчивую форму организации хозяйственной деятельности, которую предприятие как целостный коллективный субъект экономических отношений реализует на практике» [436, с. 385]. Следует согласиться с указанными авторами в отношении экономических последствий, однако, экономическое поведение не является формой организации хозяйственной деятельности, а представляет собой набор конкретных действий, процесс.

Стратегическую направленность функционирования предприятий в современной экономике отражает трактовка понятия «экономическое поведение», предложенная Г.В. Капленко, как «стратегически определенное направление взаимосвязанных целенаправленных тактических действий, методов, способов и

реакций на непредсказуемое развитие событий и растущую конкуренцию с целью обеспечения реализации конкретно определенных целей» [198, с. 8]. Однако в данном определении наблюдается идентичность с понятием стратегии предприятия, что не в полной мере отражает процессную составляющую экономического поведения. По сути, автор предлагает рассматривать экономическое поведение только на уровне тактик как действия по реализации стратегий на основе ситуационного подхода.

Наиболее точным сущность категории «экономическое поведение» отражена в трактовке Н.П. Карачиной, которая считает, что «экономическое поведение – это комбинация закономерных действий, которая отражает сущность и характер экономической деятельности и обусловлена влиянием объективных и субъективных факторов, для реализации приоритетных целей предприятия в условиях выбора и адаптации к изменениям» [200, с. 122]. Однако, экономическое поведение должно не просто воспроизводить сущность и направления экономической деятельности, а приводить к реализации целевых ориентиров предприятия.

Резюмируя мнения современных авторов, под экономическим поведением предприятия предлагается понимать непрерывный процесс осуществления целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия решений, регулирующий взаимодействие предприятия с внешней средой и обеспечение эффективного функционирования и развития в долгосрочной перспективе.

Такая трактовка экономического поведения предприятия в отличие от существующих, объединяет современные подходы к данной дефиниции, рассматривает в качестве субъекта экономического поведения именно предприятие, отражает направленность экономического поведения на реализацию стратегий и достижение стратегических целей и непрерывность осуществления данного процесса для эффективной деятельности и развития предприятия.

Как уже было отмечено, в настоящее время практически все успешно функционирующие предприятия активно используют концепцию и методологию стратегического управления, которая предполагает использование

стратегического планирования и ориентирует хозяйственную деятельность на долгосрочную перспективу.

Несмотря на то, что некоторые авторы отождествляют категории «экономическое поведение» и «стратегия», данные понятия не идентичны. Если под стратегией понимается долгосрочное направление развития предприятия, то экономическое поведение – это процесс целенаправленных действий. Тем не менее, объединение экономического поведения со стратегией не только возможно, но и целесообразно. Таким связующим звеном должно стать стратегическое планирование, которое, как и экономическое поведение, является элементом процесса управления предприятием.

С целью разграничения категорий «стратегическое планирование» и «экономическое поведение» целесообразно провести сравнительный их анализ по ряду признаков и выделить особенности (таблица 1.3).

Сравнительный анализ категорий «экономическое поведение» и «стратегическое планирование» позволяет утверждать, что оба процесса направлены на достижение целей, связанных с деятельностью предприятия, однако, экономическое поведение гораздо шире и предполагает любые действия и решения, обеспечивающее эффективное функционирование предприятия во внешней среде.

Стратегическое планирование и экономическое поведение предполагают интерактивную деятельность предприятия в условиях изменчивости внешнего окружения и внутренней среды, являются элементами управления предприятием и направлены на достижение целей. В отличие от стратегического планирования экономическое поведение характеризуется средней степенью неопределенности, так как затрагивает более короткий временной период и действует на всех уровнях иерархии управления. Кроме того, результатом его является реализация стратегических альтернатив, сформулированных в стратегических планах.

Как видно из таблицы 1.3, целью формирования экономического поведения является обеспечение развития предприятия в текущем периоде с ориентацией на достижение будущих целей. *Объектом* экономического поведения является

деятельность, направленная на эффективное функционирование предприятия во внешней среде, *предметом* экономического поведения - процесс формирования и реализации действий, процедур, мероприятий и решений по достижению целей всех уровней.

Таблица 1.3 – Сравнительная характеристика стратегического планирования и экономического поведения предприятия (*обобщено автором*)

<i>Критерий</i>	<i>Стратегическое планирование</i>	<i>Экономическое поведение</i>
Содержание	Процесс разработки стратегических планов на основе анализа внешней и внутренней среды	Процесс осуществления целенаправленных действий под влиянием изменений внешней и внутренней среды
Объект	Деятельность, направленная на формирование целей и стратегий развития предприятия	Деятельность, направленная на эффективное функционирование предприятия во внешней среде
Предмет	Процесс формирования целей и стратегий	Процесс формирования и реализации действий, процедур, мероприятий и решений
Цели	Обеспечение конкурентоспособности и эффективного функционирования предприятия в будущем	Обеспечение развития предприятия в текущем периоде с ориентацией на достижение будущих целей
Уровень иерархии	Высшее звено управления предприятием	Все уровни управления предприятием
Степень неопределенности	Высокая, что связано с изменчивостью внешней среды	Средняя, что связано с изменчивостью самих стратегий и планов
Масштаб	Решение проблем, связанных с достижением стратегических целей	Решение проблем, связанных с осуществлением действий по достижению целей всех уровней
Роль в управлении	Обеспечение разработки целей и стратегий	Обеспечение эффективной экономической деятельности
Период	Три, пять и более лет	Непрерывно
Задачи	Разработка стратегических планов	Обеспечение разработки и реализации стратегий
Результат	Сформулированные стратегии и стратегические планы	Выполнение стратегических планов и достижение целей
Эффективность	Эффективность достижения стратегических целей предприятия	Эффективность экономической деятельности предприятия

Поскольку экономическое поведение охватывает, по сути, всю экономическую деятельность предприятия, *задачи обоснования экономического поведения* связаны с задачами деятельности предприятия в целом [429, с. 28], и

закключаются в удовлетворении спроса потребителей, рациональном использовании ресурсов, разработке стратегии и тактики поведения предприятия и их корректировке в соответствии с изменениями внешней среды, внедрении инноваций, обеспечении конкурентоспособности, росте позитивного отношения к предприятию и благосостояния его сотрудников.

В отношении *принципов экономического поведения предприятия* авторы современной экономической литературы придерживаются схожих позиций и отождествляют их в большинстве случаев с принципами всей хозяйственной деятельности предприятия, при этом выделяют следующие принципы, сгруппированные в таблице 1.4.

Факторы экономического поведения предприятия авторы предлагают разделять на внешние и внутренние, при этом отмечают, что внешние факторы имеют определяющее значение для эффективного экономического поведения и достижения целей предприятия. К внешним факторам экономического поведения, как правило, относят [14, с. 9: 71, с. 19; 87, с. 21; 199, с. 14]: неопределенность экономической ситуации, колебания спроса на целевых рынках, государственное регулирование экономики, административные барьеры и коррупцию, глобализацию и усиление конкуренции, деловую репутацию фирмы. Нельзя полностью согласиться с мнением авторов, поскольку перечисленные факторы не отражают всех определяющих факторов внешней среды предприятия. Безусловно, к внешним факторам экономического поведения предприятия следует отнести все элементы макро- и микроокружения, причем в их поведенческом аспекте – поведение покупателей, поставщиков, посредников, конкурентов и т.д.

К внутренним факторам экономического поведения относят [212, с. 68; 239, с. 105; 421]: наличие и качество ресурсов, человеческий фактор, рост издержек, информационный фактор, инновационный фактор, форму собственности, организационную структуру, управленческий фактор, объемы продаж и прибылей и т.д. Существенным недостатком является то, что авторы не выделяют как факторы экономического поведения стратегии предприятия, хотя именно

стратегии должны формировать как внешнее, так и внутреннее экономическое поведение.

Таблица 1.4 – Принципы экономического поведения предприятия
(разработано на основе [8, с. 69; 123, с. 36; 296, с. 68])

<i>Название принципа</i>	<i>Трактовка принципа</i>
Рациональность [8, с.69]	предприятие, преследуя свою цель – получение максимума полезного эффекта от своей деятельности не совершает экономически невыгодных для себя действий
Системность [8, с.69]	управление поведением предприятия в его целостности и взаимозависимости всех элементов экономической деятельности
Адаптивность [8, с.69]	адаптация экономического поведения предприятия к изменениям факторов внешней среды
Комплексность [8, с.69]	рассмотрение всей совокупности проблем хозяйственной деятельности предприятия
Оптимальность [8, с.69]	ооптимальное соотношение как элементов экономического поведения, так и режимов их функционирования
Самостоятельность [296, с.68]	самостоятельность и свобода выбора типов, форм и методов экономического поведения
Полифункциональность [296, с.68]	многообразие разновидностей экономического поведения по отношению к разным агентам и социальным группам
Автономность интересов предприятия [296, с.68]	экономическое поведение должно осуществляться в интересах достижения целей предприятия, а не любых отдельных социальных групп – менеджеров, персонала, собственников, инвесторов и т.д.
Интенциональность [296, с.68]	экономическое поведение должно быть подчинено достижению целей, реализации намерений, выполнению планов, и в целом, будущему развитию предприятия
Информационная прозрачность [123, с. 36]	открытость всей информации об экономическом поведении предприятия за исключением аспектов, содержащих коммерческую тайну
Социальная ответственность [296, с.68]	ответственность перед обществом за рабочие места, за сохранение отечественного производства
Социальная этичность [123, с. 36]	не нанесение ущерба окружающей среде, а также здоровью не только потребителей продукции, услуг и работ предприятия, но и других членов общества
Непрерывность*	экономическое поведение, в отличие от стратегического планирования, представляет собой непрерывный процесс
Последовательность*	экономическое поведение представляет собой процесс осуществления последовательных действий, процедур и мероприятий
Научная* обоснованность	экономическое поведение предприятия должно осуществляться в результате принятия научно обоснованных решений

*- добавлено автором

Функции экономического поведения предприятия обусловлены местом управления экономическим поведением в системе управления предприятием. К ним относятся [разработано на основе 88; 155; 162; 198]: *обеспечивающая* (заключается в обеспечении посредством экономического поведения достижения целей и развития предприятия); *коммуникативная* (заключается в использовании моделей экономического поведения в процессе взаимодействия предприятия с агентами внешней среды); *комбинирующая* (заключается в комбинации в процессе экономического поведения различных уровней и функций управления предприятием); *регулирующая* (заключается в разработке и реализации целенаправленных действий, мероприятий и процедур, регулирующих все аспекты экономической деятельности предприятия); *стимулирующая* (заключается в стимулировании владельцев и персонала предприятия к рациональному экономическому поведению в процессе достижения целей); *адаптивная* (заключается в приспособлении посредством экономического поведения внутренней среды предприятия к требованиям внешней среды).

Этапы формирования и реализации экономического поведения предприятия обосновываются приведенными определением, принципами и функциями экономического поведения и, по мнению большинства авторов в той или иной степени согласуются с этапами стратегического управления хозяйственной деятельностью предприятия.

В частности, Г.В. Капленко выделяет два этапа формирования экономического поведения предприятия – аналитический (анализ институциональной среды, отраслевой анализ, анализ смежных отраслей) и креативный (формирование миссии, целей, стратегий экономического поведения и реализация стратегий) [198, с. 9]. Нельзя согласиться с автором в отношении объединения разработки и реализации стратегий в один этап.

А.А. Садеков и Ю.А. Заика обосновывают восемь этапов: формирование входной информации, анализа и оценки информации, отраслевого анализа, формирования стратегии, формирования стратегии поведения, создание комплекса действий для реализации стратегии, реализация стратегии поведения, оценка

результатов, корректировка экономического поведения. [362, с. 10]. Однако, этапы формирования входной информации и анализа информации, отраслевого анализа следовало бы объединить, разделить анализ внешней и внутренней среды, включить этап формирования стратегии поведения в этап формирование стратегии.

И.В. Шibaева выделяет этапы определения экономических потребностей и установления экономических целей и выбора способа их достижения, который предусматривает разработку действий, направленных на достижение целей [426, с. 8]. Однако экономическое поведение не может быть направленно на достижение только экономических целей, а этап реализации целей не следует объединять с этапом их выбора.

Н.П. Карачина выделяет шесть этапов процесса формирования экономического поведения предприятия, которые перекликаются с этапами, предложенными А.А. Садековым и Ю.А. Заикой и имеют те же недостатки: анализ и оценка входной информации, определение приоритетных факторов и обеспечение их согласования с другими, формирование стратегии предприятия, формирование стратегии поведения, корректировка экономического поведения [200, с. 195].

Резюмируя мнения авторов, следует отметить, прежде всего, главный недостаток предложенных этапов процесса формирования экономического поведения предприятия: все без исключения авторы предлагают разработку стратегий экономического поведения следующим этапом за выбором стратегий деятельности предприятия. Таким образом, экономическое поведение трактуется авторами как один из элементов этапа реализации стратегий развития предприятия, с чем нельзя согласиться, поскольку, как было отмечено в предложенном определении, экономическое поведение предприятия представляет собой весь процесс осуществления целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия решений, регулирующий взаимодействие предприятия с внешней средой и обеспечение эффективного функционирования и развития в долгосрочной перспективе. Отсюда следует, что этапы стратегического анализа

внешней и внутренней среды предприятия и стратегического планирования его развития, и реализации стратегий также являются этапами формирования экономического поведения. Кроме того, учитывая, что экономическое поведение представляет собой непрерывный процесс достижения, прежде всего, стратегических целей предприятия, целесообразно предложить процесс формирования экономического поведения предприятия, отраженный на рисунке 1.6.

Как видно из рисунка 1.6, предложенный процесс формирования экономического поведения предприятия в отличие от существующих, во-первых, определяет место экономического поведения на всех этапах стратегического управления предприятием;

во-вторых, обеспечивает согласование стратегических целей предприятия с его экономическим поведением;

в-третьих, предполагает разработку и выбор стратегий экономического поведения перед разработкой функциональных стратегий;

в-четвертых, предусматривает разработку помимо функциональных стратегий моделей экономического поведения, соответствующих каждой функциональной стратегии;

в-пятых, предполагает помимо стратегий и моделей разработку и реализацию действий, мероприятий, процедур и принятие решений по поводу реализации экономического поведения предприятия;

в-шестых, является непрерывным процессом и обеспечивает возврат после этапа корректировки стратегий экономического поведения предприятия к этапу сбора информации об изменении факторов, влияющих на экономическое поведение предприятия.

Таким образом, предложенный процесс формирования экономического поведения предприятия с одной стороны, соответствует авторской трактовке данной категории, с другой стороны - направлен на совершенствование процесса стратегического планирования деятельности предприятия и должен устранять выделенные ранее недостатки стратегического планирования.



Рисунок 1.6 – Процесс формирования экономического поведения предприятия (авторская разработка)

В отношении *методологии* экономического поведения предприятия в современной экономической литературе присутствуют только отдельные ее элементы, не прослеживается системное видение экономического поведения, направленное на взаимодействие предприятия с внешней средой и достижение целей на всех уровнях управления. Исходя из рассмотренных выше факторов, принципов, функций и этапов экономического поведения предприятия, методология его формирования и реализации должна включать механизмы анализа информации о факторах, влияющих на экономическое поведение предприятия; согласования целей с экономическим поведением, разработки и выбора стратегий экономического поведения, реализации стратегий экономического поведения и корректировки стратегий экономического поведения предприятия. Отдельно следует выделить механизмы адаптации экономического поведения предприятия к изменениям факторов внешней среды, оценки эффективности экономического поведения, разработки и принятия решений по поводу экономического поведения предприятия. Каждый из данных механизмов имеет свои методики и инструменты, обеспечивающие его разработку и реализацию.

В целом, концептуальная схема экономического поведения предприятия в авторской ее интерпретации представлена на рисунке 1.7. Как видно из рисунка 1.7, предлагаемая концепция экономического поведения предприятия содержит сформулированные цель, объект, предмет, задачи, факторы, усовершенствованные в данном исследовании принципы экономического поведения предприятия, выделенные функции, разработанные этапы формирования и реализации экономического поведения предприятия, а также определенные методологию и инструментарий.

К достоинствам данной концептуальной схемы следует отнести согласование стратегических целей с экономическим поведением предприятия, использование и совершенствование методологии стратегического планирования в процессе обоснования и выбора стратегий экономического поведения, разработку моделей экономического поведения, соответствующих функциональным

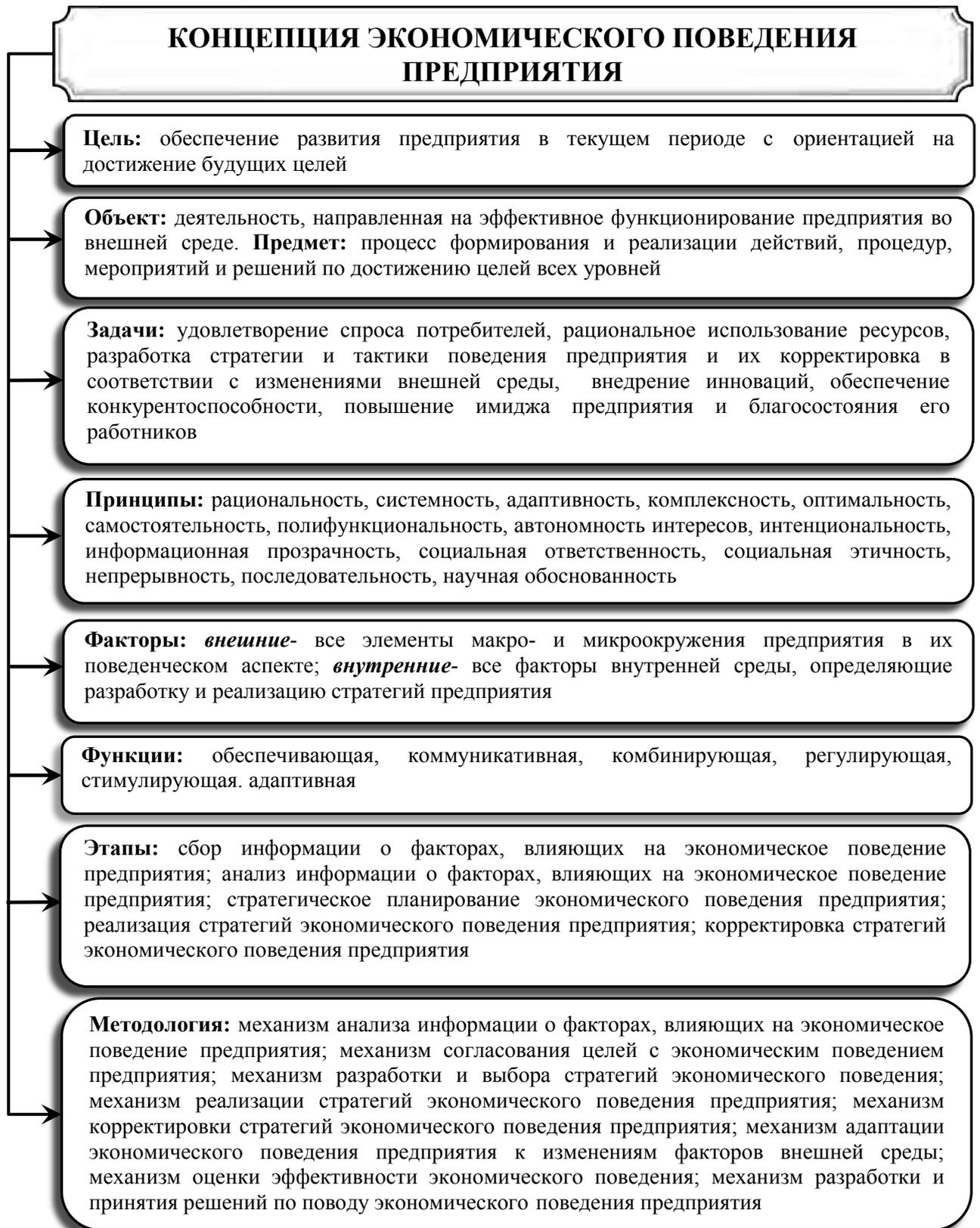


Рисунок 1.7 – Концептуальная схема экономического поведения предприятия

(авторская разработка)

стратегиям, разработку и реализацию действий, мероприятий, процедур и принятие решений по поводу реализации экономического поведения предприятия; обеспечение непрерывности процесса формирования и реализации экономического поведения, устранение отдельных недостатков стратегического планирования деятельности предприятий в условиях быстрых изменений факторов внешней среды. Реализация усовершенствованной концепции экономического поведения позволит предприятию выживать и развиваться в долгосрочной перспективе и достигать при этом поставленных целей.

Однако, предложенная концептуальная схема разработана для обычных условий функционирования предприятия, в то время как начиная с 2009 года экономика всех развитых стран находится в состоянии глобального экономического кризиса, а в Донбассе кризис усугубляется военными действиями и экономической блокадой. Поэтому в настоящее время нельзя рассматривать экономическое поведение предприятия без учета особенностей поведения предприятия в условиях кризиса.

1.3 Особенности экономического поведения предприятия в условиях кризиса

В современных условиях, которые характеризуются нестабильностью, продолжающимися военными действиями и экономической блокадой Донбасса со стороны Украины, и как следствие, сокращением численности и падением платежеспособности населения, торговые предприятия Донецкой Народной Республики вынуждены осуществлять свою хозяйственную деятельность в условиях экономического кризиса. При этом неспособность к выживанию в условиях ограниченности ресурсов и быстрых изменений факторов внешней среды, разрыва традиционных хозяйственных связей, изменения покупательских предпочтений и структуры спроса на товары становится причиной не только потери доходов и прибылей, но и прекращения существования многих торговых

предприятий Донбасса. Отсюда возникает необходимость научного обоснования концепции нового экономического поведения, которая позволит торговым предприятиям не только выживать в сложных кризисных условиях, но и достигать поставленных целей.

Прежде чем рассматривать особенности стратегического планирования экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса, целесообразно охарактеризовать саму ситуацию современного экономического кризиса. Относительно определения, признаков и характеристик экономического кризиса как циклического явления, авторы современной экономической литературы придерживаются различных позиций.

Экономический кризис (от греч. *krisis* – поворотный пункт): «резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся производственных связей, банкротстве предприятий, росте безработицы и в итоге в снижении жизненного уровня, благосостояния населения» [347, с. 297]; кризис – это «...крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде» [252, с. 282]; кризис – это нарушение развития системы [433, с. 455]; кризис – это процесс ликвидации сложившихся в народном хозяйстве несоответствий, нарушающих равновесие его элементов [220, с. 261]; кризис – это нестандартная ситуация, в которой возникает риск [243, с. 4]; кризис предполагает резкую негативную изменчивость какого-либо показателя или их набора [443, с. 10]; кризис – это своеобразный сигнал, толчок для координации усилий на развитие [284, с. 327]; кризис – это состояние предприятия, которое характеризуется неэффективностью бизнес-процессов в результате влияния внешних и внутренних факторов [307, с. 50].

Резюмируя мнения авторов, следует согласиться с тем, что экономический кризис на макроуровне – это резкое ухудшение экономического состояния страны, процесс ликвидации сложившихся в народном хозяйстве несоответствий, нарушающих равновесие его элементов; на микроуровне – это обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее

жизнестойкости в окружающей среде, нестандартная ситуация, в которой возникает риск, негативная изменчивость какого-либо показателя или их набора, толчок для координации усилий на развитие.

Некоторые ученые-экономисты склонны датировать первый экономический кризис первым столетием до нашей эры. Вначале они проявлялись как кризисы недопроизводства сельскохозяйственной продукции, с середины XIX века – как нарушение равновесия между промышленным производством и платёжеспособным спросом. К подобного рода кризисам можно отнести «тюльпанный» кризис в Голландии, и «соляной» и «медный» бунты в России, и найдется еще не мало таких примеров в истории каждого государства. Все эти кризисы объединяет внутригосударственный характер. Хронология мировых кризисов начинается с финансового кризиса 1825 года. Для всех этих кризисов характерно то, что они охватывают большинство отраслей промышленности как в промышленно развитых, так и в развивающихся странах [207, с. 458].

По мнению Н.И. Брылева признаками экономического кризиса являются: общий спад экономики, замедление или прекращение роста ВВП, его уменьшение, снижение доходов, поступлений и отчислений в бюджет, общее ухудшение среднего уровня жизни и мощный клубок порождаемых этим проблем (сокращение производства и безработица, свёртывание социальных программ, социальное напряжение) [100].

Как верно отмечает Т.В. Матюшина, основным проявлением системного экономического кризиса на любом рынке является так называемый кризис ликвидности, выражающийся в падении объемов продаж, а, следовательно, и показателей доходности производственно-хозяйственной деятельности [278], что особенно актуально для торговых предприятий.

Современный кризис, начавшийся в 2009 году, как утверждает В.Т. Рязанов, с достаточной степенью вероятности может рассматриваться как точка разворота в мировой хозяйственной системе и в национальных экономических моделях, а также, что немаловажно, и в экономической науке. Поэтому наступивший кризис

при всей важности его финансовой составляющей вполне оправданно трактовать в качестве системного кризиса, проявляющегося, в частности, в кризисе самой парадигмы развития [358, с. 6]. Аналогичного мнения придерживаются А.А. Акаев, А.Э. Айвазов, В.В. Краснова, В.И. Пантин, которые отмечают, что хотя с самого начала нынешнего кризиса мировое сообщество предпринимает активные меры по его преодолению, однако, дорогостоящие меры, будучи прагматичными, недостаточно обоснованы концептуально [19; 235, с. 53].

Именно эта трактовка обуславливает необходимость разработки как научных основ новой модели развития современной экономики, так и новой концепции антикризисного экономического поведения отечественных предприятий.

Резюмируя мнения авторов относительно признаков экономического кризиса, следует выделить также его характерные черты, присущие и нынешней ситуации в экономике Донецкой Народной Республики (Таблица 1.5). Как показывает таблица 1.5, в настоящее время в Донецкой Народной Республике присутствуют все признаки экономического кризиса, хотя они имеют свои характерные черты и причины возникновения, обусловленные военными действиями, экономической блокадой со стороны Украины, выездом владельцев предприятий с территории ДНР. Для торговых предприятий Донецкой Народной Республики наиболее угрожающими признаками экономического кризиса являются банкротство предприятий, разрыв хозяйственных связей, снижение жизненного уровня и как следствие – платежеспособного спроса населения.

Как утверждают А.В. Вовченко, Т.В. Кореницына, В.С. Пономаренко, «система антикризисного финансового управления предприятием базируется на принципах постоянной готовности к возможным нарушениям финансового состояния предприятия» [339, с. 546], «...ранней диагностики кризисных явлений, дифференциации индикаторов кризисных явлений по степени их опасности, срочности и адекватности реагирования на отдельные кризисные явления» [115, с. 35].

Таблица 1.5 – Характерные черты и признаки экономического кризиса в Донецкой Народной Республике*

<i>Признаки экономического кризиса</i>	<i>Характеристики экономического кризиса</i>	
	<i>в мире</i>	<i>в Донецкой Народной Республике</i>
Спад производства	вследствие кризиса инвестиций и кредитов	вследствие военных действий и разрыва хозяйственных связей
Банкротство предприятий	вследствие неплатежеспособности и потери финансовой устойчивости	вследствие выезда владельцев предприятий с территории ДНР
Разрыв хозяйственных связей	вследствие поиска новых партнеров	вследствие военных действий и экономической блокады со стороны Украины
Рост безработицы	вследствие сокращения объемов производства и рабочих мест	вследствие сокращения количества предприятий и рабочих мест
Снижение жизненного уровня населения	вследствие роста безработицы и сокращения социальных выплат	вследствие расходов на ведение военных действий и снижения уровня оплаты труда
Обострение противоречий в социально-экономической системе	вследствие увеличения разрыва между очень богатыми и находящимися за чертой бедности	вследствие военных действий и социальной напряженности
Сокращение поступлений в бюджет	вследствие падения рентабельности деятельности предприятий	вследствие сокращения численности предприятий и падения уровня доходов
Изменение структуры покупательского спроса	вследствие падения доходов домохозяйств	вследствие падения доходов домохозяйств
Снижение покупательной способности населения	вследствие падения доходов населения	вследствие падения доходов населения

*- обобщено автором

Классическая модель рыночной экономики, как известно, предполагает, что в основе экономического поведения лежат значительные экономические свободы субъектов любого рынка в условиях конкуренции и их способность эффективно функционировать за счет удовлетворения спроса.

Однако, большинство авторов экономической литературы отмечает, что формирование активных субъектов рыночных отношений, ориентированных на «экономический тип человека» со свойственным ему рациональным поведением, предпринимательской мотивацией и обеспечением высокой степени социальной защищенности, наталкивается на ограничения свободы экономического

поведения, вызванные несовершенством конкуренции, барьерами вхождения, неопределенностью и риском [131, с. 188; 139, с. 80].

В период кризиса ограничения свободы экономического поведения торговых предприятий еще более усугубляются изменениями структуры спроса и падением покупательной способности потребителей.

Большинство крупных торговых предприятий Донбасса в довоенный период предпочитали активно реализовывать стратегии концентрированного роста и вести агрессивную сбытовую политику, расширяя сети своих магазинов и диверсифицируя ассортимент. При этом в основу формирования стратегических целей были положены главные приоритеты – рост продаж, увеличение стоимости имущества предприятия, увеличение рентабельности и диверсификация деятельности. Последующий за военными действиями и экономической блокадой экономический кризис переориентировал деятельность торговых предприятий на вялотекущее выживание, и принятие стратегий сокращения расходов, сужения ассортимента, повышения цен, в результате чего многие торговые предприятия прекратили активное существование, а другие пытаются выжить за счет торговли ограниченным ассортиментом самых необходимых продуктов питания.

В обстановке кризиса стратегии разрабатываются в условиях высокого (третьего или даже четвертого) уровня неопределенности. Если при первом уровне неопределенности было возможно достаточно точно «...прогнозировать спрос, опираясь на данные исследований потребителей, хотя бы на полгода вперед, при втором предвидеть альтернативные варианты будущего, то сейчас абсолютно все вынуждены жить в условиях почти полной непредсказуемости» [366]. К сожалению, неопределенность в разработке стратегий экономического поведения предприятий торговли чаще всего приводит к отказу от использования ими стратегического планирования как такового и ориентации на реализацию краткосрочных мероприятий и планов, которые сами по себе не могут решить проблемы, а только еще больше их усугубляют.

Таким образом, выделенные проблемы обуславливают необходимость разработки научно-обоснованных механизмов и подходов к формированию

концепции, стратегий и моделей экономического поведения торговых предприятий Донбасса в современных кризисных условиях.

В основе современного стратегического планирования экономического поведения предприятия в условиях кризиса лежит *концепция антикризисного управления*, которую современные ученые рассматривают как на макроуровне (государственное антикризисное регулирование), так и на уровне предприятия (антикризисное управление). При этом концептуально в настоящее время существуют разногласия между авторами современной экономической литературы по поводу определения, структуры, механизмов и в целом относительно методологии антикризисного управления предприятием.

При этом антикризисное управление предприятием авторы рассматривают как: «совокупность форм и способов реализации антикризисных процедур, которые отражают отношения, возникающие при оздоровлении деятельности или при ликвидации предприятия» [83]; «использование специальных методов и приемов управления финансами, которые позволяют обеспечить непрерывную деятельность предприятия на основе управления внешними и внутренними рисками» [69, с. 167]; «систему принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий» [90]; «управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития» [227, с. 18].

Наиболее правильным с учетом разработки поведенческой концепции является понимание антикризисного управления как *управления экономическим поведением предприятия, реализуемого от момента возникновения кризисной ситуации до момента ее ликвидации с целью выживания и нормализации деятельности предприятия в долгосрочной перспективе*, поскольку такая трактовка предполагает использование стратегического планирования экономического поведения предприятия в кризисных условиях.

Объектом антикризисного управления большинство авторов считают процессы диагностики финансового состояния предприятия, маркетинговой деятельности, управления персоналом, разработки инвестиционной политики и в целом, все элементы деятельности предприятия [102, с. 61]. В нашем случае объектом антикризисного управления являются все элементы экономического поведения торгового предприятия. Предметом антикризисного управления выступают теоретико-методологические подходы к формированию экономического поведения предприятия в условиях кризиса.

Относительно целей антикризисного управления позиции авторов также значительно отличаются. Например, И.А. Бланк считает, что «...антикризисное управление направлено только на то, чтобы не допустить банкротства предприятия» [89, с. 34], Т. Уоллес выделяет три цели антикризисного управления – «...максимально быстро ликвидировать кризис, ограничить ущерб, восстановить доверие к компании» [455, с. 14], К. Хамприс утверждает, что главная задача – управлять так, чтобы минимизировать убытки [447, с. 34], Г.М. Аубакирова главными целями антикризисного управления считает максимизацию продаж и экономию расходов [68, с. 81], И.В. Гилязутдинова, С.В. Киселев, А.С. Поникарова главной целью антикризисного управления считают «...достижение устойчивости инновационного развития предприятия...» [130, с. 283].

С позиций реализации концепции стратегического планирования антикризисное управление на предприятии должно ориентироваться в первую очередь на осуществление корректировки целей и разработку антикризисных стратегий во всех областях экономического поведения предприятия.

Относительно *принципов антикризисного управления*, большинство авторов придерживается схожих суждений и предлагает принципы, ориентированные только на финансовый аспект хозяйственной деятельности предприятия: «...ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия; срочность реагирования на кризисные явления; адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому

равновесию; полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния» [276, с. 12]. А.З. Новенькова добавляет «принцип дифференциации индикаторов кризисной ситуации по степени их опасности» [310]; К.Р. Каминская – принцип превентивности – предупреждения и опережения развития кризисных явлений [197, с. 302].

Функции антикризисного управления, по мнению автора, заключаются в диагностике кризисных явлений в экономическом поведении предприятия (диагностическая); разработке мероприятий по предотвращению кризисной ситуации (профилактическая); разработке мер своевременного реагирования на кризисные явления и изменения экономического поведения (плановая); восстановлении утерянного в связи с кризисными явлениями состояния (восстановительная); обеспечении реализации антикризисных механизмов и программ (обеспечивающая); поддержании устойчивого экономического поведения в течение длительного времени (поддерживающая).

Методология антикризисного управления включает, прежде всего, методы диагностики кризисной ситуации, к которым большинство авторов относит известные методы экономической диагностики: аналитические методы, экспертные методы и методы линейного программирования [315, с. 55].

В процессе самого антикризисного управления Е.В. Поносова и С.А. Пышкина предлагают использовать также известные методы факторного анализа на основе оценки факторной структуры и степени влияния самих факторов на антикризисное управление предприятием [340, с. 58]. Однако при большом количестве факторов и высокой степени неопределенности применение факторного анализа ограничено.

Механизмы восстановления ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости, как и механизмы выхода из состояния банкротства, широко описанные большинством авторов как механизмы антикризисного управления, являются лишь механизмами частичной ликвидации некоторых последствий кризиса.

Относительно *этапов антикризисного управления* расхождение мнений авторов современной экономической литературы обуславливается полемикой в понимании сущности и задач антикризисного управления. Авторы, которые стоят на позициях отождествления антикризисного управления предприятием только с управлением его финансовым состоянием, предлагают следующие его этапы [280, с. 53; 330, с. 131]: анализ финансового состояния предприятия; определение масштабов кризисного состояния; исследование факторов, обуславливающих кризисное состояние; разработка мероприятий по устранению неплатежеспособности; разработка мероприятий по восстановлению финансовой устойчивости; разработка и реализация антикризисного плана.

Некоторые авторы добавляют этапы «...локализации кризиса (по возможности) и адаптации к кризисным явлениям» [205, с. 68], определения ресурсного потенциала антикризисного управления и диагностику форм развития кризисного процесса [192, с. 100].

Однако, во-первых, ухудшение финансовых показателей предприятия является лишь одним из проявлений и, скорее, следствием экономического кризиса, следовательно, антикризисное управление не может быть сведено только к управлению финансовым состоянием предприятия; во-вторых показатели ликвидности, платежеспособности и в целом, финансового состояния предприятия, носят в основном моментный характер и рассчитываются на определенную дату.

Кризис же наоборот, возникает, формируется, преодолевается в стратегическом периоде, следовательно, и антикризисное управление предприятием должно носить стратегический характер и значит, одной из его функций должно быть стратегическое планирование.

Таким образом, концептуальная схема современного антикризисного управления предприятием представлена на рисунке 1.8. Как видно из рисунка, данная схема не отображает взаимосвязи антикризисного управления и стратегического планирования экономического поведения предприятия.

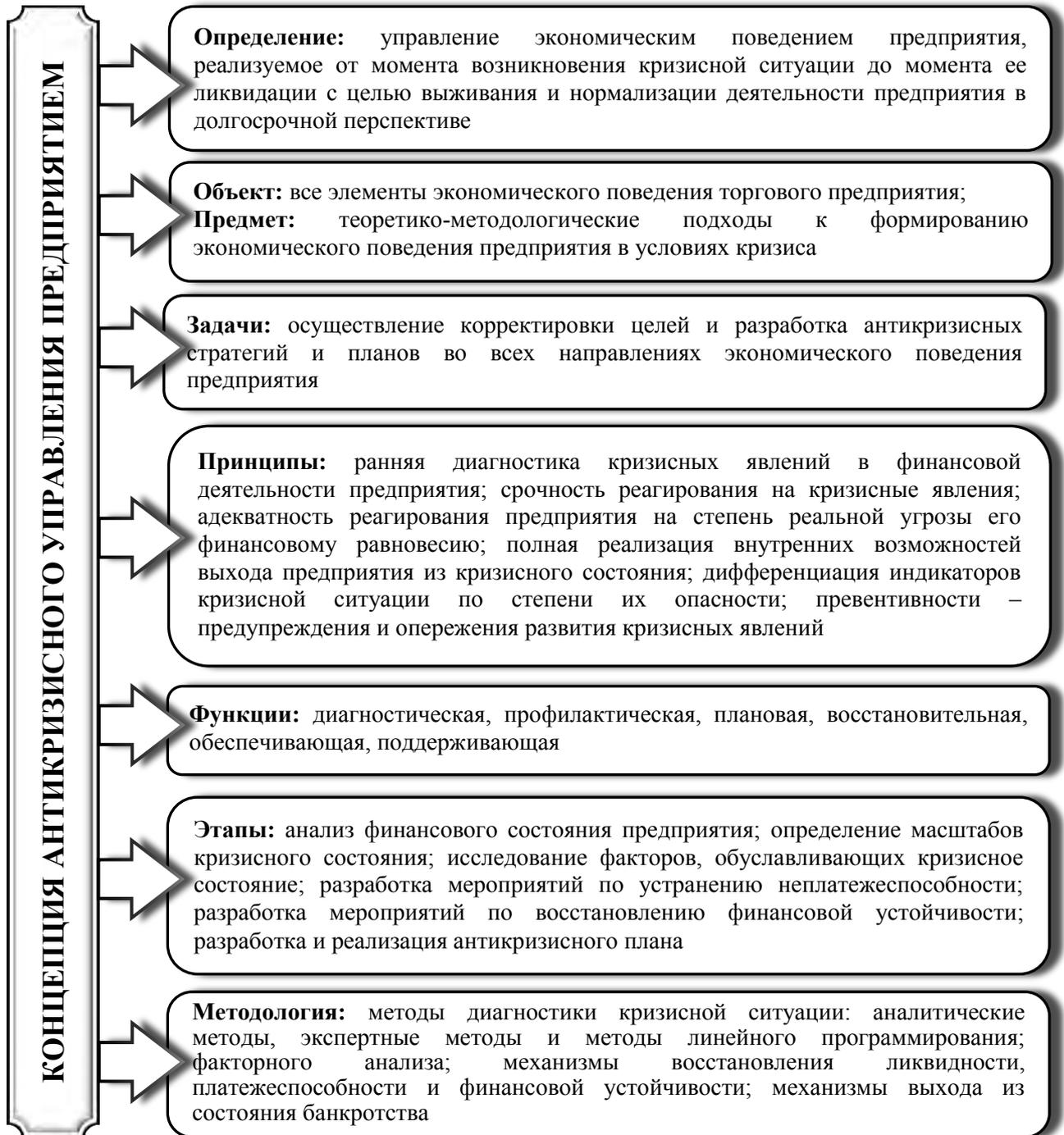


Рисунок 1.8 – Концептуальная схема антикризисного управления предприятием с позиций поведенческого подхода (обобщено автором)

Взаимосвязь антикризисного управления со стратегическим планированием деятельности предприятия отмечают лишь некоторые авторы, и то, только в отношении отдельных стратегий, хотя по нашему мнению, как было сказано выше, для выживания в условиях кризиса и достижения поставленных целей в

основе антикризисного управления должны лежать принципы стратегического планирования.

Так, например, И.А. Кац предлагает «...различать *стратегический* кризис (кризис стратегий), при котором потенциал предприятия оказывается подорванным, либо разрушенным и нет возможности создать новый; *кризис результатов* (оперативный кризис), когда предприятие несет убытки и движется к ситуации дефицита баланса; *кризис ликвидности* – растущие убытки грозят потерей платежеспособности» [207].

Фактически автор выделяет стратегический, оперативный и финансовый кризисы и логично предположить, что экономическое поведение предприятия при каждом типе кризиса должно быть различным. Однако, как правило, очень трудно установить границу между данными типами кризиса, они сопровождают друг друга, и следует использовать концепцию антикризисного управления комплексно и разработать единую систему антикризисного экономического поведения.

В.Н. Гончаров, А.В. Зубкова, В.С. Пономаренко отмечают, что как только наметились первые симптомы кризиса необходимо скорректировать рыночную стратегию предприятия с учетом возможных последствий кризиса [135, с. 39; 183, с. 15; 339, с. 36]. Успех антикризисного управления зависит не только от того, удалось или не удалось предотвратить кризис, но также от того, насколько руководство предприятия оказалось к нему готово.

Такая позиция предполагает, что готовность к кризису является либо результатом реализации ранее выбранных стратегий, либо определенного экономического поведения предприятия.

Профессор А.Л. Лазаренко утверждает, что «...кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что в свою очередь обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и, как следствие, слабой адаптацией к требованиям рынка» [250].

К.Р. Каминская рассматривает концепцию антикризисного управления персоналом, которая побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом [197, с. 301]. И.А. Кислухина отмечает, что при возникновении кризисной ситуации в деятельности предприятия мероприятия по выходу из кризиса могут иметь как защитный, так и наступательный характер [210, с.101], что очевидно предполагает разработку соответствующих оборонительных и наступательных стратегий.

В.Д. Дорофеев одной из главных задач антикризисного управления предприятием считает разработку новых стратегий и тактик поведения предприятия в кризисных условиях [163, с. 37]. Такого же мнения придерживается и А.В. Трапицин, который подчеркивает, что необходим переход от общей политики антикризисного управления к стратегии управления кризисными ситуациями [388, с. 76], – то есть фактически к антикризисному экономическому поведению с использованием ситуационного подхода.

Резюмируя мнения авторов, следует отметить, что как стратегическое планирование является элементом стратегического управления, так и антикризисное стратегическое планирование должно являться элементом антикризисного управления и в период экономического кризиса одних мероприятий реагирования недостаточно, необходима разработка новых, антикризисных стратегий экономического поведения предприятия для выживания во внешней среде и достижения его стратегических целей.

При этом, как отмечают Г.А. Дорошук и Н.М. Дащенко, антикризисная стратегия предприятия имеет свои специфические отличия от стратегии развития, связанные с тем, что предприятия в условиях кризиса ориентируют свои решения не на долгосрочную, а на краткосрочную перспективу и основным критерием эффективности решений становится выживание, а не развитие [164, с. 116]. Однако при этом авторы не учитывают, что кризис может продолжаться и в долгосрочной перспективе и простой реакции на его проявления недостаточно, приоритетным должно оставаться стратегическое экономическое поведение предприятия, ориентированное на долгосрочное развитие.

Проблемы современного антикризисного управления, как отмечают авторы, связаны [192, с. 152-153; 395, с. 67-70]:

во-первых, с предвидением предкризисной ситуации (эффективно предвидеть аномальные отклонения и признаки кризиса невозможно);

во-вторых, современное антикризисное управление не использует принцип превентивности (основное внимание уделяется не предотвращению кризисных явлений, а ликвидации последствий кризиса);

в-третьих, все современные методы прогнозирования и анализа предполагают оценку и использование уже встречавшихся ситуаций, в то время, как кризис может создавать ситуации непредсказуемые;

в-четвертых, когда кризис уже наступил, трудно оптимизировать варианты экономического поведения предприятия по ликвидации его последствий;

в-пятых, неспособность руководства оценить необходимость стратегических изменений и разработать антикризисную стратегию;

в-шестых, стремление использовать в период кризиса традиционные методы управления предприятием.

В целом, следует отметить, что хотя некоторые авторы и указывают на взаимосвязь стратегического планирования, экономического поведения предприятия и антикризисного управления, ни современное стратегическое планирование, ни антикризисное управление не в состоянии решить данные проблемы, что еще раз обуславливает необходимость создания новой концепции антикризисного стратегического планирования экономического поведения предприятия.

1.4 Концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия

В современных условиях экономического кризиса в Донбассе возникает необходимость пересмотра традиционных основ как планирования деятельности,

так и в целом управления экономическим поведением предприятия. Концептуализация вопросов обоснования антикризисного поведения предприятия в долгосрочной перспективе становится одной из наиболее актуальных проблем в научном и практическом аспекте, поскольку кризис в экономике Донецкой Народной Республики принимает характер стратегического и трудно разрешимого в ближайшей перспективе явления.

При этом, как было доказано, использование методологии и основных положений концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления не дает предприятию возможности выживания и стратегического развития в долгосрочной перспективе и, хотя данные концепции не противоречат друг другу, они имеют существенные недостатки и ограничения в обособленном использовании, выделенные ранее, которые могут служить причиной не только потери доходов и прибылей, но также и прямых убытков, банкротств и прекращения деятельности предприятий. Обобщение проблем использования рассмотренных концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления (приложение Г) позволяет продемонстрировать их несостоятельность для обеспечения стратегического развития предприятий в современных кризисных условиях.

Отдельно следует еще раз отметить отсутствие в современной экономической литературе единых научных подходов к пониманию отдельных элементов данных концепций, широкое разнообразие в толковании авторами определений, принципов, функций, структуры и этапов процессов стратегического планирования экономического поведения и антикризисного управления, недостаточную разработанность механизмов и инструментария практической реализации обобщенных концептуальных положений, в результате чего просто не существует четкого понимания, что же представляет собой стратегическое планирование, экономическое поведение и антикризисное управление предприятием.

Следовательно, необходима разработка новой концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, которая

объединяла бы три рассмотренные концепции в одну, и, главное, устраняла бы их основные недостатки.

Как уже было отмечено, в настоящее время в экономической литературе концепции стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления предприятием рассматриваются отдельно, сочетаются лишь некоторые их элементы – например, иногда авторы рассматривают антикризисное планирование, антикризисные стратегии, стратегическое поведение, управление поведением [63, 75, 131, 200, 287 и др.].

Поэтому следует, прежде всего, обосновать определение стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, которое в современной экономической литературе отсутствует. Для этого следует синтезировать элементы предложенных выше определений стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления с учетом единого стратегического поведенческого подхода.

Исходя из предложенных определений, планирование представляет собой целенаправленную деятельность по разработке кратко-, средне- и долгосрочных планов развития предприятия; стратегическое планирование – набор действий и решений, согласованных в процессе разработки и выбора стратегических целей предприятия и стратегий их достижения; экономическое поведение – процесс осуществления целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия решений, регулирующий взаимодействие предприятия с внешней средой и обеспечение эффективного функционирования и развития в долгосрочной перспективе; антикризисное управление – это управление экономическим поведением предприятия, реализуемым от момента возникновения кризисной ситуации до момента ее ликвидации с целью выживания и нормализации деятельности предприятия в долгосрочной перспективе.

Анализируя элементы данных определений, следует отметить что, во-первых, все они рассматривают процесс осуществления целенаправленной деятельности; во-вторых, эта деятельность всегда направлена на выживание и развитие предприятия в долгосрочной перспективе; в-третьих, во всех

определениях подразумеваются действия по регулированию взаимодействия с внешней средой. Однако если стратегическое планирование подразумевает долгосрочное целеполагание и разработку долгосрочных стратегий, то планирование и антикризисное управление предполагают деятельность по разработке и реализации как долгосрочных, так и средне- и краткосрочных планов и действий, а экономическое поведение охватывает весь период существования предприятия.

При этом в данном исследовании будет рассматриваться не весь процесс антикризисного управления предприятием, а только антикризисное планирование, которое является одной из функций антикризисного управления предприятием.

С учетом проведенного анализа целесообразно предложить следующее определение: *стратегическое планирование антикризисного экономического поведения предприятия – это его целенаправленная деятельность, подразумевающая непрерывное осуществление антикризисных действий, процедур, мероприятий и принятия решений, регулирующих взаимодействие предприятия с внешней средой и обеспечивающих выживание и развитие предприятия в долгосрочной перспективе.*

Данное определение ориентирует экономическое поведение предприятия на формулирование и достижение целей, подчеркивает непрерывность осуществления действий и процедур, разработки антикризисных мероприятий и принятия решений, а также указывает на содержание поведения предприятия во внешней среде и учитывает главную цель стратегического планирования – обеспечение выживания и развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Таким образом, стратегическое планирование антикризисного экономического поведения взаимосвязано со стратегическим планированием деятельности предприятия, но отличается от него, во-первых, антикризисной направленностью, во-вторых, непрерывностью осуществления действий, процедур, мероприятий и принятия решений. При этом стратегии антикризисного

экономического поведения как результат осуществления его стратегического планирования должны быть не только разработаны, но и реализованы.

Если основной целью стратегического планирования деятельности предприятия, как было установлено, является обеспечение конкурентоспособности и эффективного функционирования предприятия в будущем (см. таблицу 1.3), а целью планирования экономического поведения предприятия является обеспечение развития предприятия в текущем периоде с ориентацией на достижение будущих целей, в то время как антикризисное управление предприятием с позиций поведенческого подхода подразумевает осуществление корректировки целей и разработку антикризисных стратегий и планов во всех направлениях экономического поведения предприятия (см. рисунок 1.8), откуда **главной целью стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия** является разработка антикризисных целей, стратегий, действий, процедур, мероприятий и принятие решений по поводу их реализации для долгосрочного выживания и развития предприятия во внешней среде.

То есть, если конечным продуктом стратегического планирования являются выбранные цели и определенные стратегии развития предприятия в долгосрочной перспективе, а результатом антикризисного управления – антикризисные стратегии и реализуемые антикризисные программы, содержащие антикризисные мероприятия, то итогом стратегического антикризисного планирования экономического поведения предприятия выступают антикризисные планы, включающие цели, стратегии, действия, процедуры, мероприятия и решения. Отсюда можно сделать вывод, что стратегическое планирование деятельности предприятия является элементом стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, а не наоборот.

Для выделения особенностей стратегического антикризисного планирования экономического поведения предприятия целесообразно рассмотреть его сравнительную характеристику по отношению к стратегическому планированию (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Сравнительная характеристика стратегического планирования и стратегического антикризисного планирования экономического поведения предприятия*

<i>Критерий</i>	<i>Стратегическое планирование деятельности предприятия</i>	<i>Стратегическое антикризисное планирование экономического поведения предприятия</i>
Содержание	Разработка долгосрочных стратегических целей и стратегий на основе анализа внешней и внутренней среды	Разработка антикризисных целей, стратегий, действий, процедур, мероприятий и принятие решений по поводу их реализации
Объект	Деятельность, направленная на формирование целей и стратегий развития предприятия	Деятельность, направленная на формирование антикризисных целей, стратегий, действий, процедур, мероприятий и принятие решений по их реализации
Предмет	Процесс формирования целей и стратегий	Процесс формирования и реализации антикризисных действий, процедур, мероприятий и решений
Цели	Обеспечение выживания и развития во внешней среде	Обеспечение выживания и развития предприятия в период кризиса во внешней среде
Ориентиры	Стратегические цели предприятия	Антикризисное экономическое поведение
Уровень иерархии	Владельцы и высшее звено менеджмента	Все уровни управления предприятием, а также весь персонал предприятия
Масштаб	Решение проблем, связанных с достижением стратегических целей	Решение проблем, связанных с осуществлением действий по достижению целей всех уровней
Роль в управлении	Обеспечение разработки целей и стратегий	Обеспечение осуществления антикризисной деятельности
Период	Три, пять и более лет	Непрерывно
Средства	Стратегические ресурсы	Все ресурсы и весь потенциал предприятия
Контроль	Контроль достижения стратегических целей	Контроль осуществления антикризисных программ и реализации решений
Результат	Сформулированные цели и стратегии, стратегические планы	Сформулированные антикризисные цели, стратегии, программы, решения
Эффективность	Эффективность достижения стратегических целей предприятия	Эффективность поведения предприятия в период кризиса

* - обобщено автором

Как показывает таблица, стратегическое планирование антикризисного экономического поведения предприятия является более сложным процессом чем стратегическое планирование и, охватывая все уровни управления на предприятии, включает как разработку, так и реализацию целей, стратегий, программ, решений по обеспечению выживания и развития предприятия в период

кризиса во внешней среде. При этом содержание, объект, предмет, цели, ориентиры, уровень иерархии, масштабы, периоды, задачи планирования антикризисного экономического поведения гораздо шире чем стратегического планирования деятельности предприятия.

Результатом осуществления стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия являются сформулированные антикризисные цели, стратегии, программы, решения, а эффективность его оценивается в целом по критериям эффективности экономического поведения предприятия в условиях кризиса.

Исходя из вышеизложенного, основными **детерминантами стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия** являются: взаимосвязь со стратегическим планированием, ориентация на выживание в период кризиса, обеспечение разработки антикризисных целей, стратегий, программ; осуществление непрерывного планирования экономического поведения; планирование экономического поведения предприятия во внешней и внутренней среде; обеспечение реализации антикризисных мероприятий и принятия решений; контроль за достижением антикризисных целей всех уровней; использование в процессе планирования антикризисного экономического поведения всех руководителей и всего персонала предприятия; учет в процессе планирования всех видов ресурсов и всего потенциала внешней и внутренней среды предприятия.

Разрабатываемая *концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия* объединяет теоретический базис существующих концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления предприятием в единую концепцию, а также использует общенаучные управленческие подходы: системный (поскольку и само предприятие, и разрабатываемые цели, стратегии, программы, решения представляют собой открытые системы); процессный (поскольку стратегическое планирование антикризисного экономического поведения предприятия должно представлять собой непрерывный процесс); ситуационный (поскольку

антикризисные цели, стратегии, планы, программы постоянно корректируются с учетом изменений во внешней и внутренней среде предприятия).

При этом в современной экономической литературе не существует научного подхода, который мог бы послужить основой концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, поскольку, как было доказано выше, стратегическое планирование, как и антикризисное управление не рассматривают поведенческие аспекты деятельности предприятия по выживанию и обеспечению его развития в период кризиса. Поэтому теоретической базой концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия должен стать новый, поведенческий подход.

Предлагаемый поведенческий подход к стратегическому планированию антикризисного экономического поведения предприятия – это комплексный научный подход, который синтезирует поведенческие элементы концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления в единую концепцию стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия и позволяет использовать как общенаучные, так и специальные подходы к формированию целей, стратегий, мероприятий и решений, направленных на долгосрочное выживание и развития предприятия в условиях кризиса.

Обоснование необходимости разработки поведенческого подхода к стратегическому планированию антикризисного экономического поведения предприятия базируется на следующих положениях:

1. Ни одна из рассматриваемых концепций самостоятельно не обеспечивает ни один из изучаемых процессов – стратегического планирования, управления экономическим поведением антикризисного управления, следовательно, необходим обобщающий комплексный подход.

2. Необходимо выделение из трех рассматриваемых концепций элементов, которые на теоретическом уровне рассматривают и обосновывают экономическое поведение предприятия как непрерывный процесс осуществления

целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия решений, регулирующий взаимодействие предприятия с внешней средой и обеспечение эффективного функционирования и развития в долгосрочной перспективе.

3. Концепции стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления, дополняя друг друга, изучают и регламентируют один и тот же процесс осуществления экономической деятельности предприятия, на который оказывают влияние факторы внешней среды в кризисных условиях.

4. Все рассмотренные концепции имеют существенные недостатки, описанные выше и необходим новый научный подход, который бы теоретически обосновывал направления их устранения.

Таким образом, теоретической базой концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия является поведенческий подход.

В рамках поведенческого подхода с учетом необходимости синтеза трех рассмотренных концепций на предприятии в процессе осуществления стратегического планирования его антикризисного экономического поведения должны быть разработаны и использованы следующие механизмы:

1. Механизм функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия.

2. Механизм анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия (макроуровень).

3. Механизм формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного экономического поведения предприятия.

4. Механизм формирования и выбора стратегических альтернатив достижения целей внешнего антикризисного экономического поведения.

5. Механизм обоснования функциональных тактик внутреннего антикризисного экономического поведения предприятия.

6. Механизм реализации стратегий антикризисного экономического поведения предприятия.

Разрабатываемые механизмы должны обеспечить согласование элементов предлагаемой концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия в едином процессе.

Концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия на основе поведенческого подхода (рисунок 1.9) содержит объект, предмет, цели, теоретическую основу, базовые категории, детерминанты, императивы, принципы, механизмы и инструменты.

Объектом стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия на основе поведенческого подхода является процесс формирования и выбора моделей экономического поведения предприятия.

Предметом стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия являются теоретические, методологические и практические основы разработки и реализация антикризисных стратегий, планов, программ и принятия решений относительно их реализации. Значительные различия в формировании, выборе и реализации антикризисных стратегий, планов и программ антикризисного экономического поведения предприятия во внешней и внутренней среде, разнообразие факторов, влияющих на эти процессы, которые в экономической литературе четко подразделяются на внешние и внутренние, положения системного подхода, рассматривающего предприятие как открытую социально-экономическую систему и необходимость адаптации внутренней среды предприятия к требованиям внешней обуславливают необходимость разграничения понятий внешнего и внутреннего антикризисного экономического поведения предприятия.

Внешнее антикризисное экономическое поведение предприятия – это процесс осуществления действий, направленных на установление такого взаимодействия с факторами внешней среды предприятия, которое обеспечит ему долгосрочное выживание и развитие в период кризиса.

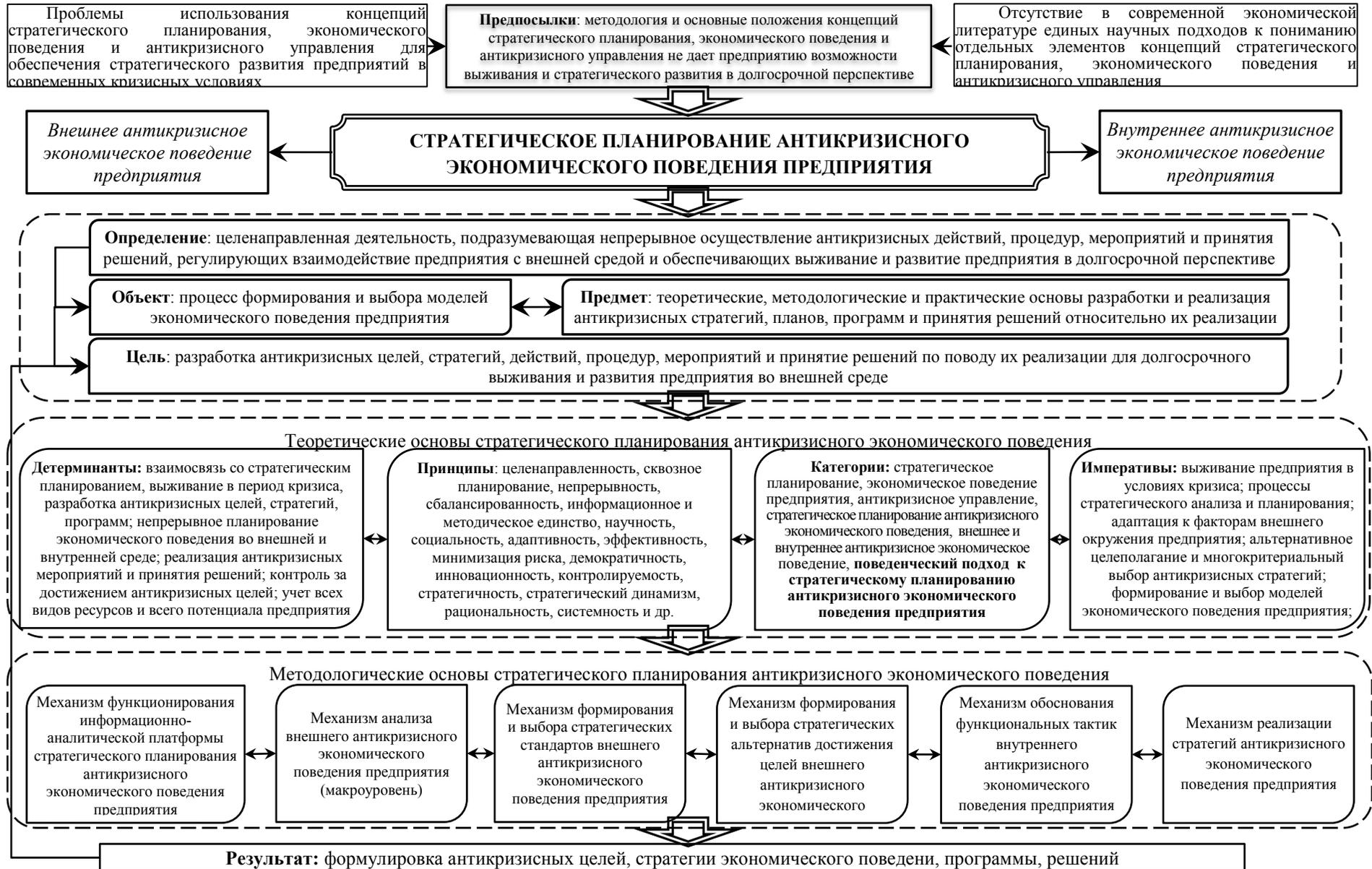


Рисунок 1.9 – Концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия на основе поведенческого подхода (авторская разработка)

Внутреннее антикризисное экономическое поведение предприятия – это процесс осуществления действий, направленных на приспособление внутренней среды предприятия к требованиям внешней среды для обеспечения формирования, выбора и реализации антикризисных стратегий и программ.

Модели внутреннего экономического поведения предприятия адаптируются к моделям внешнего антикризисного экономического поведения с учетом имеющегося внутреннего потенциала, но в любом случае внутреннее экономическое поведение обеспечивает реализацию внешнего.

Базовыми категориями концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия (таблица 1.7) являются планирование, стратегическое планирование, экономическое поведение предприятия, антикризисное управление предприятием, стратегическое планирование антикризисного экономического поведения предприятия, концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, поведенческий подход к стратегическому планированию антикризисного экономического поведения предприятия, внешнее антикризисное экономическое поведение предприятия, внутреннее антикризисное поведение предприятия.

Таблица 1.7 – Базовые категории концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия (*разработано автором*)

<i>Категория</i>	<i>Авторское определение</i>
Планирование	целенаправленная деятельность по разработке на научной основе кратко-, средне- и долгосрочных планов развития предприятия, ориентирующихся на рыночную конъюнктуру, неопределенность внешней и изменчивость внутренней среды, использующая аналитическую информацию для корректировки их количественных и качественных показателей с учетом возможности обеспечения достижения поставленных целей необходимыми ресурсами
Стратегическое планирование	является основой систематизации всех видов планирования на предприятии и, выступая как функция стратегического управления, представляет собой набор действий и решений, согласованных в процессе разработки и выбора стратегических целей предприятия и стратегий их достижения
Экономическое поведение предприятия	непрерывный процесс осуществления целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия решений,

Продолжение таблицы 1.7

<i>Категория</i>	<i>Авторское определение</i>
	регулирующий взаимодействие предприятия с внешней средой и обеспечение эффективного функционирования и развития в долгосрочной перспективе
Антикризисное управление предприятием	процесс управления экономическим поведением предприятия, реализуемый от момента возникновения кризисной ситуации до момента ее ликвидации с целью выживания и нормализации деятельности предприятия в долгосрочной перспективе
Стратегическое планирование антикризисного экономического поведения	целенаправленная деятельность, подразумевающая непрерывное планирование и осуществление антикризисных действий, процедур, мероприятий и принятия решений, регулирующих взаимодействие предприятия с внешней средой и обеспечивающих долгосрочное выживание и развитие предприятия
Концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия	новая комплексная теоретическая идея, объединяющая поведенческие элементы существующих концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления предприятием на основе системного, процессного и ситуационного подходов
Поведенческий подход к стратегическому планированию антикризисного экономического поведения предприятия	комплексный научный подход, который синтезирует поведенческие элементы концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления в единую концепцию стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия и позволяет использовать как общенаучные, так и специальные подходы к формированию целей, стратегий, мероприятий и решений, направленных на долгосрочное выживание и развития предприятия в условиях кризиса
Внешнее антикризисное экономическое поведение предприятия	процесс осуществления действий, направленных на установление такого взаимодействия с факторами внешней среды предприятия, которое обеспечит ему долгосрочное выживание и развитие в период кризиса
Внутреннее антикризисное экономическое поведение предприятия	процесс осуществления действий, направленных на приспособление внутренней среды предприятия к требованиям внешней среды для обеспечения формирования, выбора и реализации антикризисных стратегий и программ

Обеспечивающая функция процесса стратегического планирования экономического поведения предприятия, заключающаяся в обеспечении как стратегического планирования, так и антикризисного управления с целью долгосрочного выживания и развития предприятия обуславливает выделение императивов стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия.

К императивам стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, которые отражают основные закономерности, функции и правила данного процесса, следует отнести: обеспечение выживания предприятия в условиях кризиса; обеспечение процессов стратегического анализа и планирования; обеспечение адаптации к факторам внешнего окружения предприятия; обеспечение альтернативного целеполагания и многокритериального выбора антикризисных стратегий; обеспечение формирования и выбора моделей экономического поведения предприятия; обеспечение разработки антикризисных планов и программ; обеспечение принятия решений, направленных на реализацию антикризисного экономического поведения.

Обобщение принципов стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления предприятием (см. таблицы 1.2, 1.4 и рисунок 1.8) в рамках комплексного поведенческого подхода (приложение Д, таблица Д.1) указывает, что не все принципы отдельных концепций целесообразно использовать как принципы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, что обусловлено как особенностями самих интегрируемых концепций, так и требованиями предлагаемого поведенческого подхода.

Анализируя принципы концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления (приложение Д, таблица Д.1), следует отметить, что не все из них целесообразно использовать в концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения. Во-первых, принцип централизации планирования задействует лишь высший уровень управления, в то время, как антикризисное экономическое поведение предполагает планирование на всех уровнях. Во-вторых, принципы демократичности и уникальной ценности предприятия с точки зрения планирования экономического поведения не имеют принципиального значения, так основе формирования экономического поведения уже заложена открытость основных положений стратегических планов с учетом уникальной ценности

предприятия и сбалансированности интересов всех участников разработки и реализации планов. В-третьих, принцип интеллектуализации стратегического процесса, предусматривающий использование знаний профессионалов-плановиков, не учитывает, что экономическое поведение планируется на всех уровнях и в этом процессе участвуют не только плановики. И, в-четвертых, некоторые принципы либо дублируют друг друга, либо уже предложены в других концепциях. Это такие принципы, как инновационность, компьютеризация, комплексность, интенциональность, социальная ответственность, научная обоснованность.

Осуществленный в таблице Д.1 анализ позволил выделить следующие принципы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия: целенаправленность, сквозное планирование, непрерывность, сбалансированность, информационное и методическое единство, научность, социальность, адаптивность, эффективность, минимизация риска, контролируемость, всеохватываемость, стратегичность, стратегический динамизм, рациональность, системность, оптимальность, самостоятельность, полифункциональность, автономность интересов предприятия, информационная прозрачность, социальная этичность, последовательность, ранняя диагностика кризисных явлений, срочность реагирования, адекватность реагирования, полная реализация внутренних возможностей, дифференциация опасности, превентивность.

Таким образом, предложенная концепция стратегического планирования антикризисного планирования экономического поведения предприятия устраняет недостатки рассмотренных концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления и, в отличие от существующих, позволяет разработать четкий алгоритм составления и реализации планов, минимизирует риск ошибок стратегического планирования за счет предложенных механизмов, обеспечивающих согласованность всех элементов предложенной концепции, позволяет решать проблемы современного антикризисного управления.

Выводы по разделу 1

Исследование теоретических основ стратегического планирования экономического поведения предприятия в кризисных условиях позволило сделать следующие выводы:

1. На основе анализа научных подходов к определению дефиниции «планирование» выделены этапы формирования и совершенствования данной дефиниции. Учитывая достоинства и недостатки предложенных трактовок понятия, планирование следует рассматривать как целенаправленную деятельность по разработке на научной основе кратко-, средне- и долгосрочных планов развития предприятия, ориентирующихся на рыночную конъюнктуру, неопределенность внешней и изменчивость внутренней среды, использующая аналитическую информацию для корректировки их количественных и качественных показателей с учетом возможности обеспечения достижения поставленных целей необходимыми ресурсами.

2. Исследование толкование дефиниции «стратегическое планирование деятельности предприятия» позволило выделить пять основных подходов: действенный, фундаментальный, системный, процессный, организационный. На основе использования комплексного подхода к толкованию стратегического планирования предложена авторская трактовка стратегического планирования как основы систематизации всех видов планирования на предприятии и, как функции стратегического управления, набора действий и решений, согласованных в процессе разработки и выбора стратегических целей предприятия и стратегий их достижения.

3. Анализ эволюции и развития взглядов на основные положения концепции стратегического планирования позволил усовершенствовать данную концепцию, представленную определением, целью, задачами, принципами, функциями, этапами, методологией.

4. Обоснованы и сгруппированы основные проблемы современного стратегического планирования на предприятиях: проблемы, связанные с

недостатками концепции, проблемы, вызванные ошибками руководства, и проблемы, возникающие на стадии внедрения.

5. На основе анализа и синтеза классических и современных подходов к пониманию и анализу понятий «экономическое поведение» и «экономическое поведение предприятия» предложена эволюция развития категории «экономическое поведение», отражающая взаимосвязь формирования современного понимания данных понятий с развитием мировой экономики.

6. Исследование эволюции понятия «экономическое поведение предприятия» и выделение современных подходов к трактовке дефиниции (личностный, результативный, целевой, стратегический, управленческий) позволило разработать авторскую трактовку экономического поведения предприятия, под которым предлагается понимать непрерывный процесс осуществления целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия решений, регулирующий взаимодействие предприятия с внешней средой и обеспечение эффективного функционирования и развития в долгосрочной перспективе.

7. Предложен процесс формирования экономического поведения предприятия, который состоит из пяти этапов: сбор информации о факторах, влияющих на экономическое поведения предприятия; анализ полученной информации; стратегическое планирование экономического поведения; реализация стратегий экономического поведения; корректировка этих стратегий; и, в отличие от существующих, направлен на совершенствование процесса стратегического планирования деятельности предприятия и устраняет недостатки стратегического планирования.

8. Предложена концепция экономического поведения предприятия, которая содержит сформулированные цель, объект, предмет, задачи, факторы, усовершенствованные принципы экономического поведения предприятия, выделенные функции, разработанные этапы формирования и реализации экономического поведения предприятия, а также определенные методологию и инструментарий.

9. Уточнено понятие экономического кризиса на микро- и макроуровнях. На основе анализа признаков, характеризующих проявления экономического кризиса, выделены характерные черты экономического кризиса на Донбассе, их особенности и причины возникновения, обусловленные военными действиями, экономической блокадой и оттоком капитала с территории ДНР.

10. Уточнено понимание антикризисного управления как управления экономическим поведением предприятия, реализуемого от момента возникновения кризисной ситуации до момента ее ликвидации с целью выживания и нормализации деятельности предприятия в долгосрочной перспективе, поскольку такая трактовка предполагает использование стратегического планирования экономического поведения предприятия в кризисных условиях.

11. На основе анализа и синтеза существующих мнений авторов относительно целей, задач, принципов, функций, этапов и методологии антикризисного управления, углублено содержание концептуальной схемы современного антикризисного управления предприятием и выявлены основные проблемы.

12. Научно обоснована концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения как система теоретико-методологических взглядов, объединяющая концептуальные основы стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления, которая позволяет разрабатывать антикризисные цели, стратегии, действия, процедуры, мероприятия и принятие решений по поводу их реализации для долгосрочного выживания и развития предприятия во внешней среде.

13. Основные результаты представлены в работах [26; 28; 31; 32; 33; 35; 38; 41; 42; 43; 47; 48; 49; 50; 55]

РАЗДЕЛ 2**КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ПЛАТФОРМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО
ПОВЕДЕНИЯ НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ****2.1 Закономерности и тенденции развития торговых предприятий в
кризисных условиях**

Торговля, являясь сферой обращения, относится к тем отраслям народного хозяйства, которые одними из первых отражают основные противоречия и тенденции сложившейся экономики. Изменения, наблюдаемые в розничной торговле, которая является связующим звеном между производителями и конечным потребителем, ориентиром при выборе направлений развития производства, характеризуют уровень доходов и жизни населения, удовлетворение потребностей покупателей в товарах и услугах, социального и экономического развития. С другой стороны, торговые предприятия отражают изменения факторов внешней среды и макроэкономические показатели экономической ситуации.

В настоящее время экономика переживает серьезные изменения, связанные с глобальным экономическим кризисом, политической ситуацией в Украине, экономической блокадой отдельных районов Донбасса, военными действиями. Однако эти негативные факторы не приводят к остановке развития розничной торговли, они только в определенной степени тормозят этот процесс и вынуждают предприятия к поиску новых форм экономического поведения. Поэтому в сложившейся ситуации особенно важным является исследование проблем, с которыми сталкиваются торговые предприятия, закономерностей и тенденций их развития.

Изучению проблем, связанных с функционированием предприятий розничной торговли, посвящены научные труды М.Г. Безпаточного, О.Н. Большева, В.Ф. Егорова, И.Л. Чичилановой, О.С. Каращук, Е.Г. Кащенко,

Е.Л. Прокопьевой, А.А. Потаповой, Ю.Б. Шпилева, В.О. Швестко и другие. Однако большинство авторов акцентируют внимание на общих вопросах развития торговли: факторы развития, потребительские возможности и покупательная способность, особенности функционирования торговых сетей и др. В связи с этим актуальными являются исследования перспектив и тенденций развития торговли в условиях кризиса.

Несмотря на то, что розничная торговля является практически единственной отраслью, которая в условиях кризиса замедляет темпы своего развития последней и первой активизируется даже при незначительной стабилизации экономической ситуации, необходимо проанализировать проблемы, с которыми сталкиваются торговые предприятия в период кризиса и определить основные тенденции и пути их развития.

Негативные последствия сложившейся экономической и политической ситуации позволяют говорить о наличии следующих групп проблем:

1. Проблемы, связанные с глобальным экономическим кризисом и экономической блокадой со стороны Украины.
2. Проблемы, вызванные политическими и законодательными причинами.
3. Проблемы, обусловленные внутренними факторами.

К внешним проблемам следует отнести:

Падение курса гривны, что вызвало высокие темп инфляции в Украине 2014-2017 г.г. (рисунок 2.1). Переход валюты ДНР на рубли незначительно снизил уровень инфляции по сравнению с Украиной. Несмотря на то, что в 2017 г. данный показатель находится на уровне 100,6%, негативное влияние такого скачка существенно отразилось на деятельности предприятий розничной торговли. Девальвация национальной валюты привела к тому, что сократилось количество импортных товаров, поскольку инфляция напрямую повлияла на рост цен на эти товары. Снижение наценки до минимального уровня при девальвации гривны в 2014 году более чем в 3 раза, не позволяет установить желаемую потребительскую цену [319].

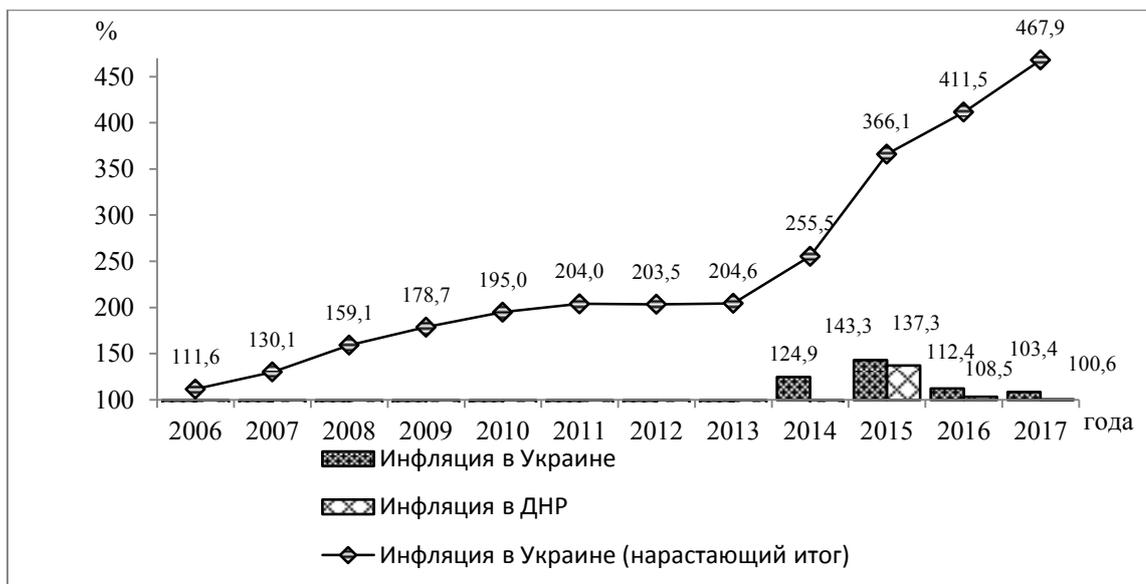


Рисунок 2.1 – Динамика показателя инфляции в Украине и ДНР (по данным [132; 286])

Одной из причин падения розничного товарооборота также стало сокращение реальных доходов населения, вызванное инфляцией, активными военными действиями и прекращением деятельности значительной части предприятий промышленности и торговли, сокращением номинальных доходов населения. Влияние данной причины на деятельность торговых предприятий отмечено такими авторами, как Н.М. Герасименко [127], А.Ю. Мунши [297], Е.Л. Прокопьева [344], В.О. Швестко [420] и другие. При уровне инфляции в 2015 году 37,3% номинальная заработная плата возросла на 20,5%, при этом реальные доходы населения сократились на 20,2% (рисунок 2.2). Несмотря на темпы роста инфляции в 2017 г. 0,6%, рост номинальной заработной платы составил 16,8%, а реальные доходы сократились на 2,5%. Следовательно, при совокупном росте инфляции на 38,9%, снижение покупательной способности населения составило 20,5%. Учитывая рост цен на потребительские товары, население вынуждено пересматривать перечень потребляемых товаров отдавая предпочтение товарам первой необходимости, в первую очередь, продуктам питания.

Становление государства связано с необходимостью формирования нового правового обеспечения предпринимательской деятельности, в том числе и в сфере торговли. Отсутствие правового регулирования и работа в правовом поле старых

и новых законодательных актов дестабилизируют деятельность предприятий, зачастую приводя их к ликвидации.

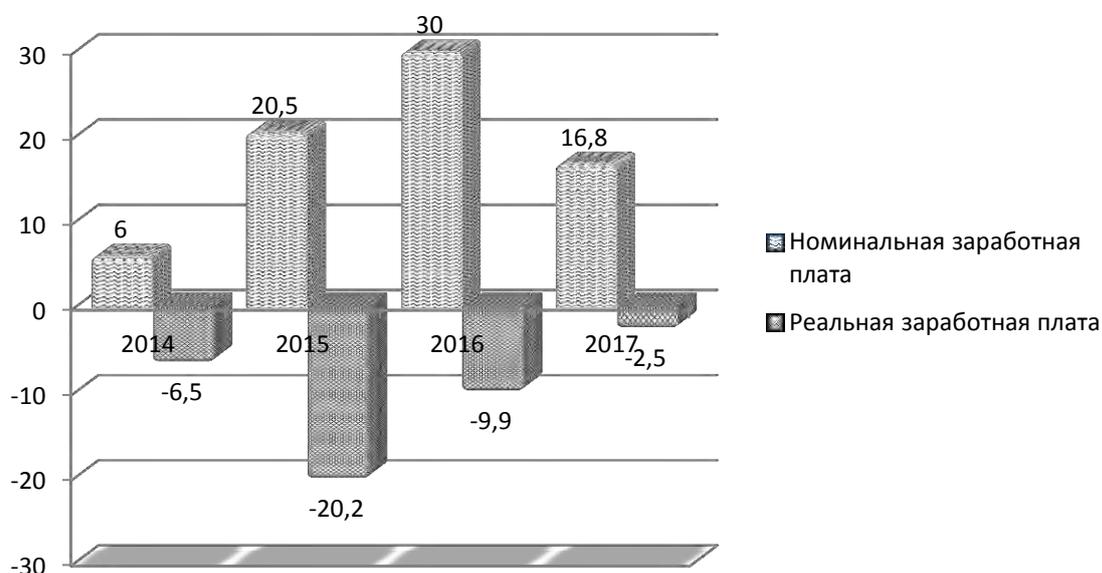


Рисунок 2.2 – Динамика номинальной и реальной заработной платы за период 2014-2017 гг. (по данным [286; 352])

Становление новой налоговой системы, пересмотр перечня налогов и налоговых ставок, внесение постоянных поправок и изменений, приводят к значительному росту риска увеличения налоговых штрафов, что также негативно отражается на результатах деятельности предприятий торговли. Апробация налога с оборота вызывает значительное количество споров; занижение текущих расходов за счет запрета на амортизацию основных средств, приобретенных до 1 января 2016 года, влечет за собой необоснованное увеличение налогооблагаемой прибыли и, как следствие, рост сумм налога на прибыль, тормозит процесс не только расширенного, но и простого воспроизводства основных средств, что, в конечном итоге, приведет к их старению и снижению конкурентоспособности предприятия.

Среди проблем, вызванных непосредственным окружением предприятия, большинство авторов выделяют: снижение инвестиционной привлекательности в торговле [78, 232]; отсутствие единой государственной стратегии развития

торговых предприятий и рынков [232]; отсутствие единой стратегии развития сферы торговли [232, 430] и связанное с этим неэффективное размещение объектов розничной торговли [391, 430];

Недоступность кредитования предприятий торговли, связанная с отсутствием отлаженных финансовых механизмов и отказом Центрального банка в выдаче кредитов приводит к недостатку финансовых средств не только для развития, но и для выживания в условиях кризиса. Отсутствие механизмов выдачи потребительских кредитов сокращают объем потребления дорогостоящих товаров длительного использования. Финансовые отношения поставщиков и предприятий торговли изменились в сторону сокращения сроков оплаты по договорам поставки товаров до 1 – 3-х дней, вплоть до оплаты по факту поставки и предоплаты.

За последние четыре года наблюдается рост уровня коммерческого и предпринимательского рисков при невозможности их страхования, связанный с тем, что в период экономической блокады и боевых действий страховые компании прекратили свою деятельность, а поставщики перекладывают все возникающие страховые риски на предприятия-покупателя, в связи с чем торговые предприятия закладывают часть указанных рисков в цену товаров, тем самым повышая ее для конечного потребителя.

Закрытие части магазинов, работавших в довоенный период, и открытие новых торговых точек, влечет перераспределение собственности в сфере торговли и ужесточение конкуренции.

К существенным проблемам следует отнести перебои в системе товароснабжения, связанные с нарушением уже сложившихся цепочек поставки и необходимостью поиска новых поставщиков на приемлемых условиях.

Несмотря на частично пустующие торговые площади, арендная плата используемых остается достаточно высокой и продолжает расти. Особенно актуальной эта проблема является для вновь создаваемых, недавно созданных предприятий, а также предприятий неустойчивых с низкой долей рынка [344].

Снижение покупательной способности населения привело к резким изменениям спроса на отдельные группы товаров. Финансовый и экономический кризис отразился на перераспределении долевого участия продовольственных товаров в общем объеме товарооборота в пользу последних (рисунок 2.3). Как видим, доля продовольственных товаров продолжает расти в общем объеме товарооборота с 49% в 2014 году до 56,8% в 2017 г.

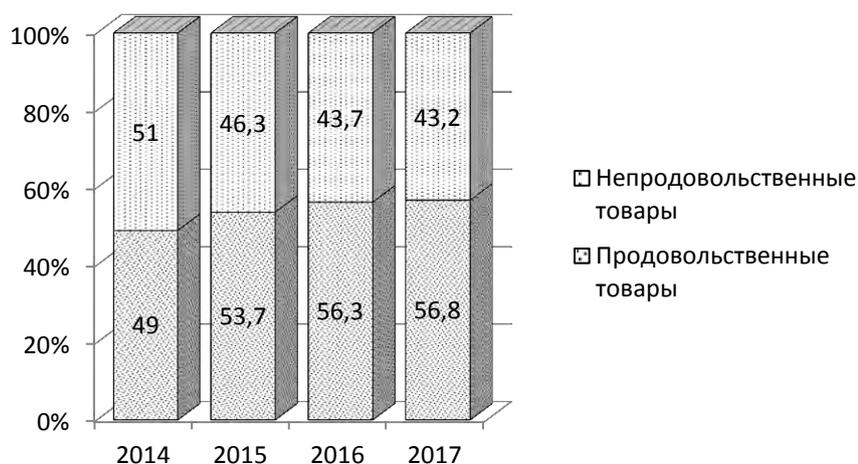


Рисунок 2.3 – Структура розничного товарооборота (по данным [286])

Важной составляющей деятельности предприятий торговли является развитая инфраструктура потребительского рынка, представленная контрагентами непосредственного окружения, от деятельности которых зависит организация торгового процесса и качество обслуживания конечного потребителя [380]. К инфраструктурным проблемам можно отнести административные барьеры, несоответствующие требованиям торговые площади, низкая привлекательность в отдаленных и прифронтных районах.

Все перечисленные проблемы, обусловленные в основном политическими изменениями и экономическим кризисом, имеют негативные последствия для развития торговой сферы в Донецкой Народной Республики, сгруппированные в таблице 2.1. Указанные проблемы способствуют усилению уже существующих и возникновению новых проблем, связанных непосредственно с деятельностью предприятий торговли.

Таблица 2.1 – Внешние проблемы развития розничной торговли в ДНР*

<i>Проблемы розничной торговли</i>	<i>Причины</i>	<i>Последствия</i>
Высокие темпы инфляции	Девальвация национальной валюты	Рост цен на потребительские товары, снижение деловой активности предприятий
Сокращение реальных доходов населения	Снижение курса национальной валюты	Сокращение розничного товарооборота, увеличение доли продовольственных товаров
Несовершенство правового регулирования деятельности торговых предприятий	Функционирование предприятий в правовом поле украинского законодательства и разработка новых законодательных актов	Снижение деловой активности предприятий, банкротство и закрытие предприятий, сокращение рабочих мест
Несовершенство налогового законодательства	Отсутствие полного перечня законодательных актов, формирующих налоговую систему	Увеличение количества штрафных санкций предпринимателей, случаи двойного налогообложения
Снижение инвестиционной привлекательности	Экономическая блокада Донбасса, не признанность Республики другими государствами	Недостаточное финансирование новых торговых точек
Отсутствие единой государственной стратегии развития торговых предприятий и рынков	Неэффективность деятельности Министерств и ведомств	Стихийное развитие и неэффективное размещение объектов торговли
Недоступность кредитования предприятий торговли	Отсутствие отлаженных финансовых механизмов	Рост потребности в оборотных финансовых средствах, невозможность открытия новых торговых точек
Недоступность потребительского кредитования	Отсутствие отлаженных финансовых механизмов выдачи потребительских кредитов	Снижение доли товаров длительного пользования в общем объеме товарооборота
Изменение в финансовых отношениях с поставщиками товаров	Экономическая и политическая нестабильность	Потребность в дополнительных денежных средствах
Рост уровня коммерческого и предпринимательского рисков	Экономическая и политическая нестабильность, ведение боевых действий	Страхование рисков за счет предприятий торговли, повышение цен на товары
Перебои в системе товарообеспечения и логистики	Нарушение договорных цепочек поставок, проблемы транспортировки товаров	Сокращение ассортиментных групп товаров, дефицит товаров

*обобщено автором

В исследуемом периоде наблюдаем значительное падение товарооборота (рисунок 2.4). Так, индекс физического объема товарооборота по отношению к предыдущему году в 2014 году составил 60,5%, а в 2015-м – 37,9%. Незначительным ростом данный показатель характеризуется уже в 2016 г. (42,4%) и в 2017 г. (49,2%). По данным Министерства экономического развития ДНР объем розничного товарооборота в зоне АТО на 1 ноября 2016 г. составил 26,1% довоенного уровня [286, 352].

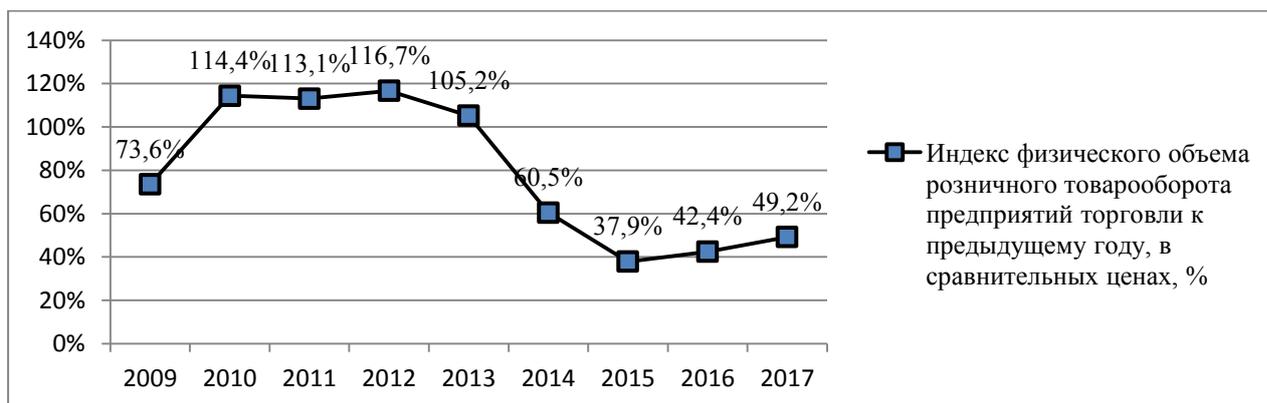


Рисунок 2.4 - Индекс физического объема розничного товарооборота предприятий торговли к предыдущему году, в сравнительных ценах, % (по данным [286; 352])

Естественная миграция населения привела к тому, что большая часть торговых точек в настоящее время ощущает нехватку квалифицированных кадров, т.к. среднесписочная численность штатных торговых работников составляет в 2016 г. 61% довоенного уровня [352], а к 01.10.2017 г. их численность увеличилась еще на 14,8% и составила 23704 чел [286]. Как подчеркивает Е.Л. Прокопьева, формирование качественной стратегии торгового предприятия, выгодных условий поставок, управления запасами и пр. возможно только при наличии в штате высококвалифицированных профессионалов [344].

Экономическая блокада Донбасса привела к тому, что резко возросли издержки обращения (в среднем на 32%), в том числе за счет транспортных расходов (на 37%), и, в конечном итоге, снизили финансовые результаты

предприятий. Все это привело к снижению рентабельности операционной деятельности торговых предприятий (рисунок 2.5) и сокращению их количества более чем в 4,2 раза в 2015 году [352]. На предприятиях, которые продолжают работать наблюдается значительное ухудшение финансового состояния, вызванное, в том числе, нехваткой финансовых ресурсов даже для стабильного функционирования. Причина такой нехватки в торговле вызвана в первую очередь высоким уровнем инфляции.

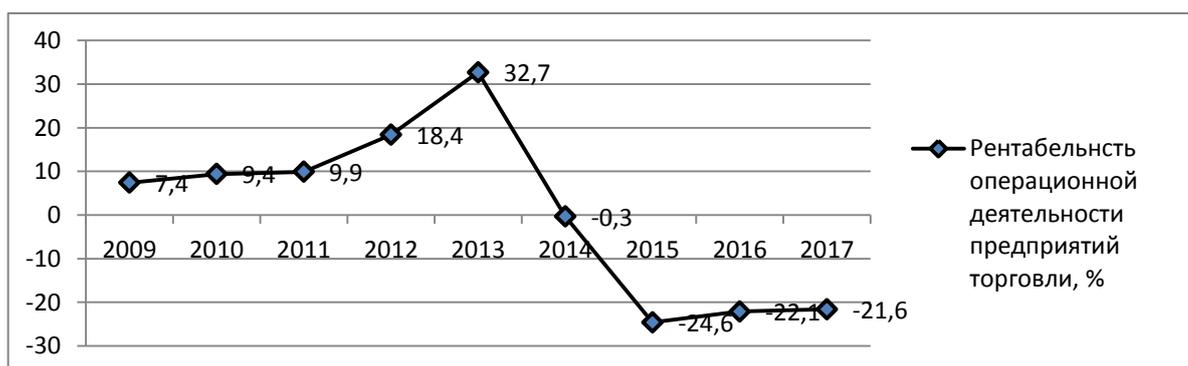


Рисунок 2.5 – Рентабельность операционной деятельности торговых предприятий Донецкой области (по данным [132; 286, 352])

Практически все предприятия, которые продолжают свою деятельность, сталкиваются с проблемами управленческого характера. В условиях высокого уровня неопределенности предприятия не имеют возможности планировать свою деятельность на достаточно длительный период, а, следовательно, прогнозировать ее и разрабатывать соответствующие стратегии стабилизации и развития. Несмотря на кризис в экономической и политической сферах, опрос руководителей предприятий свидетельствует либо о низком уровне антикризисного управления, либо об отсутствии такого управления вовсе.

Как уже отмечалось, уровень конкуренции в торговле достаточно высокий, что требует от торговых предприятий поддержания уже имеющихся конкурентных преимуществ и поиск новых. В сложившейся ситуации на первый план выходят жесткие требования, которые предъявляются к цене и качеству товаров, а также к своевременности и срокам поставки. Усилению конкуренции также способствует активизация сетевых торговых предприятий, которые имеют

магазины в различных районах и городах [296, 344]. К концу 2017 года на территории республики действуют 19 сетевых ритейлеров [387].

Отдельно следует выделить проблему обеспечения торговых предприятий надежной и своевременной информацией, которая влияет на все аспекты деятельности и усложняет управление предприятием.

Значительное влияние на активизацию деятельности торговых предприятий влияет сформированная система маркетинга. Е.В. Сухостав выделяет следующие маркетинговые проблемы: отсутствие ориентации на покупателя, использование экстенсивных методов привлечения клиентов, затраты на «глобальную» рекламу преобладают над маркетинговой активностью в торговых залах, низкое использование электронных технологий и др. [380].

Источниками внутренних проблем развития розничной торговли являются причины, вызвавшие внешние проблемы, игнорирование которых приводит, как правило, к убыткам и банкротству предприятий.

В целом необходимо отметить, что экономический и политический кризис, вызванный общим мировым кризисом, экономической блокадой и военными действиями, привел к неблагоприятным явлениям, которые обусловили перечисленные выше проблемы развития торговли в ДНР.

Тем не менее, следует отметить, что в период кризиса торговые предприятия должны на основании исследования и анализа возникающих проблем формировать направления антикризисного и посткризисного развития, тенденции которого можно наблюдать в их деятельности.

Основным показателем тенденции развития торговли является объем розничного оборота предприятий, осуществляющих деятельность в сфере розничной торговли. Если в 2015 году данный показатель составлял 36 890,3 млн. руб., в 2016 г. – 41 130,1 млн. руб., то по прогнозам социально-экономического развития ДНР в 2017 г. розничный товароборот достигнет 43 183,2 млн. руб [286].

В.В. Романюк в докладе «О положительной динамике развития сферы торговли в Республике» от 28.09.2016 г. отметила [321], что основной тенденцией

развития розничной торговли является расширение сетевых форматов. К концу 2017 г. в Республике представлены 19 торговых сетей (3 продовольственных, 3 непродовольственных, 13 смешанных) с общим количеством магазинов 240 единиц, в то время как в Донецкой области их насчитывалось в 2012-м году – 13, в 2013-м - 17, а в 2014-м только 5. Тенденцию развития торговли также можно проследить, сравнивая количество работающих торговых точек (рисунок 2.6).

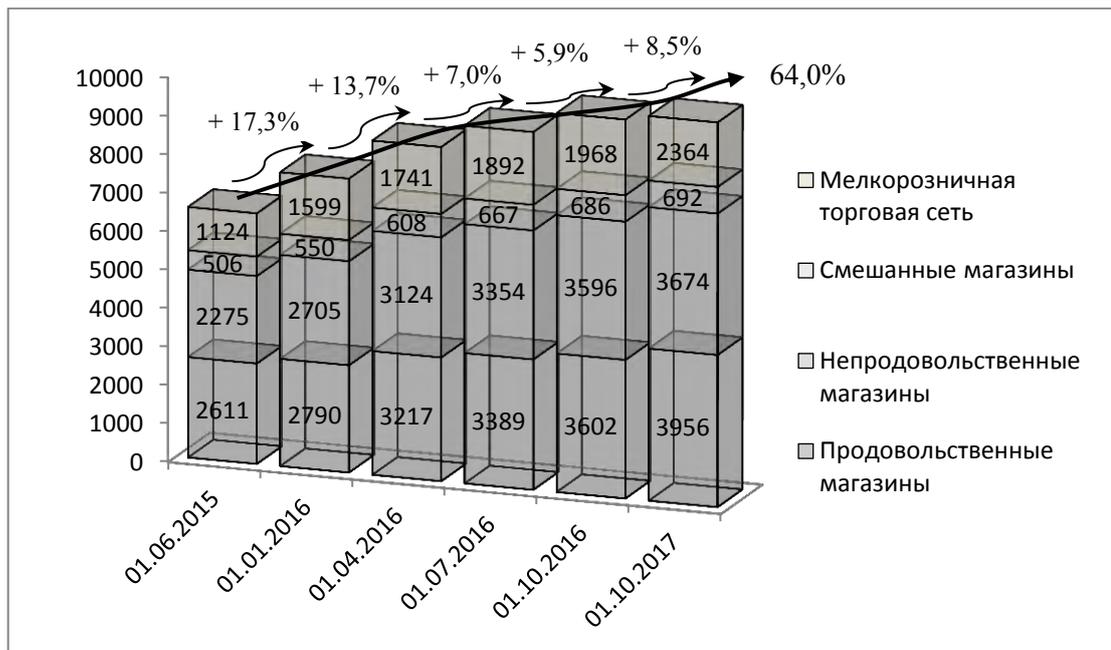


Рисунок 2.6 – Динамика количества торговых точек за период с 01.06.2015г. по 01.10.2017 г. (по данным Министерства экономики и развития ДНР [286])

Как видно из рисунка, количество магазинов за исследуемый период увеличилось на 51,1%, причем количество смешанных и продовольственных магазинов увеличилось на 35,6% и 38% соответственно, в рост мелкорозничной сети составил 75,1%. Положительной тенденцией развития отрасли можно считать темп роста числа непродовольственных магазинов, который за этот период составил 58,1%. В основном – это магазины бытовой химии, так как большинство магазинов этого профиля закрылись в 2014 году из-за отсутствия поставок товаров данной группы с территории Украины.

Следующим показателем тенденции развития розничной торговли является товарный ассортимент, который увеличился в 2,5 раза для средних и малых торговых форм и в 4,3 раза в торговых сетях [321]. Расширение ассортимента

происходит как за счет социально-значимых товаров, товаров премиум-класса, так и за счет увеличения товаров местных производителей. По данным Министерства экономики и развития ДНР доля товаров местного производства увеличилась с 37% в январе 2016 г. до 60% к концу 2017 г. [286].

К положительным тенденциям можно отнести стабилизацию цен. За 2017 год не только не наблюдается значительный рост цен, но и их снижение на социально значимые продукты. По данным Главного управления статистики ДНР индекс потребительских цен по отношению к предыдущему месяцу в 2017 году составлял не более 100,8% в мае, большую часть года он находился на уровне 99-99,7% [132] (рисунок 2.7).

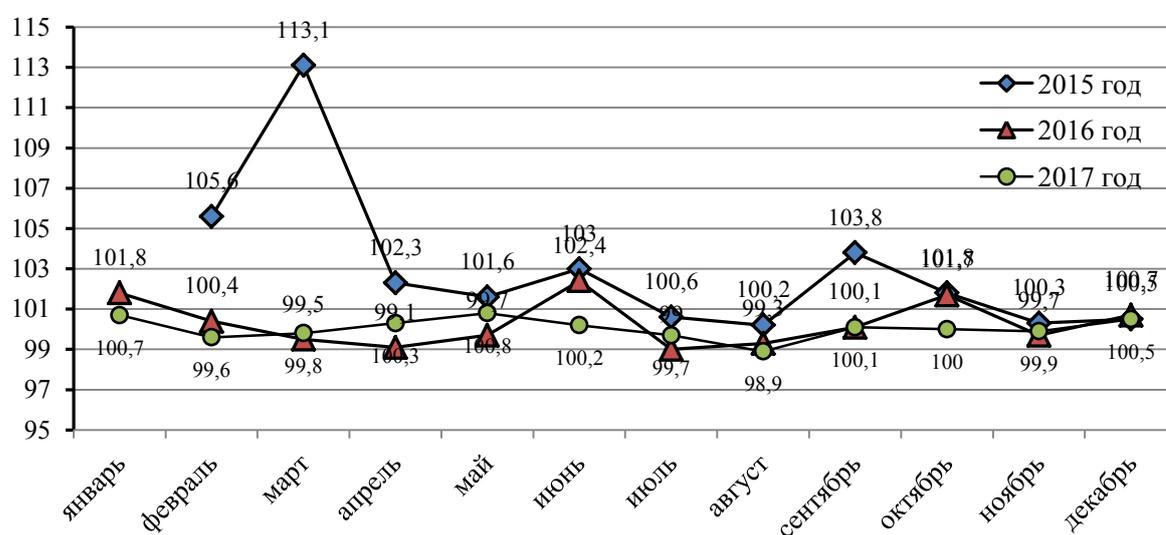


Рисунок 2.7 – Динамика индекса потребительских цен в 2015-2017 гг. (по данным Министерства экономики и развития ДНР [286])

Следует также отметить и негативные тенденции развития розничной торговли. К ним можно отнести: изменение спроса покупателей в сторону более дешевых товаров; уровень доходов населения, остающийся на достаточно низком уровне, в том числе пенсионеров и малообеспеченных семей; отсутствие пригодных для аренды торговых площадей в сельских и малых населенных пунктах; отсутствие логистической инфраструктуры; недостаток квалифицированного торгового персонала, отвечающего растущим потребностям;

увеличение числа случаев нарушения правил торговли и несоблюдения требований качества и сертификации товаров.

Вместе с тем, необходимо отметить, что, несмотря на существующие проблемы, тенденции развития торговли в ДНР в целом являются положительными. В связи с этим руководство Республики и Министерство экономического развития определяет следующие перспективные направления развития торговли: усовершенствование механизма управления торговой деятельностью, усовершенствование торгового процесса [391].

Усовершенствование механизма государственного управления деятельностью субъектов хозяйственной деятельности, осуществляющих свою деятельность в сфере торговли предполагает:

стимулирование внутреннего потребительского рынка через введение в действие Закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности и сферы услуг» [302], в котором устанавливаются основные требования к субъектам и объектам розничной торговли, конкретизируются методы государственного регулирования и полномочия органов государственной власти и местного самоуправления в сфере надзора за осуществлением деятельности субъектов торговой деятельности;

усиление ответственности за нарушение правил торговли в соответствии с Постановлением Совета Министров ДНР № 8-14 от 25.06.2016 г. «Об утверждении Порядка проведения контрольной проверки правильности расчетов с потребителями за реализованную продукцию» [4], в том числе соблюдения условий и сроков хранения товаров, их маркировки, контроль санитарных норм торговли;

усовершенствование механизма реализации прав потребителей на приобретение качественных и безопасных для жизни, здоровья населения и окружающей среды товаров с принятием Закона «О защите прав потребителей» и Постановлении СовМин ДНР «Об утверждении Порядка наложения и взыскания штрафов за нарушение законодательства о защите прав потребителей» [2; 5];

реализацию инвестиционной политики, в том числе в развитие материально-технической базы розничной торговли, за счет предоставления льгот по налогу на прибыль для субъектов хозяйствования, участвующих в республиканских программах; создание и реализация программ по развитию малого и среднего бизнеса в сфере торговли;

разработку программ по введению налоговых и / или других видов льгот предприятиям торговли, обслуживающим малообеспеченные и социально уязвимые категории потребителей;

обеспечение административной и инвестиционной поддержки торговым предприятиям, которые активно внедряют в торговый процесс инновационные и прогрессивные формы и методы обслуживания;

мониторинг неприбыльных и неэффективных торговых предприятий, сокращение количества таких торговых точек и совершенствование механизма налогового контроля над деятельностью предприятий торговли;

стабилизацию темпов роста в сфере торговли за счет сбалансированного курса национальной валюты, уровня инфляции и уровня реальной заработной платы.

Усовершенствование торгового процесса субъектами хозяйственной деятельности всех форм собственности осуществляется через:

усиление государственного урегулирования ценообразования, предотвращение необоснованного повышения цен, определение размеров торговой наценки на социально значимые товары и товары первой необходимости;

размещение объектов торговли с учетом нормативов обеспеченности населения торговыми точками и торговыми площадями (разработка программ по открытию торговых точек в сельской местности);

развитие рыночной торговли и предотвращение появления стихийных рынков, администрирование сложившихся рыночных точек. С этой целью приняты Приказы Министерства экономического развития ДНР «Об утверждении Правил торговли на рынках» № 91 от 30.08.2016 г. и «Об утверждении методики

расчета арендной платы за предоставление торгового места на рынках» №102 от 27.09.2016 [286];

повышение конкурентоспособности розничной торговли и торговых предприятий путем организации и эффективного функционирования маркетинговых и логистических структур, формирования дистрибьютерских сетей;

недопущение недобросовестной конкуренции и поддержку конкурентных отношений через имплементацию методических рекомендаций по поддержке конкуренции в сфере торговли товарами в торговых сетях на территории Донецкой Народной Республики;

сокращение таких негативных явлений в сфере торговли, как фальсификат, контрабанда и контрафактная продукция [78];

оптимизацию оплаты за приобретенные товары с использованием электронных и других современных форм и систем расчетов [78];

разработку программ поддержки отечественного производителя путем узнаваемости товаров, которые выделяются особым знаком «Произведено в ДНР», и реализацию их через торговые предприятия.

Необходимым дополнением активизации и развития торговли является совершенствование деятельности самих торговых предприятий за счет учета потребительских предпочтений и изменений, оптимизации ассортиментной структуры товаров, оптимизации издержек обращения, повышения качества торгового и послепродажного обслуживания, роста производительности труда торгового персонала, корректировки поведения при формировании партнерских отношений с поставщиками товаров и другими контрагентами.

С целью обеспечения эффективной деятельности предприятий торговли к концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предъявляются следующие требования:

- 1) стратегическая направленность позволяет формулировать цели, согласующиеся с миссией, которые формируют видение о развитии предприятия на перспективу не менее 3-х лет;

2) оперативная гибкость дает возможность реализации сформулированных целей в каждый отдельно взятый период с учетом изменяющихся внешних и внутренних условий;

3) совместимость стратегических целей и антикризисных задач предполагает не только выведение предприятия из кризиса, но и использование факторов риска для перспективного развития;

4) исходя из этого важным требованием является адекватность сложившейся ситуации, которая позволяет учитывать появляющиеся факторы риска и нивелировать влияние уже действующих;

5) адаптивность позволит контролировать соответствие внутренней среды предприятия изменениями внешнего окружения и совершенствовать управление торговым предприятием через разрабатываемые и реализуемые модели экономического поведения.

Анализ динамики изменений, происходящих в сфере розничной торговли, позволяет утверждать, что, несмотря на сложность экономико-политической ситуации, наблюдается позитивная тенденция развития за счет расширения новых форм торговли как продовольственными, так и непродовольственными товарами, увеличивается количество магазинов формата супермаркетов, количественно расширяются торговые сети. Переориентация потребителей с ценовые на качественные параметры товаров указывает на рост эффективности торговли. В целом, сложившаяся экономическая ситуация обостряет необходимость выбора правильного экономического поведения, ориентированного на реализацию системы стратегий. С этой точки зрения, актуальность предлагаемой концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия заключается в том, что ее использование позволит: во-первых, преодолеть основные внешние проблемы развития розничной торговли в ДНР, сложившиеся на современном этапе; во-вторых, выявлять и устранять возникающие внутренние проблемы, которые приводят к снижению конкурентоспособности, убыткам и банкротству; в-третьих, учитывать перспективные направления развития торговли, реализуемые в Республике.

Поэтому использование концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения руководством тех предприятий торговли, которые функционируют сегодня на рынке ДНР, позволит не только выживать в условиях экономического и политического кризиса, но и активно развиваться, ориентируясь на долгосрочную перспективу.

2.2 Формирование модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия

Современный этап развития экономики характеризуется процессами, которые формируются под воздействием кризисных явлений различного характера. Поэтому деятельность предприятий в условиях усиливающегося влияния факторов неопределенности внешней среды требует разработки новых научно обоснованных механизмов стратегического и антикризисного управления поведением предприятий, которые позволили бы адаптироваться к происходящим изменениям внешней среды, осуществлять поиск оптимальных путей развития, позволяющих им достигать стратегических целей. Кроме того, ускоряющийся темп изменений в экономике требует пересмотра и реорганизации существующей структуры предприятий торговли, использования новых моделей их организации. В настоящее время моделирование является одним из действенных инструментов менеджмента, который позволяет управлять сложными открытыми системами, какими и являются современные предприятия.

Модель представляет собой абстрактное представление реальности в какой-либо форме, предназначенное для представления определённых аспектов этой реальности и позволяющее получить ответы на изучаемые вопросы [217]. В условиях высокой экономической и политической неопределенности и гипердинамичности корректное моделирование позволяет устанавливать взаимосвязи между влияющими факторами и экономическим поведением предприятия, обеспечивающим прогнозное состояние системы соответствующее

требованиям будущего экономического развития, эффективного функционирования и достижения поставленных стратегических целей.

Общие вопросы формирования моделей социально-экономических процессов в разное время исследовались многими зарубежными и отечественными учеными, среди которых В.А. Агиевич, М.Г. Безпарточный, П. Бернус, Т.Ю. Грубич, Л.А. Запорожцева, Дж. Захман, Е. Знидер, О.В. Михайлов, Д.В. Кузьмин, Т.Н. Толстых, Ф. Софа, А.И. Хорев и др. Исследованием моделей экономической безопасности, устойчивого развития, стратегического планирования и антикризисного планирования непосредственно занимались В.А. Агиевич, А.Л. Бутенко, Е.П. Голубков, Е.А. Жидко, Н.А. Иванченко, В.А. Крючёнков, Ю.Ю. Соловьев, К.Г. Скрипкин, Л.Т. Тринеева. Основным недостатком существующих моделей является отсутствие взаимосвязи теоретической базы и методологии управления и регулирования экономического поведения предприятий торговли по достижению стратегических целей в условиях кризиса. Вместе с тем в экономической литературе недостаточно исследованы вопросы формирования моделей стратегического планирования антикризисного экономического поведения торговых предприятий. Таким образом, возникает необходимость совершенствования современных научных подходов относительно формирования модели предприятия, ориентированного на осуществление эффективного стратегического планирования экономического поведения в условиях кризиса.

Для построения модели функционирующего предприятия в настоящее время используются несколько подходов. Прежде всего, следует выделить классический системный подход [145, 411], основанный на представлении предприятия как открытой системы, действующей во внешней изменчивой среде, когнитивный подход, как разновидность системного, архитектурный и онтологический подходы. Последние два подхода зародились и развивались как основные подходы к разработке корпоративной архитектуры.

Применение системного подхода к методологии изучения объектов, представляющих собой совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем

при активном взаимодействии с внешней средой, позволяет рассматривать предприятие как единую сложную систему и отдельно каждый его элемент как необходимую составляющую целого, без которого данная система не может полноценно существовать. Вместе с тем системный подход представляет собой диалектическую форму познания явлений и процессов, обуславливающую то или иное экономическое поведение за счет использования соответствующей методологии для достижения стратегических целей предприятия и реализации его антикризисной программы. В соответствии с сущностью системного подхода разрабатываемая модель должна содержать следующие взаимосвязанные элементы: базовую платформу, характеризующую основные цели и стратегические ориентиры предприятия исходя из сложившихся условий внешней среды; теоретический базис; методологическую надстройку; методическую составляющую.

Одним из направлений системного подхода является когнитивный подход, основоположником которого считается Г. Саймон. Это «подход с позиций познания, который акцентирует внимание на процессах представления, хранения, обработки, интерпретации и производстве новых знаний» [370, с. 57]. С точки зрения построения экономических моделей в рамках когнитивного подхода интерес вызывает когнитивная структуризация, смысл которой заключается в построении схемы структурных взаимосвязей системной модели экономического объекта. К преимуществам данного подхода в отношении моделирования стратегического планирования антикризисного экономического поведения можно отнести: описание взаимодействия всех составляющих системы; описание причинно-следственных связей, которые обосновывают взаимодействие всех уровней модели; возможность разделять на части, декомпозировать элементы, анализировать и синтезировать включенные в модель контенты [269, с. 24]; междисциплинарность подхода, которая позволяет выявлять и изучать проблемы с точки зрения специалистов различных областей, что позитивно отражается на конечном результате принимаемого и реализуемого управленческого решения [139, с. 169]. Несмотря на то, что основным направлением применения данного

подхода является экономико-математическое моделирование экономических процессов [106], тем не менее, его целесообразно применять также при построении моделей функционирующего предприятия, так как когнитивность, по мнению лидера поведенческой экономики Д. Канемана, является составляющей и инструментом поведенческой экономики [309], а когнитивное моделирование: проводится поэтапно в соответствии с целью исследования на основании теоретических и практических знаний о моделируемой системе; предусматривает постоянный анализ причинно-следственных цепочек; позволяет осуществлять сценарный анализ возможных путей развития системы; предполагает формирование экономико-математических моделей принятия решений [106; с. 19]; позволяет разрабатывать стратегии антикризисного экономического поведения.

Усиление роли информационной системы в управлении предприятием обусловило становление и развитие теоретических и методологических основ информационного менеджмента, а важнейшим итогом разработок последних лет стало применение архитектурного подхода [267, с. 530]. Как отмечает Е.З. Зиндер, все больше руководителей испытывают потребность в комплексном описании и планировании развития предприятия с целью осознать, что представляет предприятие в реальности для перехода к планомерному развитию или трансформации с учетом сложившихся обстоятельств [180]. Архитектура предприятия формируется как результат взаимной согласованности стратегических целей и условий внешней среды таким образом, чтобы давать возможность корректировать работу управляющей системы с учетом возникающих изменений [145]. Основоположником архитектурного подхода считают Дж.А. Захмана, который в 1987 г. впервые ввел термин «архитектура информационных систем», а в 1992 г. создал авторскую методологию эффективного управления предприятием с помощью разработки его архитектуры. В рамках данного подхода каждая возникающая проблема должна рассматриваться со всех возможных точек зрения [432]. В качестве проблемы Дж.А. Захман рассматривал управление сложными системами, решение которой

возможно с использованием «строгого подхода», который учитывал бы постоянное усложнение системы и получение при этом реальной максимальной отдачи всех ее элементов [290, с. 37]. Все проблемы в системе взаимосвязаны: «чем сложнее система, тем труднее получить от нее максимальную отдачу; чем эффективнее удастся справиться со сложностью систем, тем выше вероятность получения от системы реальной выгоды» [375].

Анализ экономической литературы показал, что практически все авторы придерживаются схожих точек зрения относительно создания модели функционирующего предприятия на базе архитектурного подхода. Основываясь на их мнениях, можно утверждать, что архитектурный подход позволяет представить всестороннее и исчерпывающее описание (модель) всех ключевых элементов и взаимосвязей между ними [103; 233, с. 60], дает комплексное представление о предприятии в статическом и динамическом аспектах [143], определяет общую структуру и функции элементов в рамках всего предприятия, позволяет разработать стандарты и осуществлять руководство на всех уровнях [151], а также описать связи между архитектурными компонентами предприятия и внешней средой [432]. Архитектурный подход позволяет обосновать структуру значимых с точки зрения планирования элементов предприятия и определить их иерархическое положение. В то же время он дает наиболее общее и всестороннее представление о предприятии как хозяйствующем субъекте, схематичное описание деятельности с определением краткосрочных и долгосрочных целей, функций, активных элементов, ключевых процессов, взаимосвязанных с миссией, стратегией развития, внешними и внутренними ресурсами и сложившимися правилами и поведением в процессе деятельности [165, с. 17; 385, с. 50].

Недостатком архитектурного подхода является то, что построенная на его основе модель предприятия не включает непосредственного описания конкретных механизмов достижения поставленных целей и адаптации сложившихся систем управления предприятием к изменчивости как внешней, так и внутренней среды.

В процессе построения модели предприятия происходит сбор и анализ всей доступной информации и подача ее в компактном и понятном виде. Развитие

экономики на современном этапе требует построения достаточно сложных моделей, позволяющих анализировать сложившуюся ситуацию и принимать правильные управленческие решения. Под экономической моделью понимается «формализованное описание экономического процесса или явления, структура которого определяется как его объективными свойствами, так и субъективным целевым характером исследования» [406]. Такую модель можно рассматривать как концептуальный инструмент, который ориентируется на управление экономическим процессом или явлением [338]. Каждая модель представляет собой систему, представленную в виде набора элементов, объединенных определенными взаимосвязями, которую принято называть онтологией. Широкое использование понятие «онтология» приобрело с 1991 г. в области искусственного интеллекта, когда Т. Грубер [444, с. 201] определил его как некую структурную спецификацию концептуализации, которая включает описание основных понятий: концептов, сущностей, объектов и пр., характеризуется наличием логических связей, правил взаимодействия этих понятий между собой и может быть использована в практических целях.

Исходя из этого, онтологическая модель деятельности предприятия – ВЕОМ (Business Entity Ontological Model) – это «целостная динамически эволюционирующая модель развивающегося предприятия, позволяющая системно структурировать и описывать его деятельность по задачам, организационным структурам, территориям и объектам, организовывать и транслировать его опыт, накопленный в конкретных ситуациях в течение всего жизненного цикла». [373].

Применение онтологического подхода к моделированию в стратегическом планировании антикризисного экономического поведения должно быть основано на следующих принципах (разработано с использованием [178, 186, 298]):

- универсальность. Разрабатываемая модель должна описывать все аспекты стратегического планирования антикризисного экономического поведения;
- детализация. Модель описывает все уровни иерархии – от концептуальных основ до механизмов и методов принятия управленческих решений [178, с. 193];

- адаптивность модели предполагает гибкую трансформацию всех ее элементов, определяемую практической необходимостью [186, с. 46];
- концептуализация модели определена совокупностью теоретических составляющих, описывающих систему понятий стратегического планирования антикризисного экономического поведения;
- согласованность всех составляющих модели подразумевает описание правил и процессов взаимодействия ее элементов;
- формализованность модели означает, что описание всех элементов задано на формализованном языке (когнитивном, логическом, математическом);
- итеративность предполагает, что разработка и функционирование модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия является итерационным процессом, в ходе которого каждая последующая итерация является уточнением и дополнением предыдущей;
- интегративность модели предполагает использование знаний специалистов различных направлений для решения конкретных задач [298, с. 125].

Достижение стратегических целей путем обеспечения стабильной операционной деятельности и, в то же время, адаптация поведения предприятия к изменению делового окружения в условиях реализации антикризисной политики выдвигает дополнительные требования к подходам к обоснованию модели предприятия. В качестве подхода, который позволяет создать динамическую гибкую модель, которая включает также специальные механизмы, делающие ее подвижной во внешней среде, И.В. Ильиным и А.И. Левиной был предложен проектный подход [188, с. 74]. Сущность проектного подхода заключается в подборе уникальных структурных элементов модели предприятия с учетом возможных ограничений ресурсов, времени, длительности процессов и пр. для эффективного достижения поставленных целей, в т.ч. стратегических, антикризисных, поведенческих. Особенностью проектного подхода является разнородность композиции, которая может быть представлена как несколько слоев, в рамках которых расположены структурные компоненты модели предприятия. Предложенная в работе И.В. Ильина и А.И. Лёвиной архитектурная

модель предприятия представляет набор взаимосвязанных логическими связями уровней [188], которые охватывают все процессы от миссии и стратегий на верхнем уровне через уровень, включающий бизнес-процессы, проектное портфолио, организационную структуру, до уровня, обеспечивающего реализацию поставленных целей и задач.

Применение проектного подхода для построения модели формирования стратегического планирования антикризисного экономического поведения позволяет:

- рассматривать предприятие как уникальную композицию взаимосвязанных элементов и процессов, размещенных на различных уровнях;
- разработать характерную только для конкретного предприятия организационную структуру;
- обосновать теоретическую и методологическую основу для создания и использования специфических стандартов поведения;
- разработать стандарты ответственности за достижение конкретных результатов деятельности.

Несмотря на все преимущества проектного подхода, необходимо отметить, что его использование для формирования модели функционирующего предприятия направленного на длительное развитие в кризисных условиях дискуссионно, так как его особенности применимы скорее к разработке модели предприятий, действующих в стабильных экономических условиях или для предприятий проектно-ориентированных отраслей: технические услуги, недвижимое имущество и пр.

Анализ существующих подходов к разработке экономической модели действующего предприятия позволил осуществить их сравнительную характеристику и выявить специфические особенности каждого их исследованных подходов с целью формирования модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Сравнение подходов к построению модели формирования стратегического планирования антикризисного экономического поведения

Критерии сравнения	Системный подход	Когнитивный подход	Архитектурный подход	Онтологический подход	Проектный подход
Взаимосвязь всех элементов	+	+	+	+	+
Наличие иерархических связей между уровнями	-	-	+	+	+
Наличие всех концептуальных элементов модели предприятия	+/-	-	-	+	-
Связь модели с окружающей средой	+/-	+	-	-	-
Целевая направленность	-	+	+	+	+
Декомпозиционный анализ	-	+	-	-	+
Междисциплинарность	-	+	+	+	+

Как видно из таблицы 2.2, на основе анализа возможностей применения системного, когнитивного, архитектурного, онтологического и проектного подходов для описания стратегического планирования антикризисного экономического поведения предлагается следующая когнитивно-композиционная модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия (рисунок 2.8).

Данная модель позволяет: на основе анализа фактических данных, поступающих из внешней среды окружения предприятия, описать стратегические ориентиры и цели экономического поведения предприятия; сформулировать научно обоснованный подход к стратегическому планированию антикризисного экономического поведения, его императивы, детерминанты, принципы, функции и категории; обосновать механизмы, использование которых обусловлено концепцией стратегического планирования антикризисного экономического поведения; разработать методики формирования моделей поведения с учетом сложившихся условий внешней среды; определить коммуникационные процессы взаимодействия элементов на всех уровнях; обеспечить взаимозависимость, согласованность уровней для реализации стратегических планов антикризисного экономического поведения.

**Реализация стратегических
планов антикризисного
экономического поведения**

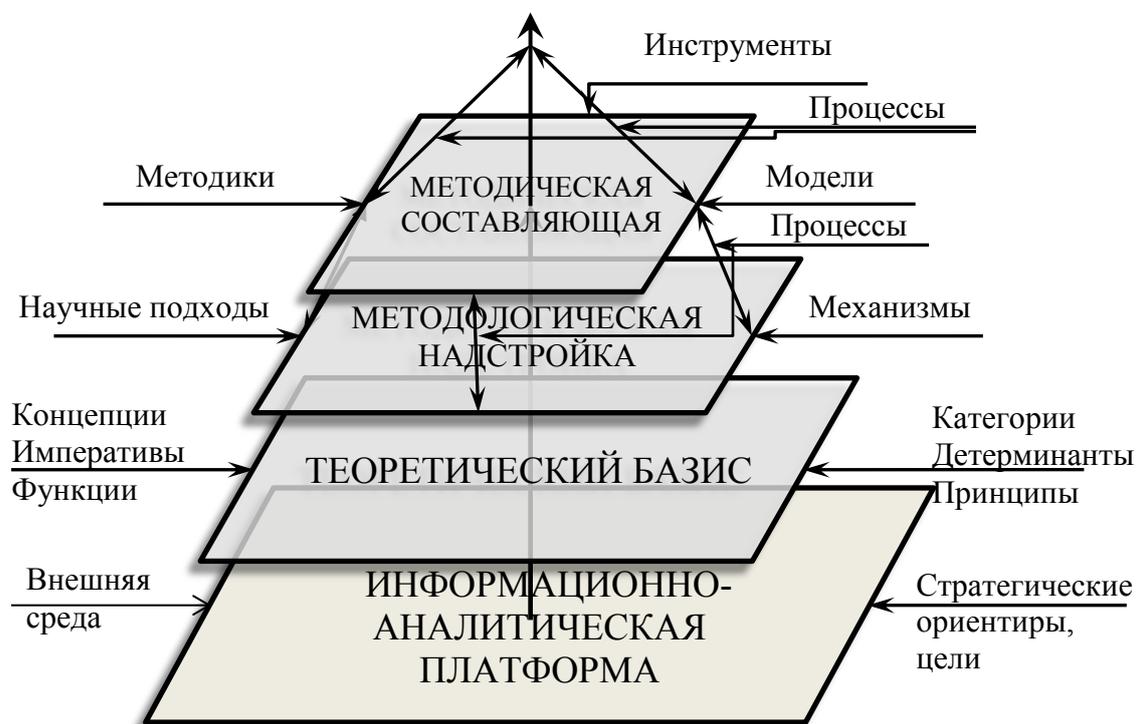


Рисунок 2.8 – Когнитивно-композиционная модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия
(авторская разработка)

Главной целью разработки когнитивно-композиционной модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия является построение целостной комплексной системы планирования экономического поведения предприятия в долгосрочной перспективе в условиях глобального и локального кризиса, которая органически вписывается в общую систему управления предприятием.

Когнитивно-композиционная модель функционирования предприятия позволяет выбрать и реализовать рациональную модель экономического поведения, обеспечивающую антикризисное развитие предприятия; сформировать комплексность взгляда на предприятие как субъект хозяйственной деятельности, осуществляющий выполнение поставленных стратегических целей; исключить возможные «провалы» и «узкие места» в организационной системе предприятия в

условиях эксплуатации предложенной модели; создать условия для стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия на основе гибкого развития отдельных элементов системы.

Создание когнитивно-композиционной модели основано на следующих принципах:

1. Принцип согласованности. Все уровни модели взаимосвязаны таким образом, чтобы поставленные цели и ориентиры согласовывались на теоретическом и методологическом уровне по достижению результатов в стратегической перспективе.

2. Принцип независимости. Изменения, происходящие в одном из слоев, требуют минимальных изменений и корректировки в остальных, выполняя при этом принцип согласованности.

3. Принцип комплексности. Предполагает рассмотрение предприятия как открытой системы всех возможных внутренних элементов и внешних факторов.

4. Принцип универсальности. Чем больше рассмотренных в модели аспектов, тем более универсальной она является.

5. Принцип формализации. При построении модели все элементы должны описываться установленным образом для достижения согласованности и получения наилучших результатов использования модели.

6. Принцип информационной достаточности. Формирование модели и ее последующее эффективное использование требует наличия полной информации как о самом предприятии, так и максимальный объем достоверной информации о среде окружения [137, с. 271]

7. Принцип иерархичности и декомпозиции модели [292, с. 144; 365, с. 203]. Описание предприятия предполагает различные уровни иерархии, каждый из которых предусматривает возможность декомпозиции его составляющих. Предусмотрено в модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения четыре уровня иерархии: аналитический уровень, теоретический, методологический и методический.

8. Принцип свободы выбора. Каждое предприятие формирует уровни когнитивно-композиционной модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения с учетом особенностей самого предприятия, отрасли, в которой оно работает, и экономической ситуации, которая сложилась на текущий период и прогнозируется в будущем и несет ответственность за конечный результат принятия решений.

9. Принцип трансформации. Разработанная модель является адаптационной и должна постоянно реагировать на новые требования внешней и внутренней среды.

10. Принцип многократности использования [246; 292, с. 144]. Предложенная модель построена на основе преимуществ использования системного, когнитивного архитектурного, онтологического и проектного подходов, что позволяет говорить о ее максимальной достоверности, эффективности и возможности повторного использования.

Когнитивно-композиционную модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия формирует комплекс из четырех взаимосвязанных уровней.

Нижний уровень модели представляет информационно-аналитическую платформу обеспечения стратегического планирования антикризисного экономического поведения. Следуя известной фразе Н. Ротшильда, «кто владеет информацией, тот владеет миром», можно утверждать, что сложившееся экономическое поведение предприятия является реакцией на ту информацию, которую оно получает и использует. Чем надежнее, точнее и полноценнее информация, тем рациональнее поведение. В период активизации информационных технологий количество источников и видов информации растет в геометрической прогрессии. Поэтому важным является не только получить достоверную информацию, а правильно ее использовать.

Информационная система призвана обеспечить информационный поток предприятия с целью повышения эффективности формирования моделей экономического поведения, формирования долгосрочных и этапных целей и

стратегических ориентиров. Являясь открытой системой, любое предприятие получает ресурсы из внешней среды, которые сами по себе являются в большей или меньшей степени ограниченными.

Информационно-аналитическая платформа стратегического планирования антикризисного экономического поведения (рисунок 2.9) включает два взаимосвязанных элемента: информационное обеспечения анализа стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия и стратегический анализ поступающих на предприятие информационных потоков, результатом которого является поддержка теоретического базиса и методологии принятия управленческих решений, обеспечивающих эффективное (рациональное) антикризисное экономическое поведение в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Объектом системы информационного обеспечения выступает стратегическое и тактическое планирование антикризисного экономического поведения в целом и его составляющие элементы. Субъектов информационного обеспечения, участвующих в процессах поиска, сбора, обработки, накопления и хранения информации разделяют на две группы: внешние и внутренние [211]. Внешними субъектами анализа, обладателями информации, самостоятельно создающими информацию и имеющими право разрешать и ограничивать к ней доступ, являются законодательные и исполнительные органы власти, средства массовой информации, контрагенты, обеспечивающие предприятие необходимой информацией для использования в процессе формирования и выбора стратегий, антикризисных программ, экономического поведения и пр. К внутренним субъектам относят лиц, имеющих право доступа, обработки и использования информационной системы.

Основной целью информационного обеспечения является формирование на основе информационных ресурсов информационной инфраструктуры, которая позволяет принимать решения о корректировке концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, изменении стратегий, реализации стратегических планов, антикризисных

программ, моделей экономического поведения. Основными задачами информационно-аналитической поддержки являются детальная проработка стратегий экономического поведения и преобразование их в конкретные планы действий; возможности быстрой корректировки стратегических планов, антикризисных программ и моделей экономического поведения с учетом изменения условий среды; мониторинг ключевых точек достижения целевых ориентиров предприятия; анализ эффективности стратегического планирования антикризисного экономического поведения.



Рисунок 2.9 – Структура информационно-аналитической платформы предприятия

Второй уровень когнитивно-композиционной модели представляет собой сформулированную главную цель стратегического планирования антикризисного экономического поведения; основные детерминанты, которые формируют факторы влияния на достижение результата; комплексный научный подход, синтезирующий поведенческие элементы концепций стратегического планирования, антикризисного управления и экономического поведения; императивы, предписывающие определенную модель поведения в условиях кризиса, факторов внутреннего и внешнего окружения и выбранных стратегий; категории, отражающие наиболее общие понятия разработанной концепции; руководящие принципы, лежащие в основе устройства и функционирования стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия и составляющие его методологическую основу. Все перечисленные элементы формируют теоретический базис разработанной модели.

Методологическая надстройка дает представление о структуре, логической организации, методах и средствах, которые необходимо разработать для реализации стратегических планов антикризисного экономического поведения предприятия. Методология направлена на изучение, совершенствование и конструирование механизмов, использование которых обусловлено предлагаемой концепцией. Основными элементами общей схемы структуры механизмов являются: характеристика производительной деятельности, которая направлена на получение новых результатов стратегического анализа, выбор стратегических целей и формирование стратегических альтернатив, новых моделей внешнего и внутреннего экономического поведения, критериев многовариантного выбора моделей поведения, формирование новой политики антикризисного поведения и формирования антикризисных программ и пр.; логическая структура механизмов, включающая объект, предмет, цели, задачи, принципы, научно обоснованный подход к формированию и использованию каждого из предлагаемых механизмов; временная структура механизмов, характеризующая фазы, стадии и этапы процесса стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, отраженные в конкретном механизме.

На методическом уровне формируются конкретные методики, методы и инструменты их реализации, приводящие к получению необходимого результата. В условиях, когда нестабильность внешней среды осложняется кризисными явлениями, проблема антикризисного экономического поведения приобретает особую актуальность, а разработка и реализация стратегических планов способствует не только выживанию предприятий, но и, по возможности, развитию, разработка теоретических и методических основ процесса стратегического планирования антикризисного управления может стать действенным инструментом для руководителей предприятий.

Учитывая, что в основу концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия положены три соответствующие концепции, рассмотрение этапов каждого из процессов позволило осуществить их сравнительный анализ (приложение Д, таблица Д.2).

Результаты анализа показали, что мнения авторов в отношении этапов стратегического планирования в целом совпадают, т.е. данный процесс включает следующие этапы: анализ внешней и внутренней среды; определение миссии; постановка целей; определение стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения.

Многие авторы, рассматривая антикризисное управление, акцентируют внимание только на активной стадии кризиса, т.е. периоде обострения и начала посткризисного периода [64; 185, с. 32]. Более рациональна точка зрения З.А. Авдошиной, А.Н. Асаул, И.П. Князя, И. Кац, И.А. Галимова, Я.М. Лаврова и др. [11, 67, 122, 207, 249 и др.], которые считают, что антикризисное управление – это непрерывная деятельность, охватывающая как периоды обострения кризиса, так и периоды «затишья», в которые происходит диагностика кризисного состояния предприятия и экономики, разрабатываются мероприятия и программы, позволяющие предприятию при наступлении кризиса нивелировать его последствия. Поэтому анализируя мнения авторов в отношении этапов антикризисного управления, следует рассмотреть оба вида управления: реактивное антикризисное управление и превентивное (опережающее)

антикризисное управление. Следует также отметить, что большинство авторов, в работах которых рассматривается только реактивное антикризисное управление, говорят об этапах выхода из финансового кризиса, в то время, как кризисные явления затрагивают предприятие в целом и с позиций стратегического планирования экономического поведения необходимо учитывать все аспекты деятельности.

Исходя из выше изложенного, процесс стратегического планирования антикризисного экономического поведения (рисунок 2.10) должен включать следующие этапы: сбор и мониторинг информации о состоянии внешней и внутренней среды и ранее реализуемых стратегиях антикризисного экономического поведения; анализ информации о состоянии внешней и внутренней среды и ранее реализуемых стратегиях антикризисного экономического поведения; стратегическое планирование антикризисного экономического поведения; реализация стратегических планов и моделей антикризисного экономического поведения; корректировка стратегических планов и моделей антикризисного экономического поведения.

При построении системы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия особенно важным является выбор методов, которые позволят сформировать и реализовать стратегии, планы, программы и пр. для достижения поставленных целей. В современной зарубежной и отечественной литературе можно встретить большое количество методов стратегического планирования и антикризисного управления, которые активно используются предприятиями. Как отмечалось выше, особенностью стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия является то, что оно охватывает всю деятельность предприятия от постановки стратегических целей, выбора стратегий, разработки антикризисных мероприятий до реализации планов и программ, т.е. начиная с определения долгосрочных перспектив развития и заканчивая формированием и реализацией текущих управленческих решений. Следовательно, возникает необходимость разработки методологии, позволяющей решить данные задачи.

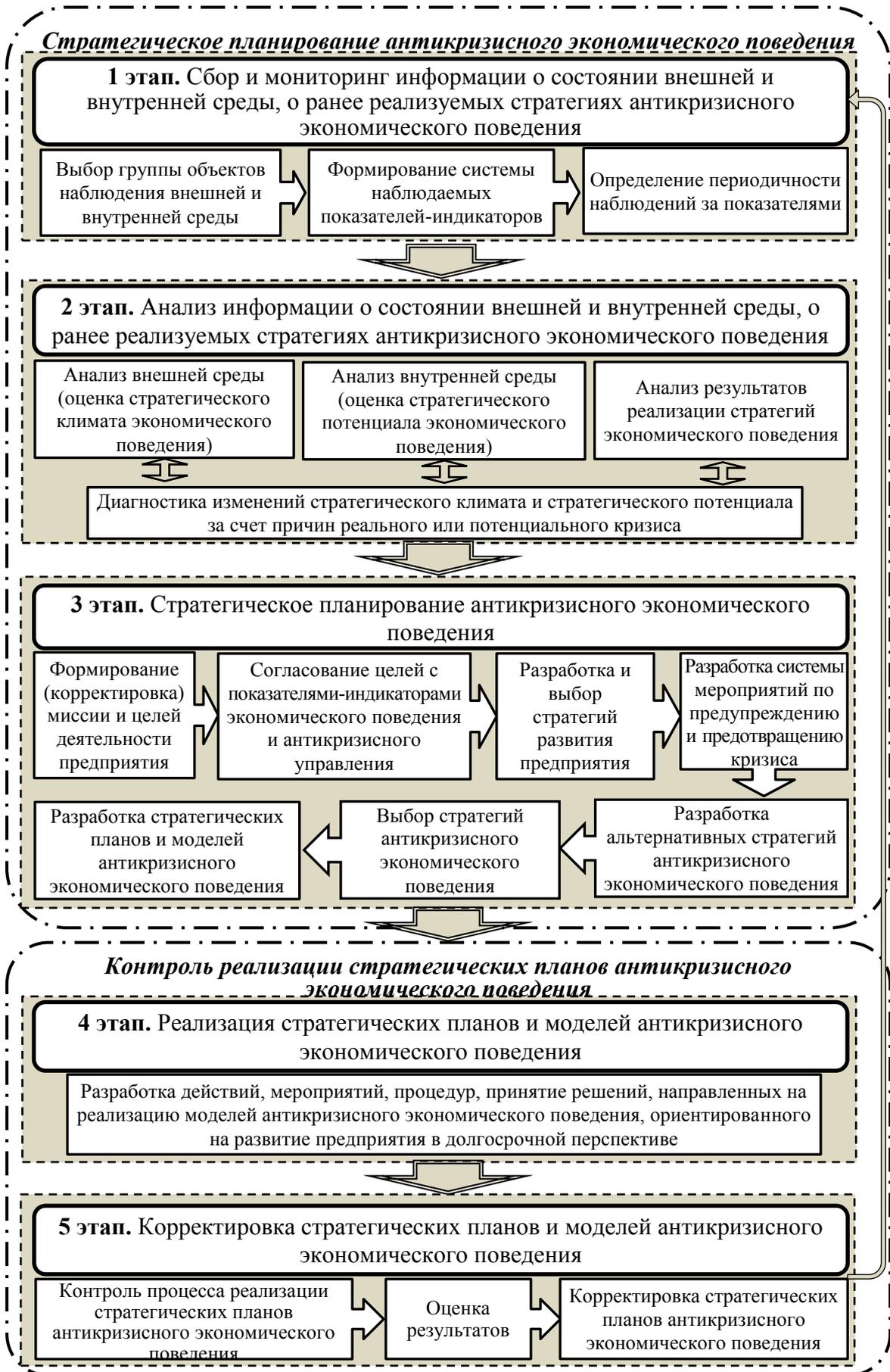


Рисунок 2.10 – Этапы стратегического планирования антикризисного экономического поведения и контроля реализации планов

Методологической основой инструментария стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия являются группы методов, использование которых обусловлено предложенной концепцией. Основу методов составляют общенаучные методы: системного анализа, ситуационного анализа, программно-целевого планирования, прогнозирования, экспертные методы и др.

Группу специальных методов составляют методы узкой направленности: методы стратегического планирования, антикризисного управления, формирования моделей экономического поведения.

Проведенный анализ методов, используемых в стратегическом планировании и антикризисном управлении [59; 73, с. 56; 93; 236; 254; 409, с. 502 и др.], свидетельствует о том, что как в отечественной, так и в зарубежной литературе нет четкой классификации методов стратегического и антикризисного управления в соответствии с направлениями их использования. Кроме того, каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, поэтому возникает необходимость из всего многообразия методов стратегического планирования и антикризисного управления использовать те, которые являются оптимальными с точки зрения возможности и целесообразности их применения для реализации концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия. Систематизация методов, использование которых обусловлено поведенческим подходом, предложена на рисунке 2.11. Основными, по мнению автора, классификационными признаками следует выбрать выделение методов по типу (количественные, экономико-математические, графо-аналитические и эвристические) и в зависимости от этапов стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия.

Сбор и мониторинг информации, как правило, проводится с помощью таких методов, как кабинетные исследования, выборка, наблюдение, экспертные оценки, методы оценки надежности информации, ее достаточности и другие. При выборе методов, используемых для сбора информации и ее первичного анализа, следует определить круг внешней и внутренней информации, касающейся

стратегических ориентиров деятельности предприятия, связанных с этим моделей поведения и учитывающей фазу внешнего и внутреннего кризиса, в которой в текущий момент находится предприятие. Целью использования методов диагностики проблем является достоверное и полное описание возникших изменений во внешнем и внутреннем окружении предприятия, которые, после их детального анализа, потребуют корректировки стратегических планов, антикризисных программ и моделей внешнего и внутреннего экономического поведения предприятия.

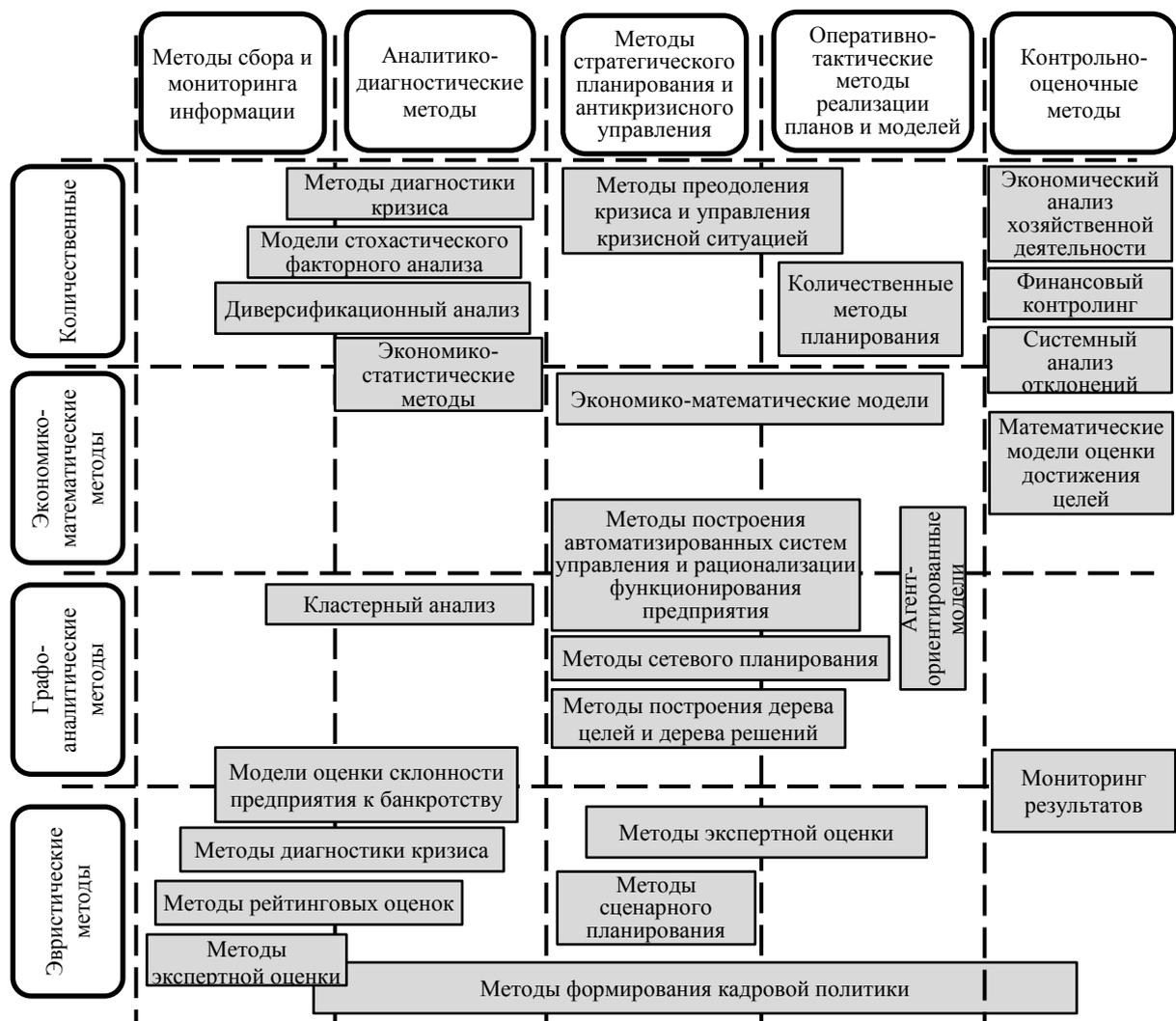


Рисунок 2.11 – Классификация методов стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия (*систематизировано автором на основе [59; 73, с. 56; 93; 170; 236; 254; 409, с. 502]*)

Методы сбора и мониторинга информации являются основой для применения аналитико-диагностических методов. Арсенал этих методов включает модели стохастического факторного анализа, стратегического и портфельного анализа, методы диагностики кризиса и склонности предприятия к снижению платежеспособности, экономико-статистические и другие методы [170]. Результатом использования этих методов должен стать многомерный анализ состояния предприятия в текущем периоде, прогнозирование вероятности реализации поставленных стратегических целей, анализ экономического поведения с учетом жизненного цикла предприятия и жизненных циклов его стратегических бизнес-единиц. Важным элементом на этапе анализа является определение факторов влияния на поведение предприятия, которые могут являться как стабилизаторами, так и дестабилизаторами, требующими соответствующих управленческих решений.

Основную группу методов составляют методы стратегического планирования и антикризисного управления. Задачами использования методов данной группы являются разработка стратегий с учетом их иерархии, в том числе антикризисных стратегий; антикризисных программ для «условно-стабильной системы», «системы с проявлением кризисных явлений» или «общей кризисной системы» в соответствии с данными антикризисного анализа; формирование стратегического экономического поведения на основе анализа поведения контрагентов, состояния внешней среды и внутреннего поведения.

В основе разработки стратегий лежит стратегическое видение развития предприятия, которое осуществляется с помощью когнитивных (сравнения, эвристические наблюдения, образное видение) и креативных (мозговой штурм, прием синектики, кейс-метод, метод коллективного блокнота) методов [95]. Цели предприятия определяются с использованием методов, относящихся к логико-интуитивным и экспертным, а проверка правильности их выбора осуществляется методами SMART или системой сбалансированных показателей. Для разработки стратегических планов на предприятии могут использоваться следующие общеэкономические методы: экономико-статистический, программно-целевой,

балансовый, нормативный, бюджетирование, бенчмаркинг, разработка экономико-математических моделей и другие. С помощью матричных моделей (матрицы Ансофа, БКГ, GE/McKinsey, Shell, ADL, модели М. Портера, Томпсона – Стрикленда, Хофера, Hofer/Shendel, MCC, SPACE) выбираются стратегии предприятия.

Параллельно с методами стратегического управления и планирования для целей антикризисного управления применяются методы управления кризисной ситуацией и методы формирования и реализации моделей экономического поведения.

Завершающим этапом цикла стратегического планирования антикризисного экономического поведения является проведение контрольно-оценочных и мониторинговых мероприятий, отражающих выполнение стратегий, планов, программ, моделей поведения и формирующим цели и задачи на текущий и долгосрочный периоды. Стратегический и антикризисный контроллинг направлены на разработку механизмов, которые регулируют организационное, финансовое и экономическое поведение предприятия с целью достижения плановых показателей, отклонения от заданных параметров деятельности и нормативных показателей, выявление причин этих отклонений [249], анализ сущности происходящих во внешней среде изменений, возможностей конкурентов и их потенциала, определение соответствия принимаемых решений миссии предприятия и ее целям и пр. [427]. Для контроля, мониторинга и оценки сложившейся на предприятии и в его окружении ситуации в экономической литературе рекомендуется использование таких методов как: учет по центрам ответственности, антикризисный и стратегический аудит, сбалансированная система показателей, анализ отклонений, GAP-анализ, метод балансов, оценка надежности методов контроля и другие [96].

Таким образом, в научной литературе представлено большое количество методов, которые могут использовать предприятия, для достижения целей в долгосрочной перспективе. Сложность для руководителя составляет выбор оптимального количества методов, которые, с одной стороны, позволят достичь

поставленных результатов, с другой, - будут обеспечивать последовательную реализацию всего цикла от постановки целей деятельности предприятия до мониторинга и анализа их реализации, и, с третьей стороны, – затраты, связанные с использованием выбранных методов, будут сопоставимы с желаемым результатом. То есть в рамках концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения необходимо разработать механизм выбора и обоснования методов формирования и реализации стратегических планов экономического поведения с учетом кризисных явлений в экономике и на самом предприятии.

Предложенная когнитивно-композиционная модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения позволяет реализовать предложенную концепцию стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия; комплексно использовать пять подходов к формированию модели предприятия в соответствии с концепцией СПАЭП; сформировать методологию СПАЭП; предложить базовые принципы моделирования экономического поведения; определить структуру и модель информационно-аналитической платформы СПАЭП; увязать элементы методологии стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия в единую систему; разработать методологию и инструментарий функционирования модели СПАЭ; осуществлять моделирование экономического поведения предприятия не только в период кризиса, но и в процессе долгосрочной деятельности.

2.3 Информационно-аналитическая платформа стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия

В условиях стратегической неопределенности, которая обусловлена экономическим кризисом, усилением конкуренции, расширением видов деятельности, усложнением процессов внутри предприятия, развитием

информационных технологий и т.д., эффективность деятельности хозяйствующих субъектов зависит от рационально организованного информационно-аналитического обеспечения стратегического планирования антикризисного экономического поведения. Указанные изменения привели к тому, что на предприятиях резко увеличилось количество принимаемых управленческих решений, направленных не только на внутреннюю среду предприятия, а ориентированных на интерактивное взаимодействие с внешним окружением. Стремительное развитие ИТ привело к тому, что на предприятие поступает огромное количество информации, в том числе противоречивой и некачественной, которая собирается бессистемно из непроверенных источников. Часто отсутствует обоснованная система видов и форм необходимой и достаточной для принятия управленческих решений информации, что вызывает необходимость перерабатывать не только нужную, но и лишнюю информацию. Все это приводит к дополнительным расходам времени и средств и, в результате, к несвоевременным или неверным решениям.

Целью создания информационно-аналитической платформы обеспечения стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия является, в первую очередь, формирование системы аналитической базы данных, необходимой для принятия своевременных и качественных управленческих и поведенческих решений, которая основана на полной, достаточной, достоверной и точной информации, и обеспечена современным аналитическим инструментарием для ее обработки.

Следовательно, возникает необходимость рассмотрения и определения понятия «информационно-аналитическая платформа».

В настоящее время в научной литературе не существует однозначного, принятого всеми учеными толкования понятия «информация». Это связано, во-первых, с широтой восприятия данного понятия, во-вторых, понятие «информация» является многокатегориальным и используется в разных науках, в-третьих, существует множество форм и видов информации.

В классическом понимании информация – это передаваемые различными способами сведения и данные [113, с. 488]; «сведения об окружающем мире, протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком или специальным устройством, а также сообщения, осведомляющие о положении дел, о состоянии чего-нибудь» [316, с. 21]. А.В. Шевцов считает, что «под информацией нужно понимать не сами предметы и процессы, а их существенные и представительные характеристики, выделенную сущность явлений материального мира, т.е. их отображения в виде чисел, формул, описаний, чертежей, символов, образов и т.п. абстрактных характеристик» [422, с. 99].

Современный опыт развития экономических отношений показывает, что эффективность деятельности хозяйствующих субъектов в долгосрочной перспективе в значительной мере зависит от использования поступающей экономической информации как определяющего фактора, влияющего на поведение предприятия, формирование стратегических целей и планов, разработку антикризисных программ. В связи с этим экономическую информацию рассматривают как «совокупность сведений, отражающих социально-экономические процессы и служащих для управления этими процессами и коллективами людей в производственной и непроизводственной сфере» [348, с. 61] или как совокупность сведений, которые характеризуют производственную и финансово-хозяйственную деятельность. Экономическая информация с помощью системы качественных и количественных показателей отражает, во-первых, состояние внешней среды, в которой функционирует предприятие, и тем самым может характеризовать его конкурентоспособность на рынке, во-вторых, характеризует организационно-хозяйственную деятельность и социально-экономические отношения внутри предприятия. Обработка экономических данных, формирующих экономическую информацию, осуществляется в формализованной и частично формализованной форме и сохраняется в базе данных. Следовательно, экономическая информация в условиях глобальной информатизации общества преобразуется в информационный ресурс, от которого зависит устойчивость и упорядоченность

любой экономической системы и ее трансформация в экономико-математические модели оценки стратегических планов антикризисного поведения предприятия. В итоге получение надежной, своевременной и важной информации, а также применение оптимальных методов ее сбора, преобразования, передачи, хранения и использования с помощью аналитических инструментов, оказывает существенное влияние на успешность принимаемых управленческих решений [169, с. 192].

Экономическая информация с точки зрения ее использования как одного из видов ресурсов предприятия для обоснования его поведения проявляется в различных аспектах [222, с. 71; 285, с. 31]:

- во-первых, это вид деятельности предприятия, который обеспечивает поступление, своевременную обработку, хранение и последующий анализ информации;

- во-вторых, это специфический ресурс предприятия, который на современном этапе является необходимым и обязательным;

- в-третьих, это составляющая рыночного механизма, формирующая устойчивость рынка как экономической системы;

- в-четвертых, это фактор, за счет которого предприятия формируют свое конкурентное поведение.

Использование экономической информации для принятия и реализации управленческих и поведенческих решений на предприятии обусловлено следующими ее особенностями:

- 1) деятельность предприятия, его конкурентов, состояния рынка, отрасли и пр. отображается в стоимостных, натуральных, условных показателях;

- 2) фиксируется как дискретная величина на материальных носителях (текстовых документах, магнитных лентах, дисках и т.п.);

- 3) является массовой и объемной, нуждается в многократном группировании, арифметической и логической обработке;

- 4) характеризуется длительностью хранения, цикличностью в возникновении и обработке в установленных временных границах;

5) выступает в цифровой, буквенно-цифровой, буквенной формах, может кодироваться;

6) представляется в виде больших массивов данных;

7) имеет практически неограниченное количество источников возникновения и множество потребителей.

Совокупность инструментов по обработке экономической информации, призванных трансформировать входящую информацию из качественно-количественной формы в количественную, на основании которой менеджеры всех уровней способны принимать качественные решения, принято называть аналитическим обеспечением.

Вопросы разработки инструментария аналитического обеспечения организационно-управленческой деятельности на предприятии рассматриваются в работах как зарубежных, так и отечественных специалистов на протяжении не одного десятка лет. В настоящее время можно выделить несколько подходов к системе аналитического обеспечения.

В первую очередь это учетно-аналитическое направление, которое разрабатывается такими учеными как О.И. Аврамченко [12, с. 79], А.П. Дементьев [154, с. 77], Т.М. Рогуленко, Н.С. Пласкова [335], Л.В. Попова [342], А.Д. Шеремет и другие. Согласно данному подходу система аналитического обеспечения представляет собой процесс сбора, обработки и оценки информации [342], которая основывается в основном на данных бухгалтерского, статистического, управленческого учета, технической и социальной информации, а также мониторинга выполнения бизнес-процессов. Недостатком данного подхода является «узкость» используемой в аналитической работе информации, не включающей интернет-ресурсы анализа рынка, на котором функционирует предприятие, данные о состоянии и прогнозировании изменений в макросреде окружения. То есть, в рамках данного направления аналитическая работа на предприятии ограничивается информацией об изменениях во внутренней среде и микросреде окружения предприятия.

Широкое распространение получило экспертное направление аналитического обеспечения деятельности предприятия, отличительной особенностью которого является формирование экспертного суждения или заключения о состоянии хозяйственных процессов [93] с использованием методик, направленных на организацию управленческой деятельности на предприятии. Представители данного направления, В.В. Ковалев [213, с. 184], Ю.М. Лисецкий [257], А.И. Орлов [318], Ю.П. Лукашин, Л.И. Рахлина [263], В.М. Романчук, П.С. Серенков и другие, рассматривают возможности использования экспертно-оценочных методик для аналитического исследования поступающей на предприятие экономической информации с применением математических инструментов обработки данных для повышения достоверности проведенного анализа. По мнению Ю.М. Лисецкого и Н.П. Кавериной под экспертными методами следует понимать «комплекс логических и математико-статистических методов и процедур, направленных на получение от специалистов информации, необходимой для подготовки и выбора рациональных решений» [257, с. 151]. Несмотря на широкое применение математико-статистических и экономико-математических методов и инструментов анализа информации, основным недостатком данного направления является ориентация на мнения экспертов, надежность которых зачастую является спорной, а достоверность – сомнительной. Это связано, прежде всего, с тем, что, во-первых, в сложившихся политико-экономических условиях получить мнения необходимого количества достаточно квалифицированных экспертов для проведения анализа в ряде случаев затруднительно, во-вторых, только крупные предприятия могут себе позволить проводить экспертные исследования, и, в-третьих, математическая обработка полученных результатов является трудоемким и затратным процессом. С учетом выше перечисленного для разработки аналитико-информационного обеспечения стратегического планирования антикризисного экономического поведения основываться на данном направлении нецелесообразно.

Третьим направлением аналитического обеспечения выделяют инструментальное, основанное на использовании системы аналитических

показателей как инструментов принятия управленческих решений, которые являются составляющей управленческо-организационного экономического механизма предприятия. К сторонникам данного направления относятся Н.И. Архипова, Н.В. Бондарчук [94], Н.Б. Голованова, В.Г. Когденко [218], Шаркова А.В., которые предлагают для принятия управленческих решений основываться на расчете оценочных индикаторов эффективности использования инструментов управления. Данное направление, как и два предыдущие, также имеет свои недостатки, в частности те, на которые указывает Н.В. Бондаренко, связанные с трудностями создания адекватного информационного обеспечения, которое значительно шире, чем информация, содержащаяся в учетных регистрах [93].

Следует выделить еще одно направление формирования аналитического обеспечения организационно-управленческого механизма предприятия – компьютерно-технологическое. Несмотря на то, что некоторые авторы обеспеченность и использование компьютерных технологий относят к информационному обеспечению (И.Ю. Шполянская) как фактора успешного решения проблем повышения эффективности деятельности [431, с 17] и формирования баз данных с помощью информационных технологий, или к информационно-аналитическому обеспечению (В.С. Белов) как создание автоматизированных рабочих мест специалиста, использующих комплекс аппаратных, программных средств и информационных ресурсов и позволяющих принимать обоснованные управленческие решения [81, с. 10], программные продукты как универсальные, так и уникальные, скорее всего, являются аналитическим инструментом, использующим входящую информацию. Основной функцией большей части разрабатываемых программных продуктов является обработка информации, ее анализ и подготовка отчетов для менеджеров различных уровней для принятия управленческих решений.

Резюмируя все выше сказанное, можно утверждать, что ни одно из направлений аналитического обеспечения деятельности предприятия ни является приоритетным. Однако, безусловным достоинством каждого из них является

соответствие аналитических методов обработки виду обрабатываемой информации. Так как стратегическое планирование антикризисного экономического поведения затрагивает все аспекты и уровни деятельности и направления развития предприятия, следует сформировать комплексную систему аналитического инструментария обработки информации, которая позволяет повысить эффективность и результативность анализа, обосновать его адресность как с точки зрения входящей (первичной или вторичной) информации, так и с точки зрения конкретизации конечного пользователя.

Исследование экономической литературы по вопросам информационного, аналитического, учетного обеспечения показали, что понятия «информация» и «аналитическое обеспечение» чаще всего объединяют в категорию «информационно-аналитическое обеспечение», определение которой в большинстве работ отсутствует [259, 275, 281, 300]. Некоторые авторы (Н.А. Ермакова, Е.В. Караева, А.Х. Курманова [248], М.Ю. Николаева, В.А. Чернов [414] и др.) отождествляют информационно-аналитическое обеспечение с расширенным управленческим учетом, стратегическим управленческим учетом (Т.М. Безродная [79], И.А. Бигдан, В.В. Вольская [117], А.В. Глущенко, Н.Н. Погостинская, Ю.А. Погостинский, Р.Л. Жамбекова, Р.Р. Ацканов [336], Е.Г. Саранцева, В.В. Давыдова и др.) или контроллингом. Ряд авторов дает определение данному понятию исходя из направления исследований: аудит управленческой деятельности [117], маркетинговое управление [196, с. 141], оценка финансового состояния [404, с. 477], муниципальное управление [258, с. 142], оценка финансово-экономической безопасности [12, с. 78; 125], управление рисками [275], предпринимательская деятельность и малый бизнес [81, с.10; 336; 342; 401, с.125; 414] (приложение Е, таблица Е.1).

Различные контексты в понимании сущности информационно-аналитического обеспечения свидетельствуют о необходимости формирования основных целей, принципов, задач, компонентов и инструментов данной категории с точки зрения возможности ее использования в управлении всеми аспектами деятельности предприятия. Принимая во внимание, что стратегическое

планирование антикризисного экономического поведения (СПАЭП) затрагивает внутренние процессы, происходящие на предприятии, своевременное реагирование на внешние изменения, происходящие в макро- и микроокружении, ориентирование на развитие в долгосрочной перспективе, необходимо разработать не просто информационно-аналитическое обеспечение этой деятельности, а комплексный инструмент, который включает совокупность основных составляющих компонент для решения указанных в концепции СПАЭП задач. Таким инструментом может стать информационно-аналитическая платформа СПАЭП. Понятие «платформа» имеет широкий спектр различных значений, в том числе с развитием экономики и информационных технологий под данным понятием стали понимать функциональный блок или программный комплекс, набор комплектующих, типовых конструктивных и технологических решений, который используется в качестве основы для создания определенных систем, используемых при решении большого круга задач [402].

Информационно-аналитическая платформа стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия (ИАП СПАЭП) – это многоуровневая комплексная подсистема когнитивно-композиционной модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, обеспечивающая интеграцию всех видов информационных ресурсов, их интерпретацию через аналитические инструменты и создание информационных продуктов, посредством которых осуществляется формирование антикризисного экономического поведения и контроль реализации стратегических приоритетов.

По сути ИАП СПАЭП является интегрированной системой, которая решает традиционные и специфические задачи с учетом торгово-технологических и организационно-экономических особенностей каждого предприятия, сложившихся экономико-политических условий и представляет собой неотъемлемую часть модели функционирующего предприятия. При этом данная система должна быть в определенной мере стандартизирована для возможности использования ее другими предприятиями в рамках изучаемой отрасли и, в то же

время, достаточно гибкой, чтобы учитывать специфические особенности конкретного предприятия торговли.

Основной целью ИАП СПАЭП является создание информационных продуктов и формирование информационных потоков для предупреждения и устранения ситуаций, вызванных неопределенностью и изменчивостью внешней среды, и адаптация поведения предприятия этим изменениям путем сбора информации, ее анализа, доведение результатов этого анализа до менеджеров соответствующего уровня с целью принятия обоснованных решений.

Следует согласиться с исследованиями, проведенными Л.С. Мышьяковой [300], и к *объектам информационно-аналитической платформы СПАЭП* предприятия отнести: финансово-экономическое состояние предприятия, маркетинговую и управленческую деятельность, производственные (торгово-технологические) процессы, товарно-заготовительную деятельность, все аспекты работы с персоналом, вопросы оптимизации издержек обращения (для торговых предприятий), стратегическое, тактическое и оперативное планирование, разработку стратегий, анализ среды и пр.

К *результатам* формирования и эффективного использования информационно-аналитической платформы следует условно отнести:

во-первых, тактико-оперативный эффект, который выражается в разработке рационального экономического поведения, направленного на решение ситуационных проблем в краткосрочном периоде, мониторинге кризисных явлений во внешней среде и на предприятии, контроле реализации принятых управленческих решений менеджерами всех уровней, оценке состояния всех объектов, включенных в систему ИАП СПАЭП;

во-вторых, стратегический эффект, выраженный в научном обосновании стратегических ориентиров, задач, планов развития предприятия, разработке эффективной антикризисной программы, повышении уровня рациональности экономического поведения предприятия;

в-третьих, информационный эффект, характеризующий максимизацию соотношения используемых на предприятии информационных ресурсов к

затратам на их сбор, обработку, хранение и необходимые для этого информационные потоки.

Организация, разработка и практическое использование ИАП СПАЭП на предприятии должны отвечать следующим *принципам* [154], содержащим основные правила и установки, используемые при сборе информации, ее аналитической обработке, экономической интерпретации полученных результатов, которые используются руководителями торговых предприятий (приложения Е, таблица Е.2).

Основные задачи, которые стоят перед ИАП СПАЭП, призваны обеспечить предприятие качественной аналитической информацией для формирования экономического поведения предприятия в условиях кризиса на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу. К таким задачам следует отнести:

- анализ внешнего окружения, осуществленный на основе информации обо всех заинтересованных сторонах, для формирования базы данных о состоянии в отрасли;
- исследование хозяйственных связей предприятия с контрагентами, анализ конкурентов, с целью определения конкурентной позиции и формирования соответствующего экономического поведения;
- мониторинг внутренних бизнес-процессов, целью которого является рациональное распределение имеющихся и доступных ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей;
- выявление проблемных зон при формировании и реализации стратегических планов антикризисного экономического поведения предприятия;
- создание информационных продуктов для разработки альтернативных вариантов экономического поведения, антикризисных программ и пр.;
- организация информационных потоков, обеспечивающих все уровни когнитивно-композиционной модели СПАЭП предприятия своевременной и достаточной информацией;

- разработка механизма интерактивного взаимодействия всех уровней когнитивно-композиционной модели СПАЭП предприятия через входящую и исходящую информацию.

Информационно-аналитическая платформа СПАЭП призвана выполнять следующие функции [281]:

1) *инструментальная функция* предполагает использование инструментария и методологии соответствующих сбору, обработке, анализу и систематизации определенного вида информации и формам передачи информационных продуктов конечным потребителям;

2) *познавательная функция* отражает качество информационных ресурсов и информационных продуктов и, с целью повышения которого, предполагает периодическое обновление ИАП или ее части;

3) *коммуникативная функция* направлена на разработку информационных продуктов и информационных потоков, с помощью которых происходит взаимодействие пользователей, отражает реестр пользователей информационных продуктов, а также предполагает однозначную интерпретацию всех информационных продуктов, поступающих в распоряжение лиц, принимающих управленческо-поведенческие решения;

4) *организационно-технологическая функция* определяет четкий порядок, правила и сроки предоставления информационных продуктов должностным лицам, указанным в реестре пользователей; устанавливает вид информационного продукта, в котором он предоставляется пользователю; определяет технологию использования каналов связи для передачи информации;

5) *интеграционная функция* способствует выполнению перечня задач, стоящих перед предприятием, и обеспечивает процессную связь как между уровнями управления, так и между уровнями самой модели функционирования предприятия для реализации концепции СПАЭП;

6) *техническая функция* определяет необходимое и достаточное обеспечение предприятия компьютерным и коммуникационным оборудованием, обеспечивающим бесперебойную работу ИАП;

7) *информационно-технологическая функция* подразумевает набор компьютерных программ и другого программного обеспечения, которое позволяет оперативно получать, обрабатывать, анализировать, систематизировать и доставлять информационные продукты пользователям.

Опираясь на ст. 2 Федерального закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [3], информационно-аналитическая платформа, по сути, является информационной системой предприятия и включает совокупность информационной базы данных, информационных технологий и технических средств. Более детально элементы ИАП СПАЭП отражены на рисунке 2.12.

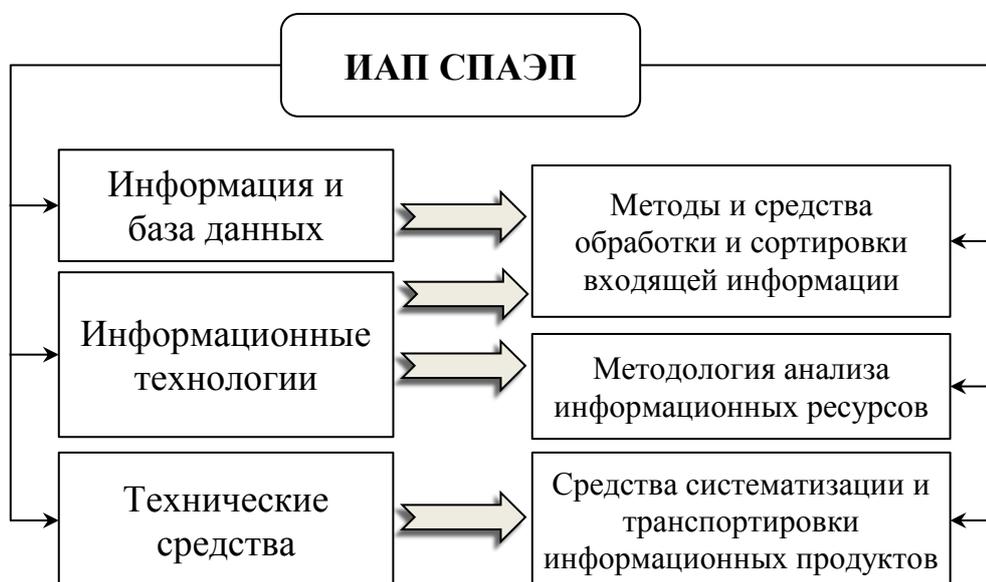


Рисунок 2.12 – Элементы информационно-аналитической платформы СПАЭП

На основе проведенного исследования разработан механизм функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия (рисунок 2.13). На основе сформулированных выше принципов и функций решение поставленных перед ИАП задач обеспечивает эффективное функционирование когнитивно-композиционной модели СПАЭП и достижение предприятием краткосрочных и долгосрочных целей.



Рисунок 2.13 – Механизм функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия

Как видно из рисунка, *теоретической основой* функционирования ИАП СПАЭП является концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, которая определяет основную цель и задачи формирования и функционирования платформы, научно обосновывает принципы и функции, позволяет выявить объекты информационно-аналитической деятельности на предприятии, дает характеристику компонентам платформы, обеспечивающим ее эффективное функционирование.

Научно-методическую основу механизма функционирования ИАП СПАЭП формируют методические подходы к обеспеченности предприятия экономической информацией, которая определяет объем необходимых данных для аналитической деятельности, и методические подходы к аналитической составляющей, которые обосновывают методы анализа данных и создание информационных продуктов.

Процессная основа формирования ИАП СПАЭП включает фазу ориентирования, содержанием которой является определение перечня источников и видов информационных ресурсов, периодичности ее поступления на предприятие, проверку на соответствие целям, задачам, требованиям относительно концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, фазу формирования, в рамках которой поступающая информация систематизируется и проходит первичную подготовку к аналитической обработке, осуществляется научно обоснованный выбор аналитических методов ее обработки, расчетно-аналитическую фазу, которая определяется процессом аналитических мероприятий по созданию информационных продуктов, и эксплуатационную фазу, которая включает стандартизацию аналитически обработанных данных, распределение информационных продуктов по центрам принятия поведенческих решений, оценку результативности принятых решений и формирование вторичной информации.

Вся поступающая на предприятие информация может быть классифицирована по ряду признаков (приложение Е, таблица Е.3), в

соответствии с которыми определяется вид информационного ресурса и возможность его дальнейшего использования.

Используемые информационные ресурсы, поступающие из внешних и внутренних источников, должны соответствовать требованиям к входящей информации относительно ее качества, что определяет необходимый и достаточный объем входящей информации для проведения аналитической работы (приложение Е, таблица Е.4). Для этого входящие информационные ресурсы должны пройти фильтр релевантности по следующим признакам [202]: по целевому назначению (полезная, бесполезная); по объективности отражения (достоверная, недостоверная); по насыщенности (достаточная, недостаточная, избыточная); по точности (точная, неточная); по периоду использования (стратегическая, тактическая, оперативная) (рисунок 2.14).

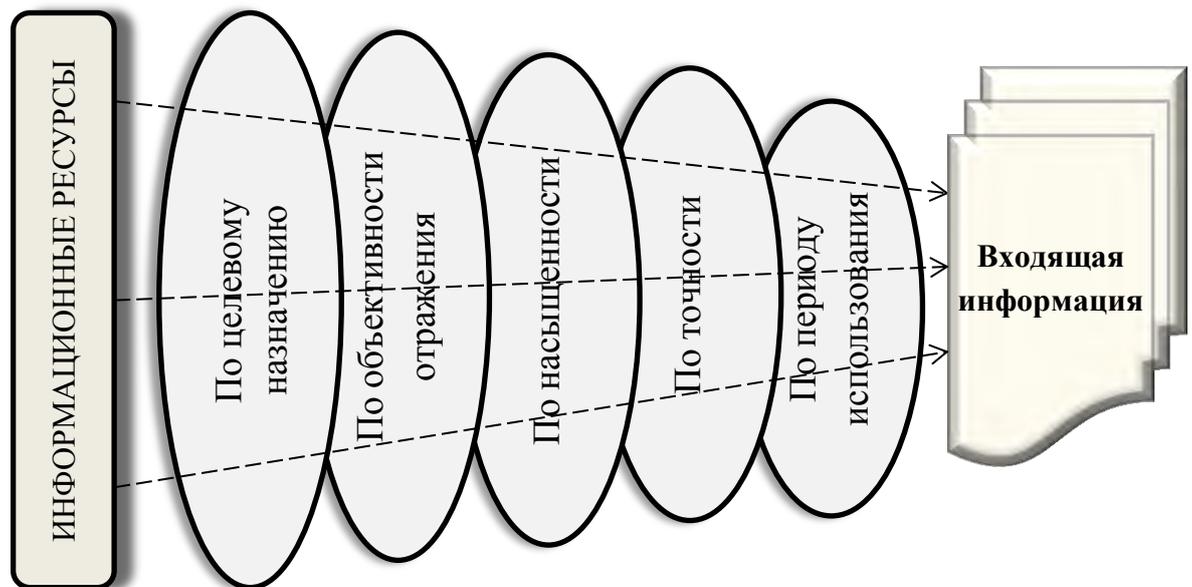


Рисунок 2.14 – Прохождение информационных ресурсов через фильтр релевантности

Под релевантностью информации следует понимать определенный объем данных, характеризующих состояние предприятия и окружающей среды, необходимых для проведения качественного анализа, позволяющего принимать поведенческие решения относительно формирования стратегий, стратегических

планов, антикризисных программ и пр. При выборе критериев оценки информации по каждому из признаков следует руководствоваться основными положениями концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия. Таким образом, входящая информация должна соответствовать с одной стороны, требованиям к качеству используемой для анализа информации, а, с другой, основным стратегическим и тактическим целям и задачам поведения предприятия в текущем периоде.

Входящая информация, которая необходима для принятия управленческих решений по формам и видам достаточно разнообразна и не может анализироваться одними и теми же методами. Поэтому перед анализом ее необходимо систематизировать в соответствии с аналитическими методами ее обработки (приложение Е, таблица Е.5). Укрупненную детализацию информации на соответствие методам анализа производят на каждом предприятии в зависимости от источника информации, ее вида, периодичности поступления, форм поступающей информации. При этом из предложенного аналитического инструментария работник информационного отдела отбирает оптимальное количество методов, которое может быть использовано аналитической службой предприятия с учетом затрат на проведение анализа.

Динамичность развития торговли, повышение конкурентоспособности предприятия, расширение управленческих задач вынуждают предприятия торговли для эффективного функционирования бизнес-аналитической деятельности использовать программные продукты. Как справедливо отмечает С.Б. Алексеев [21, с. 115], большинство ИТ/С разработаны и приспособлены к особенностям производственного предприятия и ориентированы на производственные процессы, ограниченное количество покупателей, проектные и исследовательские работы, сложную структуру предприятия и схемы управления.

Использование информационных систем на современном торговом предприятии является неотъемлемой частью информационно-аналитической платформы и призвано обеспечить формирование и реализацию стратегических планов антикризисного экономического поведения. Однако, несмотря на развитие

ИТ, их использование в торговле находится на достаточно низком уровне. Большое количество торгово-технологических процессов, особенно на малых и средних предприятиях, до сих пор выполняется вручную [295].

В настоящее время для управления предприятием применяются интегрированные информационные системы классов ERP (Enterprise Resources Planning - Планирования Ресурсов Предприятия), которая используется для автоматизации процессов планирования, учета и управления по основным направлениям деятельности предприятия; MRP (Material Requirement Planning – планирование материальных потребностей), целью которой является управление производством, рациональными поставками сырья и использованием складских помещений; MRP II (Manufacturing Resource Planning – планирование производственных ресурсов) осуществляет прогнозирование, планирование и контроль всего производственного цикла, MES – (Manufacturing Execution System – исполнительная система производства) решает задачи синхронизации, координации, анализа и оптимизации выпуска продукции в рамках производства в режиме реального времени [141]; CRM (customer relationship management – управление взаимоотношениями с клиентами), которые формируют стратегию предприятия в сфере взаимодействия с потребителями на всех организационных этапах [141], DRP (Distribution Requirements Planning – планирование размещения заказов) прогнозирование спроса, размещение заказов на закупки у поставщиков и удовлетворение заявок покупателей, DDT (Demand-driven Techniques – техника управления требованиями) и пр.

Крупные торговые предприятия и торговые сети используют информационные системы ERP класса: SAP Retail («Копейка», «Эльдорадо», «Техносила»), Ахартa Retail («Перекресток»), BAAN, Oracle Applications, Navision и др. [291]. По данным официального сайта компании «1С», платформа 1С 8.1 уже внедрена на более чем 180 тыс. предприятий, причем лидируют по количеству внедрений предприятия сферы торговли — они составляют 35% из указанных предприятий [332]. Из продуктов линейки 1С для торговых предприятий предусмотрено «1С: Предприятие 8.0», «1С: Управление торговлей»,

«1С: Розница», «1С:CRM», а также платформы для разработки интернет магазина «1С–Битрикс: Управление сайтом». Некоторые розничные предприятия, а также большинство торговых сетей Донбасса используют информационные системы для автоматизации основных бизнес-процессов, управления ассортиментом, товарооборотом, обслуживанием покупателей [21, с. 116].

Для планирования спроса, закупок и управления товарными запасами предприятия розничной торговли применяют следующие информационные системы [244]: Front-office (фронт-офис) – ориентированы на обслуживание покупателей с использованием фискальных регистраторов, табло покупателя, эквайринговых терминалов или POS-терминалов; In store solution (управление магазином) — осуществляют учет движения товаров и денег в магазине, управления ценами, запасами, заказами, персоналом, маркетинговыми акциями и лояльностью покупателей; Back-office – решение всех задач учета и управления торговым предприятием; RFID (система радиочастотных меток) – позволяет практически полностью автоматизировать процесс осуществления закупки и реализации товарных запасов, может осуществлять консультацию через подключение к карманному компьютеру покупателей [158, с. 31].

Однако для решения задач, связанных с разработкой стратегических планов, антикризисных программ и обоснование экономического поведения предприятий сферы торговли, необходимо комплексное использование ИТ/С второго и третьего уровня, которые охватывают оперативный, тактический и стратегический уровни управления и адаптированные под изменения, возникающие в теоретическом базисе, методологической надстройке и методической составляющей предложенной модели СПАЭП, вызываемые нестабильностью и динамичными изменениями во внешней среде.

В приложении Е (таблица Е.6) рассмотрены основные ИТ, применяемые торговыми предприятиями и торговыми сетями для автоматизации деятельности.

Разработка информационных систем для торговых предприятий должна учитывать особенности торгового процесса, в частности необходимость работы с большим (до 4000 наименований) и постоянно обновляемым перечнем товаров,

быть ориентированной на удовлетворение потребностей каждого покупателя [158, с. 30]. Поэтому корпорацией SAP специально для торговых предприятий с учетом особенностей торгово-технологического цикла разработана ИС SAP for Retail, которая осуществляет управление товародвижением, розничное планирование, планирование цепочек поставок, интегрируется с CRM-системой (управление взаимоотношениями с клиентами), позволяет составлять отчетность и использует расширенный набор аналитических приложений, решающих финансовые и управленческие задачи [173]. Учитывая высокий процент внедрения (62%), SAP for Retail занимает первое место по внедрению на крупных торговых предприятиях. К недостаткам данной системы следует отнести ее высокую стоимость и длительный срок внедрения (от 7 до 12 мес.).

Ведущее место в использовании ИС в торговле принадлежит программной продукции компании Microsoft (Microsoft Dynamics AX, Microsoft Dynamics NAV). Это связано, прежде всего, с быстротой внедрения, легкостью изучения, простотой использования, удобством настройки и использования без остановки работы предприятия, а также адаптацией к специфике работы предприятия, интеграцией во все программные продукты Microsoft. По сути Microsoft Dynamics представляет собой интегрированную комплексную систему управления предприятием, объединяющую возможности финансового управления, анализа состояния бизнеса, управления производством, дистрибуцией и электронной коммерцией, а также взаимоотношениями с клиентами [237]. Однако, система не рассчитана на большие компании и большие объемы данных, поэтому используется малыми и средними предприятиями.

Информационная система «Галактика ERP» занимает одно из лидирующих мест в ее использовании торговыми предприятиями. Эта ИС ориентирована преимущественно на средние и крупные предприятия, а также широко используется в торговых сетях, так как в ней органично отражены передовые методологии и концепции управления, новейшие достижения в области информационных технологий [121]. Система характеризуется гибкостью к бизнес-процессам предприятия, простотой доработки, стабильностью работы при

большом количестве пользователей [271]. Однако следует учитывать низкую скорость работы и требовательность к внутренней сети предприятия при работе в двухуровневой архитектуре и к конфигурации сервера при работе в трехуровневой архитектуре.

ИТ Oracle Retail предоставляет целый ряд конкурентных преимуществ для предприятий розничной торговли, стремящихся соответствовать требованиям сложного современного «пути потребителя» и охватывает полный цикл всех взаимодействий с клиентом, от поиска товара до его приобретения, возможность получать важнейшую информацию об уровнях запасов, оптимизируя операционную деятельность. Встроенные в Oracle Retail передовые научные алгоритмы позволяют улучшить процессы автоматизации, прогнозирования и оптимизации [325].

Программным продуктам «1С: Управление торговлей» отдают предпочтение малые и средние предприятия. Это обусловлено, во-первых, сроком внедрения 3-9 месяцев, и, во-вторых, низкой стоимостью рабочего места (150-300 долл. США) в отличие от дорогостоящих SAP for Retail, Oracle Retail, Microsoft Dynamics и других, стоимость которых варьируется от 1500 до 3000 евро. Однако, при выборе данной системы следует учесть присущие ей недостатки, основным из которых является «бухгалтерская» и «налоговая» специфика. Поддержание конкурентоспособности торгового предприятия требует от используемой ИС расширенную функциональность, включающую аналитические приложения, возможности решения тактических и стратегических задач. К недостаткам использования продуктов компании «1С» также следует отнести трудоемкость работ по обновлению версии, дополнительные затраты по установке новой версии, повышенные требования к квалификации обслуживающего персонала. Тем не менее открытость «1С: Управление торговлей 8» и легкость ее адаптации, постоянно расширяющиеся возможности делают ее популярной среди малых и средних предприятий торговли [271].

Отличительной особенностью ИС «Парус» является возможность работать под управлением разных операционных систем (Windows и Linux), используя

разные СУБД (MS SQL Server или PostgreSQL) для хранения информации, простота и удобство, высокую гибкость при адаптации к бизнес-процессам торгового предприятия. К недостаткам относится низкий уровень технической поддержки и ограниченное количество одновременных пользователей (не более 100), а также необходимость некоторых затрат при переходе на новую платформу [271]. В связи с этим ИС «Парус-торговля», как правило, используется на малых и средних предприятиях.

Отметим, что все современные модификации рассмотренных информационных систем, используемых в торговле, поддерживают SCM (Supply Chain Management – управление цепочками поставок), MDM (электронный номенклатурный справочник товаров), CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами), WMS (Warehouse Management System – управление складскими запасами), BI (Business Intelligence) системы анализа данных.

Сфера использования рассмотренных информационных систем имеет свои ограничения и недостатки, которые создают проблемы, связанные с внедрением этих систем на торговых предприятиях и в торговых сетях.

Мнения авторов относительно внедрения и адаптации информационных систем на действующем предприятии являются сходными. Первое место занимает проблема морального износа. Современные темпы развития информационных технологий предлагают обновление программных продуктов ежегодно или каждые 2-3 года. Для предприятий использующих информационные системы, не поддерживающих такие обновления («1С»), это требует дополнительных финансовых затрат. Устаревшая система не способна обеспечить предприятие на достаточном уровне конкурентоспособности.

На втором месте стоят проблемы, связанные с внутренним состоянием предприятия (хаотичность и неформализованность принципов управления предприятием, неоднозначность определения бизнес-процессов, недостаточная квалификация персонала, сопротивление сотрудников [266]), которые приводят к неверной постановке задач информационной системы [204, с. 234].

Как показали исследования группы ученых под руководством профессоров А.М. Мороза и И.Е. Сергеева, которые занимались изучением проблемы внедрения информационных технологий управления на торговых предприятиях, при достаточно большом количестве предложений по разработке и внедрению ИС, в т.ч. класса ERP, практически отсутствует положительный опыт их успешной реализации, учитывая, что стоимость информационного продукта 10-40 тыс. долл., а эксплуатационный ресурс составляет до 15 лет [384].

Одной из проблем использования ИС в розничной торговле является то, что все рассмотренные ИС имеют широкий и очень широкий набор функциональных возможностей, которые необходимо вписать в уже сформированную модель предприятия. При этом ИС должна поддерживать работу любой выбранной модели. На практике совмещение возможностей система и действующей модели функционирования предприятия затруднено недостатками или ограниченностью самой системы.

В.Д. Карпов считает, что при принятии решения о внедрении ИС необходимо учитывать ее органичное сочетание с процессом стратегического управления предприятием. Разработанная на 2-3 года стратегия позволит согласовать стратегические цели с возможностями ИС и обеспечит ее эффективную работу без модернизации на эту перспективу [65, 204, с. 236].

Следующей проблемой, по мнению Д.М. Лукьяновой, является некорректная постановка задач управления и, как следствие, ошибка при внедрении и эксплуатации выбранной ИС [266].

Среди проблем, связанных с эффективным использованием ИТ/С, следует выделить отсутствие на большинстве торговых предприятий научно обоснованного планирования бизнес-процессов и планирования хозяйственной деятельности в целом, а также появление новых бизнес-процессов, коренным образом изменяющих базовые правила работы предприятий сферы торговли [323].

В.И. Буичкин в качестве проблемы успешного внедрения ИС называет отсутствие упрощенного и адаптированного для простого пользователя информационного продукта, который при этом был универсальным, легко

понятным и учитывающим все интересы и задачи управления предприятием [101].

Многие торговые предприятия используют зарубежные программные продукты, которые совместимы с бизнес-процессами, происходящими в отечественной сфере торговли, но они не являются полностью адаптированными под сложившиеся экономические условия конкретного региона и законодательство. Проблемы возникают с переводом интерфейсов на русский язык, отсутствие стандартизированных печатных форм соответствующих действующему законодательству, а также несовместимость информационной системы с контрольно-кассовой техникой [206].

Обобщение проблем внедрения и использования информационных систем в рамках функционирующей когнитивно-композиционной модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия представлено в таблице 2.3.

Решение указанных проблем внедрения и использования информационных систем в рамках информационно-аналитической платформы СПАЭП может осуществляться следующими путями: при выборе информационной системы учитывается согласованность сроков ее морального устаревания и этапов реализации стратегических планов и антикризисных программ; логичность, четкость и однозначность формулировки торговых бизнес-процессов, обеспечивающих эффективное функционирование когнитивно-композиционной модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения; обоснование эффективности использования ИС в управлении предприятием для побуждения руководства к принятию решения об использовании ИС; выбор оптимальной ИС осуществляется с учетом ее возможностей для решения поставленных в СПАЭП задач, а также простоты и легкости для пользователей; используемая ИС должна стать неотъемлемой частью ИАП СПАЭП для обеспечения отлаженной бесперебойной работы всего механизма ИАП СПАЭП; расширение возможностей ИС для выполнения всего комплекса необходимых аналитических действий, получения готовых

информационных продуктов и распределение их в соответствии с реестром пользователей.

Таблица 2.3 – Проблемы внедрения и использования ИС в процессе функционирования когнитивно-композиционной модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения

<i>Автор</i>	<i>Сущность проблемы</i>	<i>Сущность проблемы в процессе функционирования когнитивно-композиционной модели СПАЭП</i>
В.Д.Карпов [204]	Моральный износ используемой ИС на предприятии	Неспособность устаревшей ИС обеспечить управление реализацией стратегических планов и антикризисных программ
В.Д.Карпов, Д.М.Лукиянова [266]	Хаотичность и неформализованность принципов управления предприятием, неоднозначность определения бизнес-процессов, недостаточная квалификация персонала, сопротивление сотрудников	Невозможность корректной постановки задач информационно-аналитического обеспечения СПАЭП и их выполнение, отсутствие мотивации сотрудников по внедрению конкретной ИС
А.М. Мороз, И.Е. Сергеев [384]	Низкий уровень успешности внедрения при высокой стоимости информационного продукта	Отсутствие у руководства предприятия мотивации для принятия решения об инвестировании средств в ИС для формирования моделей экономического тактического и стратегического поведения
-	Согласованность функциональных возможностей ИС модели функционирования предприятия	Необходимость доработки и адаптации готовой ИС к существующей модели предприятия
Ю.В.Арзуманян, К.М. Мкртчян, [65], В.Д. Карпов	Согласованность стратегических целей с возможностями ИС	Согласованность целей стратегического планирования, задач антикризисного управления и моделей экономического поведения с функциональными возможностями ИС
Д.М.Лукиянова [266]	Некорректная постановка задач управления	Неспособность ИС адаптироваться к используемой модели предприятия
И.В.Кальницкая, А. Очкина [323]	Отсутствие научно обоснованного планирования бизнес-процессов и хозяйственной деятельности в целом, появление новых бизнес-процессов	Отсутствие или недостаточная разработанность на предприятиях торговли научно обоснованных бизнес-процессов стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия
В.И. Буичкин [101]	Отсутствие упрощенного и адаптированного для простого пользователя информационного продукта	Сложность адаптации предлагаемых разработчиками ИС продуктов целям и задачам СПАЭП и реализация этих задач в информационной системе сотрудниками предприятия
Э.М. Кафиятулова [206]	Недостаточная адаптация ИС иностранных разработчиков законодательству и бизнес-процессам на отечественных торговых предприятиях	Необходимость доработки ИС к моделям экономического поведения, обеспечивающим стратегическое планирование и разработку антикризисных программ

В результате использования выбранной по оптимальным параметрам информационной системы ускоряется работа всего механизма ИАП СПАЭП на этапах сбора, обработки и анализа входящей информации и формирования информационных продуктов. Под понятием «информационный продукт» следует понимать создание новой или вторичной информации, существующей для удовлетворения информационных потребностей пользователей» [99], основным требованием к которому является его пригодность и полезность для конечного потребителя в соответствии с его назначением. Кроме того, каждый информационный продукт должен характеризоваться такими качествами, как: актуальность, своевременность, полнота, удобство в обращении, защищенность и др.

Полученные информационные продукты поступают в блок принятия решений, где также подлежат систематизации, которая осуществляется в соответствии с общими требованиями к делопроизводству, моделью управления, целями и задачами функционирования предприятия (таблица 2.4).

В процессе формирования информационно-аналитической платформы СПАЭП принципиальное значение имеет не только сама информация, необходимая для принятия поведенческих решений, но и эффективная организация ее перемещения. Система информационных потоков обслуживает основные функции управления торговым предприятием, формируя на основе входящей информации агрегированные базы данных и информационные продукты, на основании которых разрабатываются стратегические планы, выявляются факторы риска, обосновываются антикризисные мероприятия, формируются модели экономического поведения предприятия, соответствующие сложившейся внешней среде, принимаются управленческо-поведенческие решения и осуществляется контроль их реализации. Таким образом, замыкается «кольцо» управления информационно-аналитической платформы когнитивно-композиционной модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия (рисунок 2.15).

Таблица 2.4 – Классификация управленческих документов и информационных продуктов

<i>Классификационный признак</i>	<i>Вид документа</i>
<i>Общие документы*</i>	
По наименованию	приказы, распоряжения, планы и отчеты, акты, протоколы, договоры, инструкции, справки, докладные, объяснительные записки, служебные письма, стандарты и т.д.
По месту составления	внутренние, входящие и исходящие
По способу фиксации информации	рукописные, электронные, графические, кино- и фотодокументы
По происхождению	служебные, личные, документы личного происхождения
По сложности	простые (посвященные одному вопросу) и сложные (освещающие ряд тем)
По характеру содержания	первичные (содержат оригинальные данные результатов изучения или исследования) и вторичные (результат аналитической переработки первичных документов)
По функциональному назначению	организационные, распорядительные, информационно-справочные, финансовые, бухгалтерские, отчетно-статистические, документы по личному составу
По юридической силе	оригиналы, копии, заверенные копии, выписки, дубликаты
По срочности	срочные, несрочные
По степени гласности	секретные, для служебного пользования, с грифом ограничения доступа несекретные,
По срокам хранения	временного, долговременного и постоянного хранения
По степени обязательности	информационные и директивные
По форме изложения	индивидуальные, трафаретные, типовые, примерные, унифицированные
<i>Информационные документы и продукты** ()</i>	
По срокам использования	оперативные, тактические, стратегические
По методам аналитической обработки	соответствующие используемым на предприятии аналитическим инструментам
По направлениям использования в управлении	Стратегические планы, антикризисные мероприятия и программы
По уровню обработки	информационные, аналитические, контролирующие
По центрам использования	в соответствии с реестром пользователей

* - составлено на основе [320; 324];

** - добавлено автором

Построенная модель позволяет выявить логическую структуру функциональных блоков информационно-аналитической платформы. Это информационный блок, в котором информационные ресурсы преобразуются в информацию, готовую для проведения аналитических процедур. Результатом функционирования аналитического блока является формирование

информационной базы данных и разработка информационных продуктов, необходимых для принятия поведенческих решений и контроля их реализации.

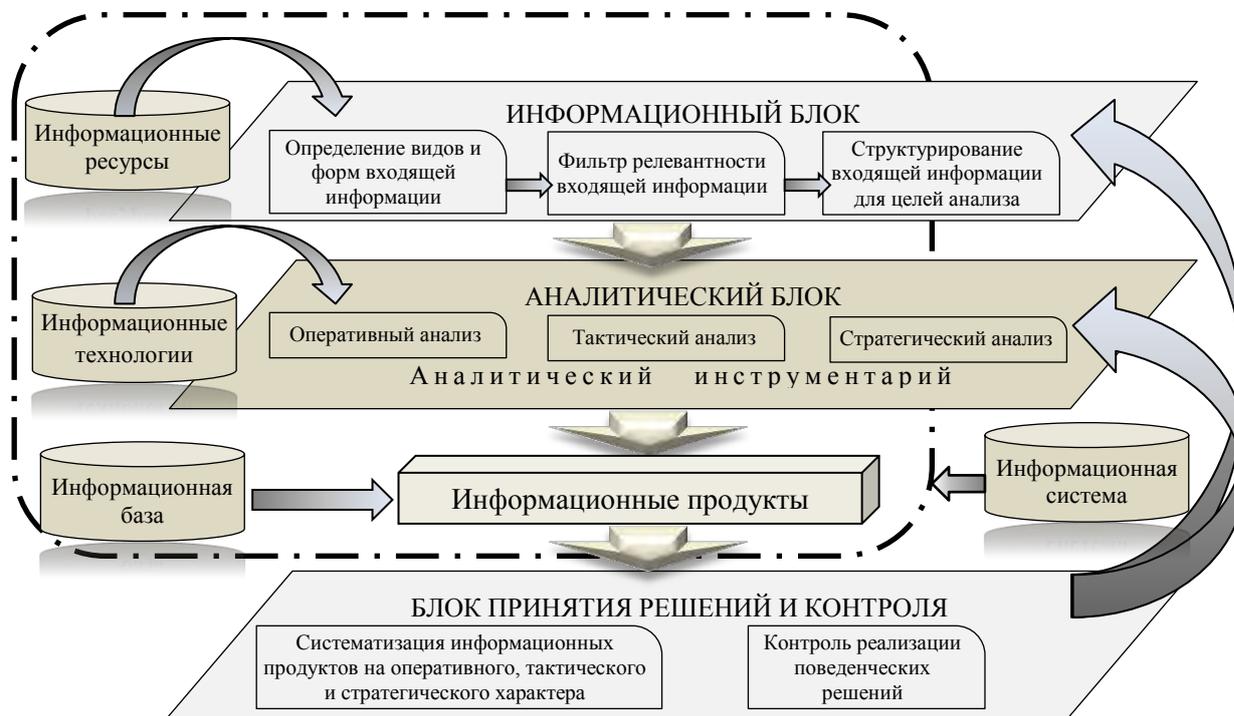


Рисунок 2.15 – Модель функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия

Таким образом, предложенная информационно-аналитическая платформа стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия является неотъемлемой частью когнитивно-композиционной модели предприятия, обеспечивающая остальные уровни модели необходимой информацией, без которой не одно современное предприятие не может сохранять свою конкурентоспособность на рынке, обеспечивающую ему стабильное развитие в долгосрочной перспективе в условиях затяжного кризиса, который наблюдается в современном мире.

Выводы по разделу 2

Исследование концептуальной платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения на торговом предприятии позволило сделать следующие выводы:

1. Анализ деятельности предприятий в ДНР позволил выявить основные проблемы, связанные с глобальным экономическим кризисом и экономической блокадой со стороны Украины, вызванные политическими и законодательными причинами, и обусловленные внутренними факторами. Проанализированы причины, вызвавшие проблемы развития розничной торговли, и определены их последствия.

2. На основе проведенного анализа определены положительные тенденции развития розничной торговли, к которым следует отнести рост количества магазинов за исследуемый период (на 51,1%), рост мелкорозничной сети (на 75,1%), расширение товарного ассортимента в малых и средних магазинах (в 2,5 раза) и торговых сетях (в 4,5 раза), стабилизацию цен, в первую очередь, на социально значимые продукты.

3. Проведенные исследования перспективных направлений развития торговли в Республике относительно усовершенствования механизма управления торговой деятельностью и усовершенствования торгового процесса позволяют сделать вывод об актуальности предлагаемой концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения и целесообразности ее использования торговыми предприятиями с целью повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности.

4. Проанализированы существующие подходы к формированию экономической модели функционирующего предприятия, в результате сравнительного анализа системного, когнитивного, архитектурного, онтологического и проектного подходов определены специфические особенности каждого из них, позволяющие сформировать когнитивно-композиционную

модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия.

5. Предложена когнитивно-композиционная модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, которая позволяет: на основе анализа фактических данных, поступающих из внешней среды окружения предприятия, описать стратегические ориентиры и цели экономического поведения предприятия; сформулировать научно обоснованный подход к стратегическому планированию антикризисного экономического поведения предприятия, его императивы, детерминанты, принципы, функции и категории; обосновать механизмы, использование которых обусловлено концепцией стратегического планирования антикризисного экономического поведения; разработать методики формирования моделей поведения с учетом сложившихся условий внешней среды; определить коммуникационные процессы взаимодействия элементов на всех уровнях; обеспечить взаимозависимость, согласованность уровней для реализации стратегических планов антикризисного экономического поведения.

6. Обобщены мнения авторов относительно этапов проведения стратегического планирования и антикризисного управления и предложен алгоритм процесса стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, который в отличие от существующих, включает следующие этапы: сбор и мониторинг информации о состоянии внешней и внутренней среды и ранее реализуемых стратегиях антикризисного экономического поведения; анализ информации о состоянии внешней и внутренней среды и ранее реализуемых стратегиях антикризисного экономического поведения; стратегическое планирование антикризисного экономического поведения; реализация стратегических планов и моделей антикризисного экономического поведения; корректировка стратегических планов и моделей антикризисного экономического поведения

7. Анализ преимуществ и недостатков существующих научно-методических подходов к разработке аналитического обеспечения деятельности

предприятия позволил утверждать, что ни одно из исследованных направлений аналитического обеспечения деятельности предприятия ни является приоритетным. Однако, достоинства каждого из них позволяют сформировать комплексную систему аналитического инструментария обработки информации, которая позволяет повысить эффективность и результативность анализа, обосновать его адресность как с точки зрения входящей (первичной или вторичной) информации, так и с точки зрения конкретизации конечного пользователя.

8. Исследования экономической литературы по вопросам информационного обеспечения деятельности предприятия и анализа подходов к формированию аналитического обеспечения позволили обосновать необходимость разработки информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения как информационной основы предложенной когнитивно-композиционной модели, которая в отличие от существующих, используя логические связи, затрагивает не только все уровни управления, но и теоретическую, методическую и методологическую составляющую разработанной модели СПАЭП, позволяющую эффективно формировать и реализовывать стратегические планы антикризисного экономического поведения.

9. Разработан механизм функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, который опирается на основные положения концепции СПАЭП и содержит: цель, задачи, принципы, функции, объекты, компоненты, методологические подходы к информационной и аналитической составляющим, фазы, позволяет достигать тактико-оперативный, стратегический и информационный эффекты и способствует принятию эффективных поведенческих решений относительно формирования моделей экономического поведения, направленного на реализацию стратегических планов и антикризисных мероприятий на основе сбора, аналитической обработки, накопления, хранения и передачи информации.

Предложена модель функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия.

10. Исследованы преимущества и недостатки современных интегрированных информационных систем, которые используются на торговых предприятиях для автоматизации процессов сбора и группировки информации, управления и планирования, а также проблемы их внедрения и адаптации к информационно-аналитической платформе функционирующей когнитивно-композиционной модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения, предложены пути их решения.

11. Основные результаты представлены в работах [27; 30; 37; 39; 44; 45; 49; 51; 52; 56].

РАЗДЕЛ 3

**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В
КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ****3.1 Исследование закономерностей и особенностей отдельных видов
экономического поведения торгового предприятия во внешней среде**

Рассматривая вопросы, касающиеся экономического поведения предприятий, большинство авторов современной экономической литературы связывают экономическое поведение с индивидуумом [70; 419], социальной группой [80; 203], реже с предпринимателем или предприятием [239]. При этом, поведение рассматривается как статичные действия, которые характеризуют экономические взаимоотношения, или как противодействие на вызовы извне.

В то же время, Н.В. Белошкурская, Г.В. Гиреева, А.Ю. Дорофеев, Л.С. Лабутина, О.В. Чабанюк отмечают роль экономического поведения предприятия при принятии решений в условиях неопределенности, риска [131; 162] и нестабильности [234], а также как инструмент управления предприятием при выходе из кризиса [312] или при формировании экономической безопасности [88].

В настоящее время в экономической науке отсутствует четкая классификация видов экономического поведения, различия во мнениях авторов обусловлены многоаспектностью понятия «экономическое поведение предприятия». Согласно **циклическому подходу** экономическое поведение классифицируется относительно фаз воспроизводственного цикла предприятия: производственное, в т.ч. трудовое, дистрибутивное (распределительное), обменное и потребительское [155]. К недостаткам данного подхода можно отнести то, что: во-первых, особенности торгово-технологического процесса не всегда в полной мере согласовываются с указанными видами экономического поведения; во-вторых, каждый вид экономического поведения имеет свой объект

и субъект, нарушая при этом целостность комплексного анализа поведения предприятия; в-третьих, в данной классификации отсутствует зримая связь с окружающей средой и учет ее обратного влияния; в-четвертых, данный подход не учитывает стратегическую и антикризисную направленность экономического поведения.

Анализ экономической литературы позволил выделить также **функциональный подход** к классификации экономического поведения, который рассматривает инновационное поведение, маркетинговое поведение, инвестиционное поведение, организационное поведение, посредническое поведение, предпринимательское поведение, конкурентное поведение и другие, которые можно объединить одним классификационным признаком «по направлениям и видам деятельности предприятия». Перечисленные виды экономического поведения рассматриваются авторами отдельно и связи между ними отсутствуют, что является существенным недостатком, так как ни одно предприятие не использует один вид поведения в чистом виде.

Следует также отметить, что указанные выше виды экономического поведения не отражают отраслевой специфики, в частности особенности деятельности торговых предприятий. В рамках **отраслевого подхода** большинство работ посвящено формированию экономического поведения на различных производственных предприятиях или в сфере услуг, таких как телекоммуникации или информационная поддержка бизнеса. Торговля является связующим звеном между производителем и конечным потребителем, ключевым элементом в сфере обращения материальных благ, поэтому от выбора оптимальной модели экономического поведения зависит не только эффективная деятельность самого предприятия, но и развитие торговли на региональном и республиканском уровнях.

Формирование экономического поведения торгового предприятия напрямую связано с особенностями его основной деятельности, с одной стороны, и особенностями среды функционирования – с другой. Н.В. Ващенко и И.В. Ковалева отмечают роль торговли в создании потребительской стоимости в

сфере товарного обращения [104, с. 193], указывают, что торговля выполняет при этом две функции: смену формы собственности и доведение товаров от производителя к потребителю [124, с. 23]. Расширяя роль и значение торговли Н.Ю. Возиянова отмечает, что кроме операций по передаче собственности и реализации цепочки «производитель – потребитель», предприятия торговли формируют объем и структуру продукции товаропроизводителей, осуществляя обратную связь между последними и конечными потребителями [116, с. 36]. Занимая промежуточное положение между производителем и потребителем, торговля влияет на ассортиментную структуру производства и, в то же время, вынуждена реагировать на изменения товарного предложения, вместе с тем она формирует покупательский спрос на рынке, проводя постоянный мониторинг его колебания [124, с. 24].

В процессе реализации своих функций предприятия розничной торговли осуществляют исследование конъюнктуры товарного рынка; изучение спроса и предложения на определенные товары и товарные группы; формирование цен на конкретном рынке; продвижение товаров на рынок, создавая благоприятные условия для их реализации; оказание различного рода услуг, связанных с перемещением и распределением товаров (рекламные, консультационно-информационные, транспортно-экспедиционные, послепродажные).

А.А. Гаспарян выделяет также специфические особенности розничных торговых предприятий, связанные с их экономическим механизмом функционирования: высокая норма прибыли, высокий уровень торговых надбавок, определенный перечень издержек обращения, структура доходов и расходов и товарная структура соответствующая форме организации торговой точки (магазин самообслуживания, интернет-магазин, традиционная (прилавочная) форма обслуживания и др.) [124, с. 25].

Современный этап развития экономики обуславливает появление новых специфических черт торговли: развитие Интернет-торговли связано с необходимостью разработки такой ценовой политики, которая обеспечит устойчивую конкурентную позицию предприятию [308, с. 67]; торговые

предприятия стремятся к совместной реализации товаров продовольственной и непродовольственной групп [417, с. 29], наблюдается тенденция к использованию различных методов продаж, в т. ч. традиционно индивидуальное обслуживание покупателей через прилавок; выкладка товаров в отделах самообслуживания; продажа товаров по образцам или каталогам; формирование предварительных заказов [417, с. 30]; развитие новых технологий и появление новых форм торговли (Интернет-торговля, телемаркетинг, почтовая торговля); основная часть работников торговли работают в розничных магазинах [124, с. 24].

Кроме общих особенностей, характеризующих торговлю как сферу народного хозяйства, следует выделить ряд особенностей, связанных с влиянием мирового экономического кризиса, экономической блокады и политической нестабильности в ДНР: переориентация на отечественного производителя; уход с рынка зарубежных торговых сетей, который вызвал появление большого количества мелких предприятий торговли; снижение приверженности покупателя к импортным товарам [299, с. 112]; низкие барьеры входа на рынок [208, с. 73].

Резюмируя мнения авторов, указанные выше особенности торговых предприятий можно разделить на следующие группы: особенности, связанные с ролью торговли в сфере обращения; особенности, связанные с торговой деятельностью; особенности, связанные с выполнением определенных функций; особенности, связанные с внутренним экономическим механизмом предприятия; особенности, вызванные кризисными явлениями (рисунок 3.1).

Особенности, связанные с деятельностью торговых предприятий на современном этапе развития экономики, вызваны действием как внешних факторов, так и внутренних, поэтому при исследовании экономического поведения предприятия целесообразно выделять его внешнюю и внутреннюю составляющие.

До конца 50-х годов XX века считалось, что на внутреннюю деятельность предприятия внешняя среда не оказывает существенного влияния, однако изменение экономических условий привело к тому, что уже в начале 70-х гг. Э. Элбинг пришел к выводу о внешнем окружении как источнике проблем для

руководителей предприятий [445].



Рисунок 3.1 – Современные особенности деятельности торговых предприятий

В 1997 году Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел обосновали необходимость разработки стратегии в соответствии со сложившейся ситуацией и возможностями внешней среды, которые, по их мнению, измерялись стабильностью, комплексностью, разнообразием рынка и враждебностью [288, с. 238]. Рассматривая влияние факторов внешней среды, позиции авторов сходятся во мнении, что необходимо выделять макро- и микроокружение, прямое и косвенное влияние.

Относительно классификации факторов макросреды мнения авторов мало отличаются друг от друга. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури предлагают выделять экономические, политические, международные, социально-культурные и факторы научно-технического прогресса [283, с. 116]. Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг – экономическую, политическую, научно-техническую, культурную, демографическую и экологическую среду [230, с. 182]. О.С. Виханский и А.И. Наумов к предложенным факторам добавляют анализ правового регулирования [111, с. 190]. По мнению А.А. Куприна, кроме указанных выше факторов следует также рассматривать физико-географические, институциональные и организационно-технические условия [247, с. 112].

М.Х. Ибрагимова к среде косвенного влияния кроме прочих относит также рыночный фактор, который, по ее мнению, включает жизненные циклы товаров и предприятия; демографические факторы; уровень конкуренции; уровень и динамику доходов населения [191, с. 141]. С данным утверждением трудно согласиться, так как уровень конкуренции скорее можно отнести к среде прямого влияния, а жизненные циклы товаров и предприятий характеризуют внутреннюю среду.

Возрастающая роль внешней информации как фактора, обуславливающего конкурентоспособное развитие предприятия, позволяет говорить о необходимости анализа информационной среды на макроуровне, а с точки зрения обоснования модели антикризисного экономического поведения данный фактор в сложившейся экономико-политической ситуации в ДНР является одним из значимых.

Наличие в экономике глобального кризиса, который затрагивает все сферы и уровни хозяйствования, характеризуется цикличностью своего развития и нуждается в постоянном мониторинге, формирует новый фактор макровлияния – фактор кризисной цикличности, который учитывает возможности развития предприятия на всех стадиях внешнего кризиса.

Мнения ученых-экономистов сходятся в том, что макросреда является средой непрямого влияния и предприятие не может непосредственно на нее влиять, но необходимо учитывать факторы макросреды для комплексного анализа внешнего окружения и разработки оптимальной модели антикризисного экономического поведения. Не менее важным является и то, что факторы макросреды оказывают влияние не только на поведение самого предприятия, но и на его микроокружение, что делает процесс обоснования внешнего антикризисного поведения достаточно сложным, а прогнозирование последствий реализации определенной модели поведения – сложно прогнозируемым. Это объясняет необходимость выделения макроуровня во внешнем антикризисном экономическом поведении.

Резюмируя мнения авторов относительно факторов макросреды и учитывая особенности деятельности торговых предприятий в условиях кризиса целесообразно предложить следующую их классификацию (рисунок 3.2).

Как видно из рисунка, на формирование внешнего антикризисного экономического поведения торгового предприятия оказывают влияние восемь групп факторов, значительная часть которых не имеет существенных отличий от аналогичных факторов макросреды, влияющих на деятельность предприятий других сфер народного хозяйства, в отличие от состава макросреды, рассмотренной в работах классиков экономистов, для анализа среды косвенного влияния торгового предприятия. Так, экологический фактор, который играет огромное значение для производственного предприятия, для торгового, не осуществляющего выбросы в окружающую среду и не использующего экологически чистые природные ресурсы, его влияние ограничивается выбором ассортиментной политики, ориентированной на экотовары, поэтому его

целесообразно учитывать в факторах микросреды. Фактор научно-технического прогресса в торговле трансформируется в торгово-технологический, учитывающий особенности торгового процесса, формы и методы торговли. Современное состояние экономики, в т.ч. экономико-политические условия в ДНР, создают необходимость выделить фактор кризисной цикличности и информационной микросреды.



Рисунок 3.2 – Факторы макросреды, влияющие на формирование внешнего антикризисного экономического поведения предприятия на макроуровне

(* предложено автором)

Выделенные факторы создают определенные возможности и угрозы для деятельности торговых предприятий, поэтому их постоянный мониторинг важен для обоснования моделей антикризисного экономического поведения. Характеристика факторов макросреды с учетом особенностей торгового процесса представлена в таблице 3.1.

Правомерна и достаточно обоснована позиция авторов, которые в составе микросреды выделяют пять групп факторов: клиентов, поставщиков, конкурентов, посредников и контактные аудитории [15, с. 79-80; 230, с. 175]. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в качестве отдельных факторов выделяют

также влияние на деятельность предприятий законов и государственных органов и отдельно - профсоюзов [283, с. 122], что является не целесообразным, так как законодательные и нормативные акты, разрабатываемые государством, а также деятельность государственных структур оказывает скорее опосредованное, чем прямое влияние и учитываются в анализе макроокружения.

Таблица 3.1 – Характеристика факторов макросреды, влияющих на внешнее антикризисное экономическое поведение торгового предприятия

Фактор макросреды	Характеристика особенностей факторов относительно внешнего антикризисного экономического поведения
Экономические факторы	Выявление возможностей и угроз для торгового предприятия на основе мониторинга и прогнозирования основных экономических факторов: уровень инфляции, платежеспособность населения, стабильность цен на товары,
Политико-правовые факторы	Мониторинг уровня политической стабильности, государственной политики и государственных программ в сфере развития внутренней торговли, налогового законодательства, нормативно-правовой базы относительно деятельности предприятий, антимонопольной политики
Социально-культурные факторы	Исследование социально-культурных факторов позволяет обосновать экономическое поведение предприятия с учетом: культурных традиций и ценностей, менталитета, уровня образования, социальных слоев общества, отношения индивидов к качеству жизни, к трудовой деятельности и пр.
Демографические факторы	На формирование модели экономического поведения влияет структура спроса, которая зависит от численности населения и тенденции к росту или сокращению, половозрастной структуре, уровню трудоспособного населения, доли пенсионеров, коэффициентам рождаемости и смертности и пр.
Международные факторы	Угрозы и возможности для предприятия могут возникнуть в результате облегчения доступа к товарным запасам, заход на рынок иностранных торговых сетей, политические изменения на международной арене
Торгово-технологические факторы	Изменение модели экономического поведения под влиянием появления и использования новых форм и методов торговли (интернет-магазины, теле-магазины и др.), выход на рынок новых товаров и товаров-заменителей
Фактор информационной макросреды	Формирование баз данных на основе всех возможных источников информации о состоянии макросреды предприятия и корректировка модели экономического поведения с учетом данных о комплексном влиянии факторов макросреды на среду непосредственного влияния и на деятельность предприятия
Фактор кризисной цикличности	Анализ внешнего экономического кризиса, определение его фазы в текущий момент времени создают условия для принятия поведенческих решений относительно минимизации возникающих угроз и поиска новых возможностей

Следует согласиться с О.С. Виханским и А.И. Наумовым, которые считают важным фактор рынка рабочей силы, так как эффективность деятельности напрямую зависит от наличия на рынке труда квалифицированных кадров необходимого уровня образования и специализации [111, с. 196].

Все указанные выше факторы создают возможности и угрозы для деятельности торговых предприятий и, соответственно, оказывают непосредственное влияние на достижение поставленных стратегических целей посредством реализации разработанной модели экономического поведения. В рамках предложенного поведенческого подхода внешнее антикризисное экономическое поведение рассматривается как процесс взаимодействия с внешней средой по достижению стратегических целей в условиях кризиса, а именно обоюдное влияние предприятия и микросреды в сформировавшейся среде непрямого воздействия.

Поэтому, если макрофакторы рассматриваются как факторы влияния на экономическое поведение, то микросреда формирует совокупность видов поведения, каждый из которых ориентируется на взаимодействие с конкретным фактором микросреды. Таким образом, целесообразно выделять: конкурентное поведение, рыночное поведение, поведение логистических партнеров и контактное поведение. Учитывая постоянное воздействие на предприятие кризисных факторов, следует предложить еще один вид внешнего экономического поведения – антикризисное поведение. Концептуальная схема формирования внешнего антикризисного экономического поведения торгового предприятия представлена на рисунке 3.3.

В условиях высокого уровня нестабильности экономики предприятие как самостоятельный субъект хозяйствования может успешно конкурировать на рынке только на основе гибких управленческих решений и рационального экономического поведения. Одной из характеристик эффективной деятельности предприятия, которая определяется перспективами долгосрочного развития, достижения поставленных целей и решения стратегических задач является конкурентоспособность.



Рисунок 3.3 – Концептуальная схема формирования внешнего антикризисного поведения торгового предприятия (*авторская разработка*)

В экономической литературе конкурентоспособность определяется как способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на конкретном рынке [230], как степень отличия положения предприятия от положения конкурентов за счет устойчивой конкурентоспособности в длительном периоде [85, с. 138], как умение и возможность рентабельно создавать и реализовывать товар/услугу по цене не выше и по качеству не хуже, чем у других контрагентов в своей нише и способность реагировать на кризисные явления [326, с. 9]. Трактовка Н.Д. Ильенковой связывает конкурентоспособность с наличием у предприятия ресурсных, технологических и организационных управленческих возможностей [193, с. 121]. По мнению О.Н. Фирсовой, кроме ресурсной составляющей, конкурентоспособность также является оценкой качества удовлетворения потребительского спроса [403]. Однако все приведенные

определения не учитывают фактора динамичности и активного взаимодействия с внешней средой, в отличие от поведения предприятия.

Конкурентному поведению посвящены работы многих экономистов, в том числе Ю.Б. Рубина, Е.И. Дрючиной, О.Н. Потаповой, Д.С. Епишкина, Н.Н. Кальковой, В.П. Плосконосова и других. Под конкурентным поведением понимают конфликтную форму предпринимательского поведения [172, с. 811], позицию по отношению к своим конкурентам [415, с. 148] или как целенаправленные и стихийные действия под воздействием внешней и внутренней среды [435, с. 3]. Источником формирования конкурентного поведения является конкуренция и конкурентные отношения, сложившиеся на конкретном рынке. Для определения сущности конкурентного поведения целесообразно рассмотреть содержание понятия «конкуренция».

Правомерно и обосновано выделяют два подхода к трактовке понятия «конкуренция»: структурный и поведенческий [356, с. 40]. В рамках **структурного подхода** конкуренция трактуется как определенное состояние рынка, роль которого заключается в определении рыночной позиции предприятия. **Поведенческий подход** определяет конкуренцию как конкретные действия субъектов рынка по достижению конкурентных преимуществ, повышению конкурентоспособности, реализации конкурентных стратегий. Представители структурного подхода, как правило, отождествляют «конкуренцию» с англоязычным термином «competitive», в то время, как согласно поведенческому подходу – оно скорее соответствует понятию «соперничество» («rivalry») [438]. Учитывая двойственную природу данной дефиниции, целесообразно разделить и понятия.

Принимая во внимание, что поведенческий подход характеризует действия, которые предпринимают хозяйствующие субъекты рынка по достижению конкурентных преимуществ, активно соперничая с конкурентами, избавляясь от конкурентных недостатков в условиях нестабильности и неопределенности рыночной среды, предлагается отождествлять его с экономическим конкурентным поведением.

По мнению Ю.Б. Рубина, в экономике конкуренция представляет собой непрерывный процесс обеспечения превосходства для отстаивания своих интересов [355, с. 103]. В экономической теории под конкуренцией понимается определенная форма взаимного соперничества субъектов хозяйствования на рынке и как процесс, обуславливающий движение вперед. Позиции современных авторов в целом совпадают в трактовке конкуренции как экономического процесса взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между субъектами рынка, а расхождения затрагивают результат конкурентной борьбы: завоевание потребителя и рынки сбыта (А.Н. Варламова, Р.Н. Салиева, Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский, А.Г. Поршев, Б.А. Райзберг) [274]; лучшие условия производства, купли и продажи товаров [60, с. 192.]; обеспечение преимущества перед конкурентами (Р.А. Фатхутдинов) [396]; максимизация дохода и прибыли (И.А. Спиридонов, А.Ш. Хасанова).

Таким образом, **экономическое конкурентное поведение** – это непрерывный процесс целенаправленных действий, связанных с разработкой и реализацией конкурентных стратегий посредством формирования конкурентных преимуществ, позволяющих вести эффективное соперничество за лучшее конкурентное положение на рынке, и достигать поставленные цели на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях.

В научной литературе положение предприятия на рынке и его поведение оценивают с помощью конкурентоспособности или конкурентных стратегий. Однако такой подход характеризует только взаимоотношения предприятия с конкурентами, которое отражается конкурентным поведением, а рынок включает, в первую очередь, наличие определенного круга покупателей (в том числе конечных), что относится к особенностям деятельности торговых предприятий. Поэтому целесообразно выделить и определить поведение, отражающее действия, связанные с реализацией товаров, как рыночное поведение.

Ряд авторов рассматривает рыночное поведение с точки зрения конечного потребителя [20, с. 37; 333, с. 13]; как деятельность субъектов хозяйствования, направленная на организацию и помощь в удовлетворении потребностей в

товарах или услугах, характеризующую маркетинговое поведение предприятия [168, с. 248]; как взаимодействие предприятия с потребителем через систему определенных взаимоотношений, именуемое потребительским поведением [57, с. 93].

Обосновано мнение авторов, которые рассматривают потребительское поведение как процесс формирования спроса потребителей на разнообразные товары и услуги [282, с. 15] или как процесс принятия решений относительно получения, потребления и распоряжения товарами и услугами [437].

Если маркетологи рассматривают рынок как совокупность потребителей, то с точки зрения экономистов под рынком понимается совокупность продавцов, покупателей и других участников, которые обеспечивают весь процесс реализации товаров. Исходя из этого, рыночное поведение должно охватывать взаимоотношения не только между продавцом и покупателем, но и учитывать других рыночных контрагентов, в частности посредников, целью которых является оптимизировать процесс купли-продажи.

Следует также отметить, что рыночное поведение должно быть гибким и динамичным, чтобы поддерживать не только разовые сделки, но и формировать определенный тип активных действий всех участников рынка. Следовательно, под **рыночным поведением предприятия** следует понимать непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия управленческих решений относительно формирования спроса, организации продвижения и распространения товаров через систему взаимоотношений с потребителями, рассчитанный на долгосрочную перспективу.

Однако никто из авторов не выделяет в структуре внешнего экономического поведения поведение логистических партнеров и контактное поведение, что приводит к тому, что взаимоотношения предприятия с производителями товаров, фирмами-посредниками, налаживающими контакты между производителем и торговым предприятием, контактными аудиториями остаются вне поля зрения в реализуемой модели поведения.

Деятельность предприятий розничной торговли связана с необходимостью

постоянного поддержания товарного ассортимента и, следовательно, активного взаимодействия с предприятиями поставщиками. Исходя из формата торговых точек (от гипермаркета до киоска), предприятия используют различные логистические схемы товародвижения, которые включают договорные отношения с предприятиями-производителями (преимущественно для крупных торговых сетей), фирмами-посредниками (в основном малые предприятия) и предприятиями, оказывающими разного рода услуги по продвижению и распространению товаров.

Взаимодействие с указанными участниками рынка требуют определенного вида поведения, которое предлагается называть экономическим поведением логистических партнеров предприятия.

Таким образом, **экономическое поведение логистических партнеров предприятия** – это непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий, направленных на формирование системы взаимоотношений между торговым предприятием и сетью поставщиков и посредников с использованием традиционных и инновационных логистических форм.

Еще одним видов экономического поведения во внешней среде целесообразно характеризовать взаимоотношения предприятий розничной торговли с контактными аудиториями, от влияния которых во многом зависит успех достижения поставленных целей, выполнение миссии. К контактными аудиториям принято относить различные государственные, муниципальные и общественные организации: государственные учреждения, органы власти, общественные организации, СМИ, финансовые учреждения и пр.

Контактное экономическое поведение предприятия – это непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия управленческих решений относительно формирования положительного имиджа торгового предприятия при взаимодействии с контактными аудиториями, которые могут повлиять на деятельность и перспективы развития предприятия.

В последние годы для предприятий, ориентированных на развитие, стало актуальным предупреждение и своевременная реакция на кризисные явления,

происходящие в рамках циклического развития экономики. На микроэкономическом уровне это выражается, прежде всего, в снижении прибыли и рентабельности, а для многих предприятий – в неплатежеспособности и убыточности, снижении конкурентоспособности, изменении структуры спроса и предложения, ценовых диспропорциях. Все вышесказанное обуславливает выделение внешнего антикризисного поведения как отдельного вида экономического поведения.

В экономической литературе все чаще обсуждаются вопросы антикризисного управления предприятием, которое трактуется как система управления предприятием по предотвращению или преодолению кризиса, отвечающая его целям и направлениям развития и, по мнению О.В. Сергиенко и О.Ю. Патласова, определяющая методы и модели антикризисного поведения [374, с.170].

Несмотря на популярность, в литературе понятие «антикризисное управление» дано фрагментарно и расплывчато, а дефиниция «антикризисное поведение» – отсутствует вообще. Отсюда возникает необходимость охарактеризовать и разделить эти дефиниции (таблица 3.2).

Большинство авторов рассматривают антикризисное управление как систему финансового оздоровления предприятия, отмечают его внутреннюю направленность на преодоление или предотвращение кризиса на функционирующем предприятии.

В отличие от антикризисного управления внешнее антикризисное поведение диагностирует кризисные явления в микросреде, вызванные как глобальным экономическим кризисом, так и внутренними хозяйственными кризис-факторами на предприятиях контрагентах. Оно направлено на исследование факторов микросреды, мониторинг и диагностику их состояния с целью определения этапа кризисного цикла, в котором находятся контрагенты, и формирования соответствующей модели поведения. При этом внешнее антикризисное поведение не затрагивает вопросы экономико-финансового, хозяйственного и кризисного состояния предприятия, а согласуется с ним.

Таблица 3.2 – Сравнительная характеристика антикризисного управления и внешнего антикризисного поведения (разработано с использованием [416, с. 168-169])

<i>Критерии</i>	<i>Антикризисное управление</i>	<i>Внешнее антикризисное поведение</i>
Цели	Эффективное использование ресурсов, рост прибыли, повышение финансовой стабильности, предупреждение и устранение хозяйственных рисков	Обеспечение эффективной деятельности, сохранение конкурентоспособной позиции на рынке, мониторинг неопределенности и выявление рисков явлений во внешней среде
Задачи	Недопущение финансовых трудностей за счет применения современных методов менеджмента, разработка программ стратегической направленности на поддержание конкурентоспособности предприятия	Формирование модели экономического поведения предприятия во внешней среде, учитывающей возможное влияние кризиса и неопределенности
Функции	Анализ состояния микро и макросреды, анализ внешней и внутренней среды с целью предупреждения кризисных ситуаций и рисков явлений, мониторинг финансового состояния и вероятности банкротства, разработка мер по снижению риска, формирование поведения при наступлении кризиса	Мониторинг неопределенности и уровня кризиса в состоянии макросреды, анализ кризисных явлений, формирующих поведение контрагентов и факторов микросреды, разработка поведенческих решений относительно преодоления и минимизации риска при взаимодействии с факторами внешней среды
Особенности	<p>Осуществляется в основном в период кризиса и на его предупреждение.</p> <p>Направлено на внутрихозяйственную деятельность.</p> <p>К основным аспектам относят финансовую устойчивость, финансового оздоровления и минимизацию вероятности банкротства, а также антикризисное управление персоналом.</p> <p>Ограниченно рассматриваются вопросы взаимоотношения предприятия с внешней средой.</p> <p>Используется в основном ситуационный подход к формированию системы антикризисного управления.</p> <p>Стратегическая направленность проявляется через антикризисные стратегии, направленные на выход из кризисной ситуации, сложившейся на предприятии.</p>	<p>Направлено на мониторинг неопределенности и кризиса макросреды и влияние этих явлений на внешнее поведение участников рынка и контактные аудитории.</p> <p>Являясь частью системы внешнего экономического поведения, оказывает влияние на формирование моделей конкурентного, торгово-закупочного, рыночного и контактного видов поведения.</p> <p>Стратегическая направленность проявляется в разработке стратегических планов внешнего экономического поведения предприятия.</p>

Чаще всего антикризисное управление рассматривается авторами как самостоятельное управление предприятием, а не как часть комплексной системы управления, что вызывает относительный перекоп в деятельности менеджеров. В свою очередь, антикризисное поведение, являясь частью системы экономического поведения предприятия и выполняя функции избегания нежелательных ситуаций, связанных с кризисными явлениями в микросреде, в которой функционирует предприятие, находясь во взаимосвязи с другими видами внешнего поведения, создает синергический эффект в процессе достижения успеха и получения дополнительных выгод. При этом антикризисное поведение должно обеспечивать не столько финансовую устойчивость предприятия, сколько стабильное получение выгод (прибыль, рост товарооборота и пр.) за счет поддержания конкурентоспособности.

Таким образом, под **антикризисным экономическим поведением** следует понимать непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия управленческих решений комплексного и системного характера, характеризующийся как своевременная реакция на нестандартные решения и поведение агентов микроокружения, обусловленные кризисными явлениями, направленный на предотвращение и устранение возможных негативных последствий этого поведения.

Таким образом, предложенные виды внешнего поведения полностью охватывают взаимодействие предприятия со всеми факторами микросреды, которые отражены в классической и современной экономической литературе. Взаимосвязь между факторами микроокружения предприятия и видами внешнего экономического поведения может быть представлена следующей схемой (рисунок 3.4).

Экономическое поведение предприятия является основой действий экономических субъектов, предпринимаемых для реализации поставленных целей, принятия и выполнения управленческих решений и предполагает осознанность, расчет, определение целевых ориентиров с учетом ключевых ограничений внешней среды: ресурсных, информационных, временных и пр.

Поэтому основой деятельности любого предприятия с целью развития, поддержания и повышения его конкурентоспособности должно стать эффективное использование доступных внешних возможностей для удовлетворения своих потребностей в условиях кризиса с ориентацией на долгосрочную перспективу.

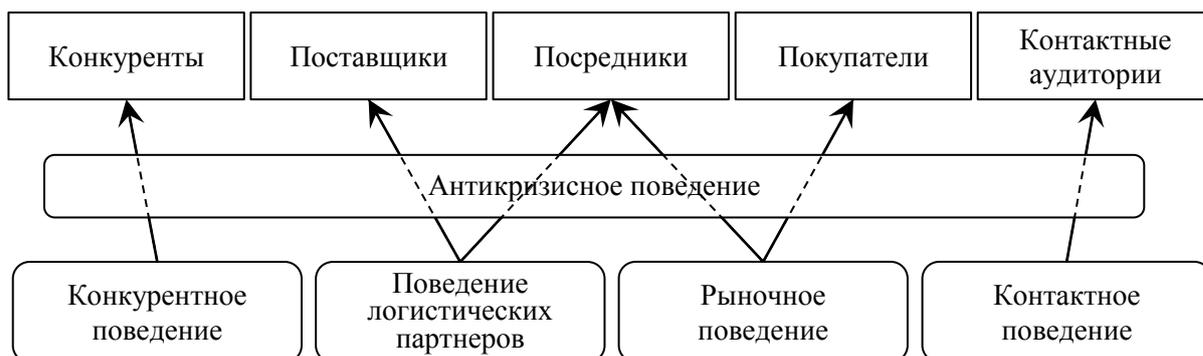


Рисунок 3.4 – Схема взаимосвязи факторов микросреды и внешнего экономического поведения предприятия

Экономическое поведение предприятия является теоретической основой для формирования механизмов хозяйственного поведения экономических субъектов, разработке моделей выбора и принятия управленческих решений исходя из той роли, которую предприятие играет, взаимодействуя с другими агентами и контрагентами рынка. Конкретная ситуация взаимодействия партнеров определяет тот или иной тип поведения предприятия. Эффективная реализация выбранного типа поведения определяет место предприятия в экономической системе.

Следует учитывать, что активная хозяйственная деятельность предприятия, взаимодействуя с окружающей средой, изменяет сложившуюся на рынке ситуацию, которая, в свою очередь, вынуждает предприятие подстраиваться под эти, вызванные им самим изменения. Этот объективный процесс должно учитывать любое предприятие, которое формирует свое поведение в соответствии с внешними конкурентообразующими факторами.

В процессе формирования и реализации моделей антикризисного экономического поведения должны быть разработаны механизмы, использование которых обусловлено концептуальными основами как экономического поведения, так и антикризисного управления: механизм формирования моделей внешнего и внутреннего экономического поведения предприятия; механизм формирования критериев выбора экономического поведения предприятия; механизм выбора вариантов внешнего и внутреннего экономического поведения предприятия; механизм формирования политики антикризисного поведения предприятия; механизм разработки антикризисных программ; механизм согласования антикризисного и стратегического экономического поведения предприятия; механизм принятия решений по поводу реализации антикризисных стратегий и программ.

Таким образом, следует учитывать все многообразие факторов, влияющих на формирование модели поведения в конкретной ситуации, и многообразие ситуаций, в которых экономическое поведение предприятия реализуется.

3.2 Анализ внешнего антикризисного экономического поведения торгового предприятия

Основой для формирования внешнего антикризисного экономического поведения предприятия является анализ факторов среды макровлияния и внешнего экономического поведения непосредственного окружения, который осуществляется на уровне информационно-аналитической платформы (см. рис. 2.8, 2.12) в информационном и аналитическом блоках (см. рис. 2.14), а теоретическая и методологическая основы этого анализа согласуются со стратегической и оперативной составляющими экономического анализа.

Рассматривая деятельность предприятия в долгосрочной перспективе, мнения авторов совпадают в том, что основой эффективности этой деятельности должна стать качественно разработанная стратегия, основанная на детальном

стратегическом анализе. Начиная с 60-х годов XX века в зарубежной экономической литературе появились первые публикации, в которых основой нового корпоративного управления стали макроэкономические прогнозы основных экономических показателей на перспективу в пределах пяти лет. Исследованием вопросов стратегического анализа занимались такие ученые как Д.А. Аакер, Р.М. Грант, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Хэмелл и другие. Теоретические и прикладные аспекты стратегического управления и анализа получила развитие также в работах отечественных ученых: Д.В. Арутюнова, В.П. Баранчев, А.М. Гершун, Л.Е. Довгань, В.Д. Немцов, И.М. Парасий-Вергуненко, З.Е. Шершнева. Несмотря на расхождения во мнениях относительно определения стратегического анализа, последовательности его осуществления, методики проведения, все авторы сходятся в том, что стратегический анализ должен стать отправной точкой для формирования стратегий, разработке стратегических решений, позволяющих создавать стойкие конкурентные преимущества, раскрывая сущность взаимоотношений предприятия с внешней средой.

Однако, исходя из концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, следует отметить, что поведение действует на всех временных уровнях и затрагивает не только стратегическую перспективу, но и непосредственные действия предприятия по осуществлению стратегических целей и задач. Поэтому цели анализа антикризисного экономического поведения значительно шире целей обычного стратегического анализа и включают не только необходимость проведения собственно стратегического анализа, но тактического и оперативного. Как справедливо отмечает Р.М. Грант в работе «Современный стратегический анализ», «стратегия – это общий план по использованию ресурсов для установления благоприятного положения, а тактика – схема определенного действия» [140, с. 29].

Применительно к антикризисному экономическому поведению можно утверждать, что стратегический анализ дает возможность проанализировать внешнюю среду предприятия с целью разработки основных направлений,

стратегий и стратегических планов внутреннего экономического поведения, согласованных с внешней средой; тактический анализ позволяет обосновать модели внешнего и внутреннего экономического поведения как этапные действия по достижению стратегических целей. И, наконец, в условиях высокой неопределенности и гипердинамичности внешней среды необходим оперативный анализ, который отслеживает изменения, происходящие внутри и вне предприятия, и устанавливает «маяки» необходимых корректировок на стратегическом и тактическом уровнях реализации антикризисного экономического поведения. Следовательно, возникает необходимость разработки нового механизма анализа внешнего антикризисного экономического поведения, который позволит контролировать весь процесс от разработки стратегий до их конечной реализации (рисунок 3.5).

В отношении проведения анализа внешней среды предприятия все авторы сходятся во мнении, что данный вид анализа характеризуется как стратегический. С таким утверждением сложно согласится, так как изменения, происходящие во внешнем окружении предприятия, влияют не только на формирование стратегии развития, но и на ее выполнение и своевременную корректировку, вызванную вновь созданными возможностями или появившимися угрозами. В связи с этим механизм анализа внешнего антикризисного поведения предприятия должен формироваться за счет особенностей всех видов экономического анализа на всех временных этапах функционирования предприятия.

Рассматривая анализ внешнего антикризисного экономического поведения как комплексную аналитическую деятельность предприятия, отражающую процесс анализа внешнего окружения, целью которого является стабильное развитие предприятия с учетом ограниченных ресурсов, ориентированное на достижение стратегических целей и осуществляемое в режиме онлайн, возникает необходимость уточнения категориально-понятийного аппарата его составляющих: стратегического, тактического и оперативного анализа.

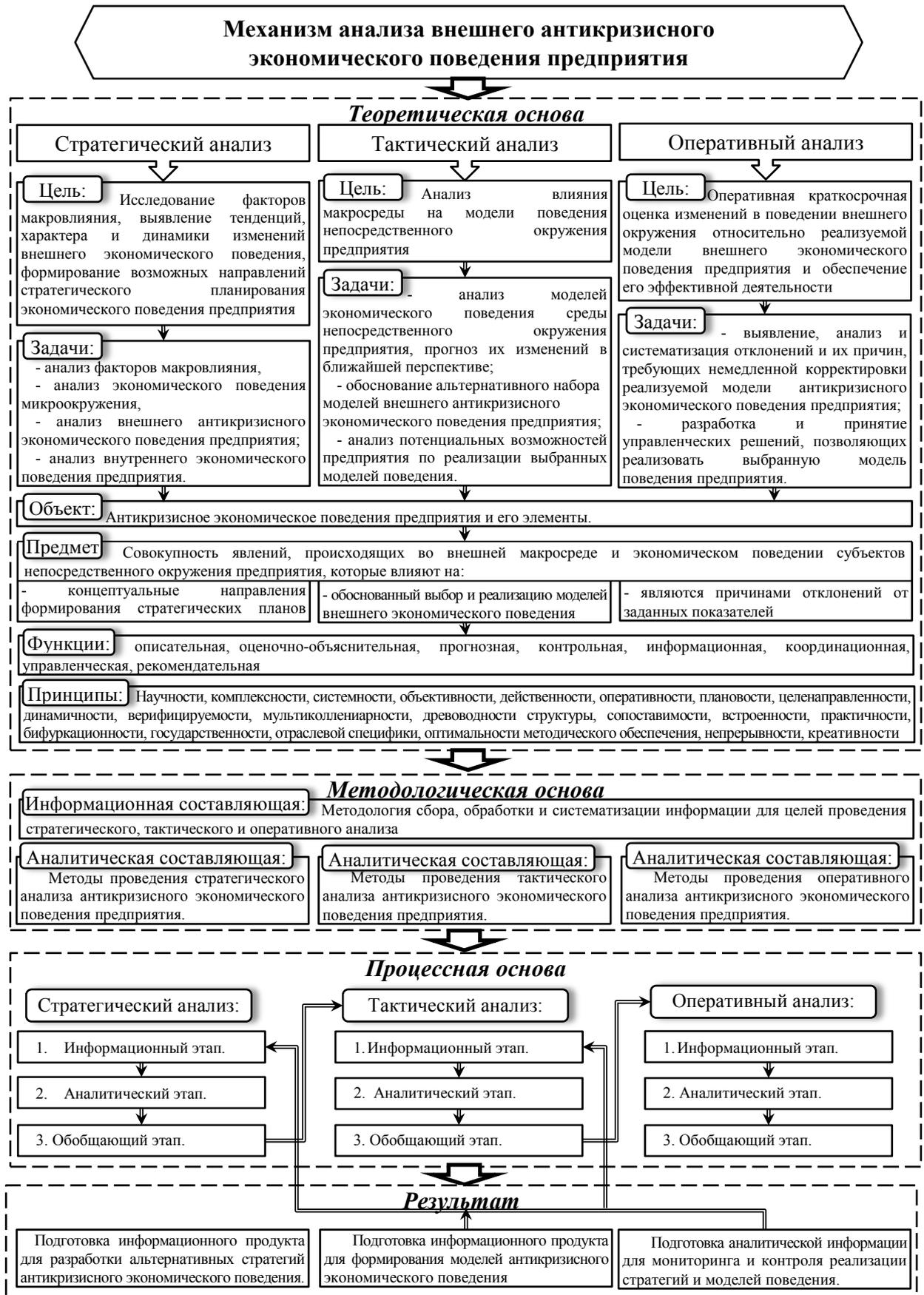


Рисунок 3.5 – Механизм анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия

Как правило, эти виды анализа в экономической литературе рассматриваются обособленно, хотя на практике любое предприятия, если оно стремится добиться успеха, использует одновременно стратегический анализ, ориентирующий на тот уровень, к которому предприятие стремится в будущем, тактический анализ, позволяющий осуществить декомпозицию глобальных целей в тактические инструменты, и оперативный, направленный на оперативное управление возникающими отклонениями. Поэтому, на наш взгляд, правомерно утверждать, что эффективная деятельность предприятия возможна только в случае осуществления постоянного комплексного анализа.

Начиная с классической литературы и до настоящего времени не существует единой точки зрения на сущность стратегического анализа. И. Ансофф рассматривает стратегический анализ и процесс формирования стратегии как единое целое [63], А.А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд считают, что его основой для обоснования альтернатив и критериев выбора стратегий [386], по мнению А. Чандлера – это инструмент обеспечения стратегических решений, характеризующих долгосрочный план действий [412]. В более поздних работах стратегический анализ отождествляют со стратегической диагностикой (определение стратегической позиции по данным анализа тенденций и динамики изменения внешней и внутренней среды, выявление проблем, сильных и слабых сторон предприятия) [345]; экономическим анализом стратегий конкурентоспособности и развития (оценка реальности планов и прогнозов, соответствие фактическим результатам и поддержание конкурентной позиции и развития на перспективу) [161, 174, 343, 390, с.137; 392]; рассматривают как этап стратегического управления (анализ внутренней и внешней среды, который выявляет согласованность с целями предприятия, для формирования стратегического набора) [63; 110; 166; 425; 434, с. 96] или стратегического планирования (анализ возможностей и угроз со стороны внешней среды и ключевых факторов успеха для выявления перспектив развития и разработка стратегических планов) [190; 288; 364].

Относительно сущности оперативного анализа мнения большинства авторов совпадают в том, что данный вид анализа представляет собой систему непрерывного изучения деятельности предприятия, выявления отклонений от стратегических и тактических задач с целью разработки мероприятий быстрого вмешательства для устранения негативных последствий [337].

Никто из авторов не выделяет в структуре экономического анализа тактический анализ, который направлен на исследование процесса реализации выбранных стратегий на уровне тактических задач. Иногда функции тактического анализа выполняет текущий экономический анализ, однако их нельзя отождествлять. Если текущий анализ охватывает все стороны хозяйственной деятельности и является по сути ретроспективным периодическим анализом, а его главной задачей выступает объективная оценка результатов деятельности, выявление резервов с целью использования их при разработке будущих планов, то тактический анализ осуществляет связь между стратегией и результатом ее реализации. Отсюда сущность тактического анализа проявляется в анализе внешней среды, определении внутренних возможностей предприятия реализовать стратегические задачи, для чего обосновываются тактические инструменты (модели экономического поведения).

Обобщение мнений авторов относительно сущности стратегического, тактического и оперативного анализа и концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия позволяет предложить следующее определение:

Анализ внешнего антикризисного экономического поведения предприятия – это комплексный экономический анализ, основанный на данных внешних и внутренних информационных источников, направленный на разработку стратегий, формирование моделей антикризисного экономического поведения, их корректировку и эффективную реализацию, который исследует факторы макросреды и осуществляет постоянный мониторинг влияния поведения элементов микроокружения предприятия.

Целями анализа внешнего антикризисного экономического поведения являются: исследование факторов макровлияния, выявление тенденций, характера и динамики изменений внешнего экономического поведения, формирование возможных направлений стратегического планирования экономического поведения предприятия; анализ влияния макросреды на модели поведения непосредственного окружения предприятия; оперативная краткосрочная оценка изменений в поведении внешнего окружения относительно реализуемой модели внешнего экономического поведения предприятия и обеспечение его эффективной деятельности.

Задачи анализа внешнего антикризисного экономического поведения согласуются с задачами стратегического, тактического и оперативного анализа, описанные в экономической литературе и с учетом задач концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения могут быть определены следующим образом.

На уровне стратегического анализа:

- исследование экономических процессов и явлений макроокружения предприятия с целью выявления закономерностей и тенденций их изменения и возможного влияния на внешнее поведение предприятия и среды непосредственного окружения;
- оценка, анализ и прогноз экономического поведения микроокружения предприятия для обоснования стратегических планов развития;
- аналитическое обоснование стратегических планов внешнего антикризисного экономического поведения предприятия;
- диагностика основных элементов внутреннего экономического поведения, прогнозирование соответствия его позитивным и негативным тенденциям изменений внешнего окружения предприятия на будущие периоды.

На уровне тактического анализа:

- анализ моделей экономического поведения среды непосредственного окружения предприятия, прогноз их изменений в ближайшей перспективе;

- обоснование альтернативного набора моделей внешнего антикризисного экономического поведения предприятия;

- анализ потенциальных возможностей предприятия по реализации выбранных моделей поведения.

На уровне оперативного анализа:

- выявление, анализ и систематизация отклонений и их причин, требующих немедленной корректировки реализуемой модели внешнего антикризисного экономического поведения предприятия;

- оперативная оценка сложившейся экономической ситуации;

- предоставление аналитической информации управляющей системе в соответствии с установленными сроками и формами;

- аналитическое обоснование управленческих решений, позволяющих эффективно осуществлять процесс реализации выбранной модели поведения предприятия.

Объектом анализа является внешнее антикризисное экономическое поведение предприятия на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях. *Предметом* анализа внешнего антикризисного экономического поведения выступает совокупность явлений, происходящих во внешней макросреде и экономическом поведении субъектов непосредственного окружения предприятия, которые влияют на концептуальные направления формирования стратегических планов, обоснованный выбор и реализацию моделей внешнего экономического поведения и являются причинами отклонений от заданных показателей.

Исследование функций экономического анализа, проведенные Д.В. Манушиным [273, с. 57-58], позволяют уточнить и дополнить *функции* анализа внешнего антикризисного экономического поведения, к которым следует относить следующие: описательная – характеристика внешнего окружения предприятия, исследование закономерностей и тенденций его развития с учетом кризисных явлений и уровня неопределенности; оценочно-объяснительная – исследование взаимного влияния факторов макросреды на формирование экономического поведения субъектов прямого воздействия и внешнего

экономического поведения предприятия, выявление причин, обусловивших текущее состояние объекта анализа; прогнозная – результаты анализа являются исходной информацией для обоснования прогнозов развития экономической системы; контрольная – непрерывный мониторинг отклонений от заданных значений показателей для проведения корректирующих мероприятий; информационная – формирование информационных продуктов, необходимых для принятия управленческих и поведенческих решений; координационная – направленная на согласование аналитических инструментов решению задач обработки поступающей информации на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях; управленческая – обоснование эффективного функционирования моделей внешнего антикризисного экономического поведения; рекомендательная – подготовка на основе аналитических отчетов рекомендаций для формирования и/или корректировки выбранных моделей внешнего поведения предприятия, оперативных мероприятий.

Исследование большого количества работ, в которых авторы рассматривают принципы проведения различных видов анализа (стратегического, оперативного, экономического, управленческого, финансового и пр.) показало, что независимо от объекта анализа мнения относительно содержания принципов в целом совпадают. К основным принципам, как правило, относят: научность, комплексность, системность, объективность, плановость, эффективность, оперативность, сравнимость и др. [179, с. 305-307; 213, с. 90-93; 273, с. 55-56; 361, с. 26-28]. Использование данных принципов при осуществлении анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия является целесообразным только с учетом его специфических особенностей и согласованности с принципами формирования и использования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия (см. приложение Е, таблица Е.2). Содержание указанных принципов для целей анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия отражено в приложении Ж (таблица Ж.1).

Процесс осуществления анализа внешнего антикризисного экономического поведения (рисунок 3.6) должен включать следующие этапы и уровни: информационный этап, в процессе которого определяются объекты анализа, источники информации, определяющие совокупность необходимых данных на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях, реестр необходимых показателей и форм выхода информационных продуктов; аналитический этап включает проведение аналитических процедур на соответствующем уровне; на обобщающем этапе осуществляется оценка полученных показателей и подготовки заключительных информационных продуктов, используемых пользователями функциональных подразделений для разработки альтернатив и принятия управленческо-поведенческих решений.

Методологическую основу механизма анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия определяют информационная составляющая, объединяющая методы сбора, обработки и систематизации входящей информации для целей проведения анализа и совокупность методик и методов, позволяющих проводить комплексный экономический анализ для научного обоснования выбора стратегий и моделей поведения предприятия во внешней среде.

На первом этапе проведения анализа внешнего экономического поведения предприятия осуществляется сбор, проверка, систематизация и обработка информационных данных о состоянии внешней среды предприятия. Единая система экономической информации позволяет своевременно формировать выводы и является основой для принятия верных поведенческо-управленческих решений. Следует учитывать, что часть информации может устаревать, что требует оперативности информационной работы, осуществляемой на предприятии и формированию оптимальных информационных потоков, которые включают информационные ресурсы, поступающие из макросреды предприятия и его микроокружения, значительная доля информации циркулирует в пределах самого предприятия.

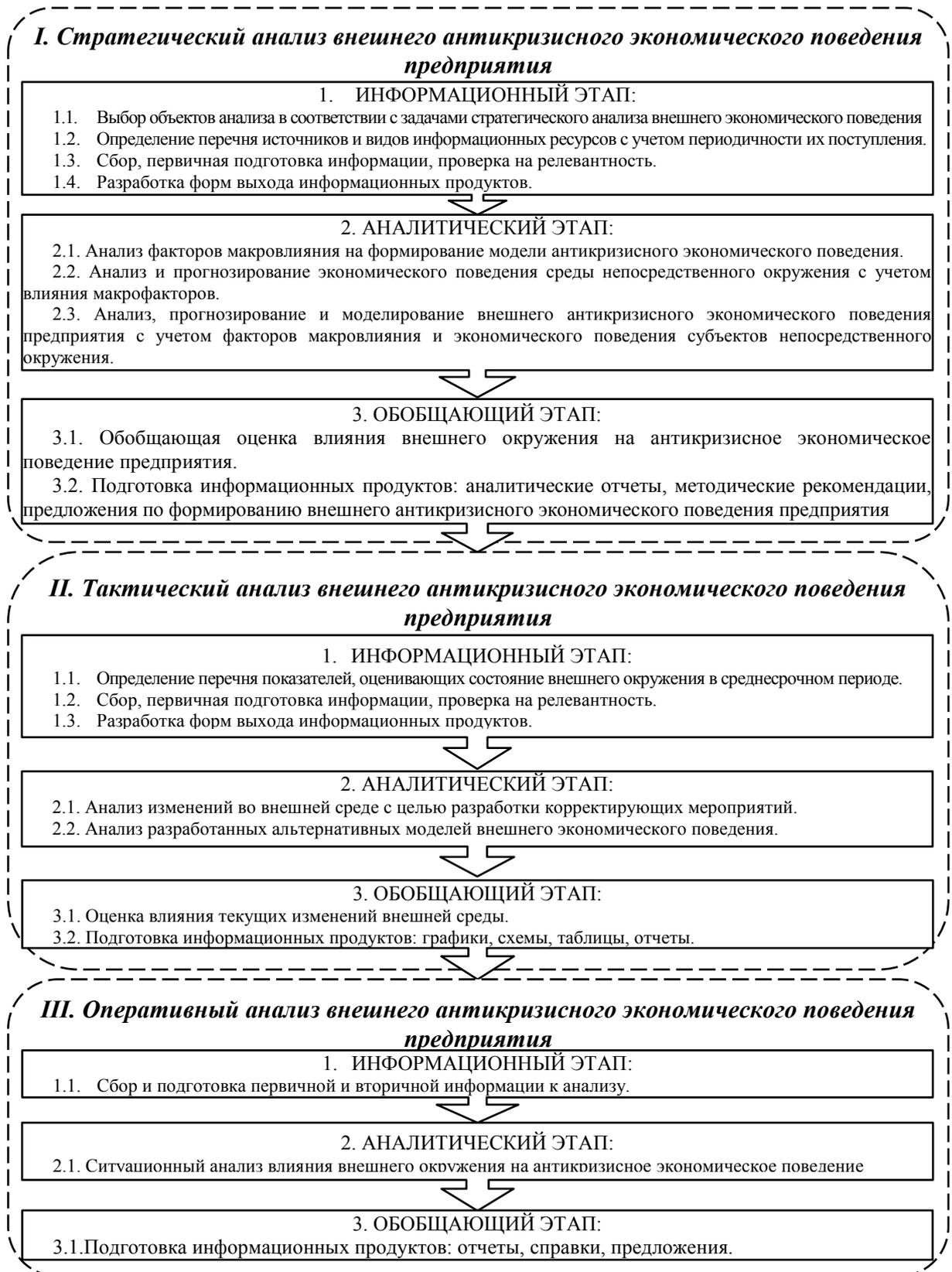


Рисунок 3.6 – Алгоритм проведения анализа внешнего экономического поведения предприятия

В общем виде схема информационных потоков, обеспечивающих проведение аналитической работы на предприятии, представлена на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – Схема информационных потоков для обеспечения комплексного экономического анализа внешнего экономического поведения предприятия

Информационные потоки, по которым информация поступает на аналитический уровень, должны обеспечивать своевременное ее поступление, устранение дублирования, обратную связь и оперативную автоматизированную передачу информационно-аналитических продуктов конечным потребителям (менеджерам и руководителям по центрам ответственности) на основе использования информационных технологий и систем.

Структура экономической информации обусловлена целями анализа внешнего экономического поведения предприятия, содержанием и назначением для принятия управленческо-поведенческих решений и контроля их выполнения на всех уровнях управления. При этом в зависимости от источника поступления выделяют внешнюю информацию, формирующуюся за пределами предприятия, и внутреннюю, которая циркулирует во внутренней среде и может быть первичной

и содержать вновь собранные данные или вторичной, прошедшей обработку и отражать перегруппированные данные об объекте исследования.

В зависимости от функций управления обычно выделяют плановую, учетную, внеучетную и нормативно-справочную информацию. Плановая информация включает стратегические и тактические планы, на которые ориентируется предприятие в достижении своих целей, а также долгосрочные и среднесрочные мероприятия реализации антикризисной политики. Внеучетная является базовой для формирования и корректировки моделей внешнего экономического поведения предприятия. Учетная информация содержит данные о реализации стратегических планов и моделей поведения и формирует базы данных для принятия управленческих и поведенческих решений, оценки состояния предприятия в конкретном периоде и пр. Структура информационных ресурсов для обеспечения стратегического, тактического и оперативного анализа внешнего антикризисного экономического поведения представлена в таблице 3.3.

Изучение и анализ факторов макросреды в настоящее время базируется в основном на экспертных методах оценки, которые получили распространение еще в середине прошлого века и продолжают развиваться и дополняться методиками их количественной оценки.

Для анализа факторов макроокружения в экономической литературе предлагается PEST (STEP)- анализ и его расширенные варианты: SLEPT-анализ использует классические факторы и правовой аспект макросреды (Legal); ориентация на устойчивое развитие отражается в STEPE-анализе экологической составляющей (Environmental) (К.Фляйшер, Б. Бенсуссан [405]); PESTLE-анализ объединяет экологическую и правовую компоненты; PESTLIED-анализ (Political, Economic, Social, Technological, Legal, International, Environmental, Demographic) рассматривает также международный и демографический факторы. Достаточно широкое распространение получил метод T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society), описанный А. Гершуном и М. Горским, [129, с. 84] и его расширенные версии TEMPLES+I и TEMPLES+I+LoNG, учитывающие информационный фактор и уровни проведения анализа [418, с. 90].

Таблица 3.3 – Информационное обеспечение анализа внешнего экономического поведения предприятия

<i>Источники информации</i>	<i>Объекты анализа</i>		
	<i>Факторы макрорегиона</i>	<i>Внешнее антикризисное экономическое поведение (микроуровень)</i>	<i>Внешнее антикризисное экономическое поведение предприятия</i>
В зависимости от источника поступления			
Внешние	– законодательная база; – нормативная база; – данные статистических сборников; – СМИ; – интернет-сайты;	– прогрессивные научные разработки; – обзоры анализ рынка; – анализ деловой активности хозяйствующих партнеров; – Интернет-сайты партнеров; – данные специализированных изданий	– прогрессивные научные разработки
Внутренние	-	– внутренние исследования взаимоотношений с партнерами	– материалы внутренних наблюдений и исследований
По функциям управления			
Учетные	-	– данные статистического и управленческого учета в отношении внешних контрагентов	– данные бухгалтерского, статистического и управленческого учета; – первичная учетная документация
Внеучетные	– законодательная и нормативная база; – специализированная литература; – СМИ	– нормативные документы об изменениях в законодательной и нормативной базах; – хозяйственно-правовые договоры и документы; – материалы исследований поведения контрагентов; – материалы периодических изданий, научной литературы; – СМИ;	– официальные документы (распоряжения руководителей); – хозяйственно-правовые договоры и документы; – техническая и технологическая документация; – материалы исследований поведения предприятия
Плановые	– стратегические планы	– стратегические планы и внешние антикризисные мероприятия	– стратегические и текущие планы; – внутренние нормы и нормативы, – бюджеты, сметы и пр.

Чтобы оценить значимость для предприятия отдельных факторов окружения О.С. Виханский предлагает использовать метод составления профиля среды, с помощью которого анализируется влияние значимых факторов на отрасль и на предприятие [111, с. 46].

Каждый из рассмотренных методов имеет свои особенности использования, основные из которых отражены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Сравнительная характеристика методов анализа факторов макросреды

<i>Модель</i>	<i>Факторы макросреды</i>	<i>Особенности использования метода</i>
PEST (STEP)-анализ	Политические, Экономические, Социальные, Технологические	Анализ наиболее основополагающих факторов макросреды, осуществляемый с помощью их детального описания, возможна формализация результатов. Применяется при разработке стратегии
SLEPT-анализ STEPE-анализ PESTLIED-анализ	Политические, Экономические, Социальные, Технологические, Правовые; + Экологические; + Международные, Демографические	Расширенный PEST (STEP)- анализ за счет включения в исследования макросреды предприятия международных, экологических, демографических и правовых факторов.
T.E.M.P.L.E.S. TEMPLES+I+ LoNG	Технологические, Экономические, Рыночные, Политические, Правовые; Экологические, Социальные; Информационный, Локальный, национальный и глобальный уровни анализа	Комплексный подход к оценке макросреды, включающий рыночный фактор Расширенный метод, учитывающий влияние информационного пространства и уровни анализа
ETOM (Environmental Threats and opportunities Matrix)	Матрица угроз и возможностей внешней среды	Использование ограниченного количества наиболее значимых, по мнению экспертов, факторов и количественная оценка степени вероятности наступления события и силы влияния фактора позволяет предприятию обосновать свое поведение относительно внешних макрофакторов
QUEST (Quick Environmental Scanning Technique)	Техника быстрого сканирования внешней среды	Выбранные наиболее значимые факторы влияния макросреды (не более пяти) оцениваются по уровню взаимовлияния и взаимосвязи. Анализ осуществляется в виде матрицы.
SWOT-анализ	Силы / Слабости, Возможности / Угрозы	Анализируются внешние и внутренние факторы, возможность накопления статистической информации
Профиль среды	Значимые факторы макросреды	Проведение экспертной оценки наиболее значимых факторов по 3-бальной шкале с учетом их позитивной или негативной направленности

К недостаткам предлагаемых в экономической литературе методов анализа макросреды и рассмотренных в таблице 3.4, следует отнести:

- отсутствие единой методики проведения анализа;
- сложность получения информации, полностью отвечающей требованиям к ее качеству;
- субъективность подхода, основанного на мнениях экспертов, и отсутствие механизма подбора экспертов для проведения процедур оценки;
- использование стандартного набора показателей в каждой группе факторов, не учитывающих специфику отрасли;
- из всех представленных показателей только некоторые имеют количественную оценку;
- не проводится анализ взаимовлияния факторов;
- отсутствует методика интерпретации полученных результатов и проецирования на микросреду предприятия;
- все полученные результаты статичны и не учитывают ретроспективную и прогнозную динамику;
- четырехпольные матрицы, используемые в некоторых методах, рассматривают ограниченное количество макрофакторов, опуская те составляющие макросреды, которые могут иметь существенное влияние на исследуемую отрасль или предприятие;
- методы, рассматривающие шесть и более групп факторов, а также трехуровневая модель TEMPLES+I+ LoNG, являются достаточно объемными и требуют значительные объемы информации, что приводит к информационной перегруженности информационно-аналитической платформы и влияет на качество информационного продукта на предприятии;
- в предлагаемом многими авторами SWOT-анализе отсутствует четкая дифференциация между внешними и внутренними факторами: то, что может быть целесообразным при анализе макросреды, в ходе исследования макровлияния является необоснованным.

Указанные недостатки обуславливают необходимость разработки авторского научно-методического подхода к анализу факторов макросреды предприятия.

Поэтому для анализа факторов макровлияния на формирование модели антикризисного экономического поведения предлагается применение интегрированного метода «TEPSICID», который учитывает все достоинства предлагаемых в научной экономической литературе методов и нивелирует указанные недостатки. Основными из выделенных недостатков следует считать статичность получаемых результатов, отсутствие в большинстве случаев количественной оценки и сложность их интерпретации относительно влияния факторов макросреды на внешнее и внутреннее антикризисное экономическое поведение предприятия.

Для решения данной проблемы предлагается использовать ABC-анализ, который позволяет разделить все анализируемые факторы на три категории: А – факторы, обладающие максимальной изменчивостью и значимостью для реализации выбранной модели поведения; В – факторы, оказывающие влияние на формирование моделей поведения; С – факторы, обуславливающие выбор направлений стратегического планирования моделей антикризисного поведения предприятия. ABC-анализ позволит классифицировать все факторы макроокружения по степени их важности в принятии управленческих решений. В его основе лежит принцип Парето, который можно интерпретировать следующим образом: 20% всех факторов позволяют на 80% контролировать функционирование модели СПАЭП.

Процесс TEPSICID-анализа факторов влияния макросреды на внешнее экономическое поведение предприятия включает 9 этапов (рисунок 3.8).

1-й этап. На первом этапе определяется цель исследования факторов макросреды, формируется команда экспертов, которые на основе изучения стратегических, тактических и оперативных направлений выбора и реализации моделей поведения предприятия определяют перечень факторов, оказывающих

опосредованное влияние на внешнее и внутреннее экономическое поведение предприятия и внешнее поведение контрагентов микросреды.



Рисунок 3.8 – Процесс анализа факторов макровлияния на формирования модели антикризисного экономического поведения

Учитывая гипердинамичность и высокую степень неопределенности внешней среды, группа экспертов формируется для проведения экспертизы макрофакторов на постоянной основе и с определенной периодичностью. В группу экспертов целесообразно включать высококвалифицированных специалистов в области управления предприятием из ключевых подразделений:

маркетолог, экономист экономико-аналитического отдела, юридический консультант, специалист информационного отдела и т.п. На этом этапе сформированной группой экспертов обосновывается перечень факторов, которые оказывают влияние на деятельность предприятия в текущем и перспективном периоде.

2-й этап. На втором этапе осуществляется сбор, первичная обработка и группировка информации для анализа на соответствие требованиям и релевантность.

3-й этап. Проведение экспертной оценки степени и позитивности/негативности влияния выбранных факторов макросреды с использованием трехбалльной шкалы (1 – фактор оказывает незначительное воздействие; 2 – влияние данного фактора вызывает умеренные отклонения в деятельности предприятия; 3 – фактор оказывает значительное влияние и может вызвать существенные нарушения в процессе реализации моделей поведения).

4-й этап. На этом этапе осуществляется оценка вероятности наступления события, описанного тем или иным фактором, в будущих периодах по пятибалльной шкале. При этом можно использовать следующие значения вероятности наступления события:

- от 0 до 0,99 – вероятность низкая (до 20%);
- от 1 до 1,99 – вероятность ниже средней (20-40%);
- от 2 до 2,99 – вероятность средняя (40-60%);
- от 3 до 3,99 – вероятность выше средней (60-80%);
- от 4 до 4,99 – вероятность высокая (более 80%).

Для повышения уровня надежности рассчитанных показателей проводится оценка согласованности мнений экспертов на основе расчета коэффициента конкордации и критерия Пирсона Хи-квадрат. Мнения экспертов считаются согласованными, если расчеты показали результат более 90%.

5-й этап. Проведение стандартизации средневзвешенных показателей для осуществления дальнейших расчетов и анализа факторов по формуле (3.1):

$$k_i = \frac{X_i}{X_{max}}, \quad (3.1)$$

где X_i – фактическая оценка эксперта i -го фактора макросреды;

X_{max} – максимальная оценка i -го фактора (3 – для оценки влияния фактора; 5 – для оценки вероятности наступления события, обусловленного i -м фактором).

6-й этап. Для проверки взаимного влияния исследуемых факторов друг на друга рекомендуется провести расчет с помощью метода парных сравнений, который был предложен Т.Саати [360]. В соответствии с этим методом проводится анализ взаимовлияния факторов. В общем виде матрица взаимовлияния факторов представлена в таблице 3.5, где каждому фактору макросреды (F_i) соответствует стандартизированная оценка влияния этого фактора на внешнее экономическое поведение предприятия (w_i), которая рассчитывается по формуле (3.2):

$$w_i = 1 - \frac{\pm X_i}{X_{max}}, \quad (3.2)$$

где $\pm X_i$ – фактическая оценка эксперта i -го фактора макросреды с учетом положительного или отрицательного влияния;

X_{max} – максимальная оценка i -го фактора (3 балла).

Таблица 3.5 – Общий вид матрицы оценки взаимовлияния факторов макросреды

		F₁	F₂	...	F_n
		w_1	w_2	...	w_n
F₁	w_1	1	f_{12}		f_{1n}
F₂	w_2	f_{21}	1		f_{2n}
...	
F_n	w_3	f_{n1}	f_{n2}		1

Коэффициент взаимовлияния по каждому из факторов ($K_{\text{вв}i}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{вв}i} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n f_{ij}}, \quad (3.3)$$

где $\prod_{i=1}^n f_{ij}$ – произведение отношений влияния i -го фактора к каждому из значений факторов макросреды;

n – количество анализируемых факторов макросреды.

7-й этап. Расчет итоговой оценки влияния по каждому из факторов (F_i) определяется как корень квадратный из произведения стандартизированных оценок степени влияния и вероятности наступления (приложение Ж (таблица Ж.2)) или с учетом коэффициента взаимовлияния факторов (приложение Ж (таблица Ж.3)) по формулам (3.4):

$$F_i = \sqrt{K_{\text{в}} \cdot K_{\text{вер}}} \quad \text{или} \quad F_i = \sqrt[3]{K_{\text{в}} \cdot K_{\text{вер}} \cdot K_{\text{вв}}} \quad (3.4)$$

где $K_{\text{в}}$ – показатель силы влияния i -го фактора;

$K_{\text{вер}}$ – показатель вероятности наступления i -го фактора;

$K_{\text{вв}}$ – коэффициент взаимовлияния факторов макросреды на i -й фактор.

8-й этап. Классифицировать все факторы макроокружения предприятия в зависимости от целей разного уровня анализа позволяет ABC-анализ – метод, используемый для рационализации деятельности и позволяющий определить, в соответствии с их значимостью, факторы, которые нуждаются в оперативном, тактическом или стратегическом мониторинге.

Преимущества данного метода в его простоте и надежности, а также разделение всех макрофакторов по категориям анализа позволит оптимизировать информационные потоки, сократить объем входящей информации и выявить наиболее значимые факторы, требующие более тщательного анализа для

обоснования, выбора и реализации моделей внешнего и внутреннего поведения предприятия.

В классическом варианте использования ABC-метода распределение между категориями осуществляется следующим образом: категория А – наиболее значимые показатели (0-80%), категория В – показатели средней значимости (80-95%), оставшиеся относят к категории С – показатели с низкой значимостью. Интерпретируя градацию категорий в отношении степени влияния факторов макросреды на внешнее поведение предприятия, можно сказать, что к факторам, имеющим значительное влияние и требующим постоянного мониторинга, следует отнести те, степень влияния которых в общей сумме составляет 20%. Согласно правилу Парето эти факторы оказывают 80% влияния и должны быть включены в оперативный анализ (категория А). К категории В следует отнести факторы, чье влияние направлено на формирование моделей поведения, и периодичность их исследования можно отнести к тактическим задачам управления предприятием. Значимость этих факторов колеблется в пределах 20-30%. Оставшиеся факторы указывают на стратегические изменения макросреды.

Для осуществления ABC-анализа ранжируем общую оценку показателей макросреды, затем определяем весомость каждого из факторов (B_i) по формуле (3.5):

$$B_i = \frac{F_i}{\sum F}, \quad (3.5)$$

где F_i – оценка влияния i -го фактора;

$\sum F$ – сумма оценок влияния факторов.

Далее согласно выбранным ограничениям осуществляем классификацию факторов, используя логическую формулу (3.6):

$$\begin{aligned} &=ЕСЛИ(D4<20;"оперативный анализ"; \\ &ЕСЛИ(D4>50;"стратегический анализ";"тактический анализ")) \end{aligned} \quad (3.6)$$

Расчеты проведем для выбранных факторов макросреды с учетом взаимовлияния и без них. Результаты отражены в приложении Ж (таблицы Ж.4 и Ж.5).

9-й этап. Интерпретация результатов. В результате ABC-анализа факторов макровлияния на внешнее экономическое поведение предприятия в соответствии с их важностью и уровнем использования можно выделить три группы: факторы, оказывающие существенное влияние и требующие постоянного мониторинга; факторы, влияющие на формирования внешних моделей поведения; факторы, анализ которых целесообразно осуществлять на стратегическом уровне. Для целей их использования в процессе подготовки информационных продуктов и принятия решений целесообразно для каждой группы определить интегральный показатель. Его расчет произведем по формуле (3.7):

$$I_k = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n F_{ik}} \quad (3.7)$$

где I_k – интегральный показатель k-й группы факторов макросреды;

F_{ik} – общая оценка i-го фактора k-й группы факторов макросреды;

n – количество показателей в k-й группе факторов макросреды.

Таблица 3.6 – Расчет интегральных показателей факторов влияния макросреды

Группы факторов макросреды	Интегральный показатель	Значение интегрального показателя							
		ООО «Галактика»	ООО «Сити Строй»	ООО «Гринтермо»	ООО «АТБ Альфа-групп»	ООО «Свет Востока»	ООО «Юз Авто Дон»	ООО «ФКФ «Ренцель»	ООО «Мастер-торг»
Оперативный анализ	$I_{o.a.}$	0,972	0,84	0,87	0,93	0,66	0,82	0,56	0,61
Тактический анализ	$I_{t.a.}$	0,89	0,78	0,92	0,88	0,74	0,79	0,67	0,68
Стратегический анализ	$I_{st.a.}$	0,598	0,69	0,53	0,54	0,33	0,54	0,37	0,39

Таким образом, к преимуществам предложенного научно-методического подхода к анализу факторов макросреды предприятия, в отличие от существующих, можно отнести следующее:

- предложена комплексная методика проведения анализа макросреды, включающая интегрированный метод TEPsICID-анализ, учитывающий основные недостатки предлагаемых в научной литературе методов оценки макросреды, и метод группировки ABC-анализ, используемый для классификации макрофакторов в зависимости от уровня анализа;

- совместное использование интегрированного метода TEPsICID и метода группировки ABC-анализ позволяет учесть качественные характеристики и количественные значения факторов макроокружения;

- предложенный TEPsICID-анализ кроме традиционных групп факторов (Экономические, Политические, Социальные, Демографические, Международные) исследует также факторы цикличности кризиса на глобальном и республиканском уровнях и группу торгово-технологических факторов, учитывающих специфику деятельности торговых предприятий;

- на основе метода иерархий осуществляется анализ взаимовлияния факторов;

- группировка факторов по уровням управления позволяет проводить постоянный мониторинг внешнего макроокружения предприятия, не перегружая информационные потоки;

- простота расчетов и их автоматизация с использованием стандартных средств MS ExeLe снижают трудоемкость предложенной методики, что позволяет проводить анализ с требуемой периодичностью;

- позволяет осуществить количественную оценку влияния факторов макросреды и учитывать полученные значения при формировании и использовании моделей поведения.

3.3 Методология анализ внешнего антикризисного экономического поведения предприятия на микроуровне

Анализ микросреды предприятия базируется на использовании матричных методов, которые детально рассмотрены в экономической литературе: Матрица BCG, Матрица GE, Матрица Hofer / Schendel, Матрица Shell / DPM, Матрица ADL, «5 сил» Портера, SWOT-анализ, Матрица Ансоффа, Матрица Томпсона-Стрикленда и многие другие. Следует отметить, что, во-первых, все матричные методы используются в стратегическом анализе, а на тактическом и оперативном уровнях ограниченные временные интервалы не позволяют проводить дополнительные аналитические процедуры и получать количественные данные для принятия своевременных решений. Во-вторых, их использование не дает полной картины микроокружения предприятия, так как большинство из матриц двумерные, а построение большого количества матриц создает предприятию дополнительные трудности как с трудовыми и временными затратами на их построение, так и на согласование полученных результатов. В-третьих, описанные в классической экономической литературе матрицы имеют схожие или дублирующие друг друга признаки. В-четвертых, недостатком использования матричного подхода к анализу микросреды предприятия является также то, что матрицы указывают лишь направление при разработке стратегий и создании стратегических планов, которые должны быть дополнены и подкреплены соответствующими расчетами и давать конкретные количественные показатели изменений для формирования целей и их достижения. И, наконец, в-пятых, матричный подход не ориентирует предприятие на обоснование выбора моделей поведения.

Необходимо отметить, что в рассмотренной экономической литературе существуют методики анализа конкурентного поведения, основанные на подходах, предложенных Ф. Котлером, М. Портером, Ю.Б. Рубиным, Р. Фатхутдиновым. Однако предложенные методики не доведены до расчета интегральных показателей. Справедливо отметить, что существует ряд методик

анализа покупательского поведения, которое, на наш взгляд, является составной частью рыночного поведения, особенностью которых является анализ поведения конечного покупателя с точки зрения маркетингового подхода. Обратную направленность, в сторону розничного предприятия, данные методики анализа не предусматривают. В целом методики анализа рыночного поведения, которое исследует поведение конечных покупателей и посредников, активизирующих взаимосвязь между розничным предприятием и покупателем, поведения логистических партнеров, обеспечивающих широту и полноту ассортимента для удовлетворения покупательских потребностей, и контактных аудиторий, оказывающих в сложившихся в ДНР сложных экономико-политических условиях существенное влияние на деятельность предприятия, отсутствуют. Несмотря на значительный объем литературы, посвященный антикризисному управлению, до конца не разработан механизм анализа такого вида поведения на уровне анализа микросреды.

Из всего выше изложенного следует, что необходим новый научно-методологический подход к анализу поведения контрагентов микроокружения, который дает возможность получить конкретные показатели влияния микросреды, позволяющие обосновать модели внешнего и внутреннего поведения предприятия и разработать конкретные мероприятия и управленческо-поведенческие решения по достижению поставленных целей и задач развития (рисунок 3.9).

В экономической литературе рассмотрен ряд методов, позволяющих осуществить анализ конкурентов предприятия и его конкурентоспособности. К ним относятся методы и модели портфельного анализа (Матрица Ансоффа, Матрица BCG, Матрица GE, Матрица McKinsey и др.), методы эмпирического анализа конкурентных стратегий поведения на основе их классификации согласно эволюционного (Й. Шумпетера), управленческого (М. Портера, Ф. Котлера) или биологического (Л.Г. Раменского, А.Ю. Юданова, Х. Фризенвинкеля) подходов, методы экспертных оценок, расчетно-аналитические и другие.



Рисунок 3.9 – Модель комплексного научно-методического подхода к анализу внешнего экономического поведения микросреды торгового предприятия
(авторская разработка)

Однако ни один из этих методов не может быть использован при анализе конкурентного поведения, так как основу предложенных методов составляет анализ темпов роста (прироста) доли рынка, привлекательности рынка, жизненного цикла отрасли, анализ стратегий относительно рынков и товаров, анализ конкурентной позиции. Использование эмпирических методов биологического подхода не целесообразно по причине спорной идентификации поведения различных групп животных и предприятий в современном информационно-ориентированном экономическом пространстве.

При анализе конкурентного поведения основное внимание следует уделить тем действиям, которые осуществляет предприятие в процессе конкурентной борьбы. Следовательно, должны отличаться не только показатели оценки, но и сама методика проведения анализа. Задачей такого анализа является получение характеристики каждого конкурента с точки зрения стратегических и тактических шагов, которые он предпринимает по достижению успеха. По мнению М.

Портера, тщательный анализ поведения конкурентов необходим, чтобы определить, кто из конкурентов представляет серьезную угрозу деятельности предприятия, насколько серьезно следует воспринимать его действия, как избежать резкой реакции с его стороны. С этой целью он предлагает анализ конкурентов, состоящий из четырех компонентов: будущие цели, текущие стратегии, представления и потенциальные возможности [343, с. 87]. Наиболее целесообразно оценивать конкурентное поведение с позиции достижения предприятием конкурентных преимуществ, которые в классической литературе могут отождествляться с Ключевыми факторами успеха (КФУ) [386, с. 153-154]. Конкурентное поведение влияет на достижение конкурентных преимуществ, которые в свою очередь формируют модели конкурентного поведения, т.е. предприятия, имеющие разные конкурентные преимущества, используют различные модели поведения в отношении своих конкурентов.

Все конкурентные действия осуществляются на определенном конкурентном поле и характеризуют либо направленное воздействие на конкурентов, либо отражение попыток воздействовать на предприятие со стороны других конкурентов. В связи с этим выделяют различные виды поведения. Большинство авторов выделяют три вида конкурентного поведения: креативное, ориентированное на превосходство над соперниками за счет новых товаров, методов и форм торговли, новой рекламы, организации торгового процесса; приспособленческое, использующее наиболее интересные разработки конкурентов; обеспечивающее, направленное на сохранение позиций на долгосрочную перспективу за счет качества обслуживания, улучшения ассортимента и т.д. Р.А. Фатхутдинов рассматривает уже пять видов конкурентного поведения: независимое, корпоративное, адаптивное, опережающее и агрессивное [398, с. 159].

Наиболее обоснованная классификация видов конкурентного поведения, которую целесообразно взять за основу проведения анализа, предлагается Ю.Б. Рубиным. Согласно предложенной автором классификации выделены наступательное, оборонительное, контр наступательное, согласительное,

изоляциянистское, отвлекающее виды поведения и отступление как вид поведения [356, с. 105].

Используя *наступательный* вид конкурентного поведения, предприятие стремится усилить свои конкурентные преимущества, избавиться от недостатков, расширить свое влияние на новые сегменты рынка, формировать новые ассортиментные группы, укрепить общественную репутацию и имидж. Выбор данного вида поведения характеризуется применением легальных способов развития, оказания давления на прямых и условно-прямых конкурентов.

Оборонительное конкурентное поведение выбирают предприятия, которые пытаются поддержать уже достигнутые конкурентные преимущества, сохранить целевые сегменты рынка, закрепить сложившийся имидж и, как правило, противостоять тем прямым, условно-прямым и косвенным рыночным конкурентам, которые ориентируются на использование наступательного поведения. К основным целевым ориентирам этих предприятий относится сохранение и расширение постоянных клиентов.

В случае, когда предприятие сталкивается с конкурентом, ориентированным на реализацию наступательного конкурентного поведения, но его действия оказываются недостаточно сильными и интенсивными, в качестве противодействия может быть выбрано *контрнаступательное* поведение, сочетающее основные черты наступательного и оборонительного видов.

Сложившаяся в настоящее время в экономике ДНР ситуация в некоторых случаях стимулирует реализацию так называемого *согласительного* конкурентного поведения, при котором предприятия-конкуренты достигают взаимного компромисса, который позволяет реализовать поставленные цели. В большей степени в пользу данного вида поведения ориентированы условно-прямые конкуренты, товарный ассортимент которых незначительно пересекается и дополняет друг друга, что позволяет укрепиться на освоенном сегменте рынка. Согласительное поведение, как правило, имеет тактический характер и ориентировано на период, когда каждая из сторон обеспечивает себе устойчивые

конкурентные позиции. На стратегическом уровне согласительное поведение может привести к интеграции и кооперации предприятий.

Предприятие, стремящееся уйти от столкновений с конкурентами, чаще всего выбирает *изоляционистский* вид поведения, при котором предприятие ориентируется на комплексное отношение к внешней среде, уклоняясь от участия в конкурентной борьбе.

При желании субъекта хозяйственной деятельности покинуть рынок используется такой вид конкурентного экономического поведения как *отступление*, обусловленное невозможностью или нежеланием сопротивляться наступательному поведению конкурентов. Данный вид поведения характеризуется желанием избежать столкновений и возможной переориентацией на другие сегменты рынка или другие рынки.

При необходимости отвлечь внимание конкурентов, создавая видимость бездействия на рынке, предприятие может использовать *отвлекающее* конкурентное поведение, которое характеризуется имитацией действий, лишенных рационального смысла, с целью отвлечь конкурента от подлинных целей и дезинформировать о своих намерениях.

Для оценки конкурентов в соответствии с рассмотренными видами поведения предлагается использовать следующие показатели, характеризующие основные элементы поведения конкурентов. К основным конкурентным преимуществам, способным как положительно, так и негативно повлиять на деятельность предприятия, следует отнести:

- степень полезности товаров и возможность в полной мере удовлетворить потребности потребителей в соответствии с их составом;
- уровень ассортимента представленных групп товаров;
- качество товаров и уровень соответствия потребительским ожиданиям;
- наличие минимального количества товаров, обеспечивающее ассортимент товарных групп и товаров в пределах каждой товарной группы;
- уровень до- и послепродажного сервиса, поддерживающего интерес к данному предприятию и формирующего потребительские предпочтения;

- уровень цен на основные группы товаров, формирующие имидж предприятия и постоянных клиентов;
- наличие, уровень и состав скидок, предлагаемых предприятием в процессе реализации товаров.

При анализе конкурентов также необходимо учесть цепочку ценностей, которая включает потребительскую, функциональную и операционную ценность. Под потребительской ценностью следует понимать возможность предприятия в полной мере удовлетворять ожиданиям покупателей в соответствии с ассортиментом, качеством и уровнем цены на предлагаемые товары [230; 342; 353].

Уровень функциональной ценности включает устойчивость репутации предприятия на соответствующем рынке, прогнозируемость его поведения в сложившихся экономических условиях и форс-мажорных состояниях, по степени надежности предприятия при организации и проведении актов купли-продажи и ответственности за выполнение договорных обязательств, надежности предприятия как постоянного партнера, степень гибкости при ведении переговоров о купле-продаже, оформлении договоров и их выполнении [356, с. 47].

Важным элементом оценки конкурента также является уровень его организационной устойчивости, проявляющейся в надежности внутрифирменных связей, эффективности внутрифирменного взаимодействия подразделений.

Важными составляющими анализа конкурентов с точки зрения поведения на рынке являются также доля рынка, занимаемая предприятием и уровень расширения товарного ассортимента за счет новых товаров.

На основании выше изложенной характеристики конкурентного экономического поведения и его видов предлагается методика проведения комплексного анализа конкурентного экономического поведения, осуществляемая в четыре этапа (рисунок 3.10).

На *первом этапе* формируется информационная база конкурентного поведения.

На *втором этапе* осуществляется расчет рассмотренных выше показателей по группам и интегрального показателя конкурентного экономического поведения. На основе экспертной оценки полученной и сгруппированной информации определяются индексы изменения показателей, включенных в группу конкурентных преимуществ, цепочки ценностей, доли рынка и доли новых товаров (приложение И, таблица И.1). Расчет общего показателя в группе осуществляется по формуле средней арифметической.

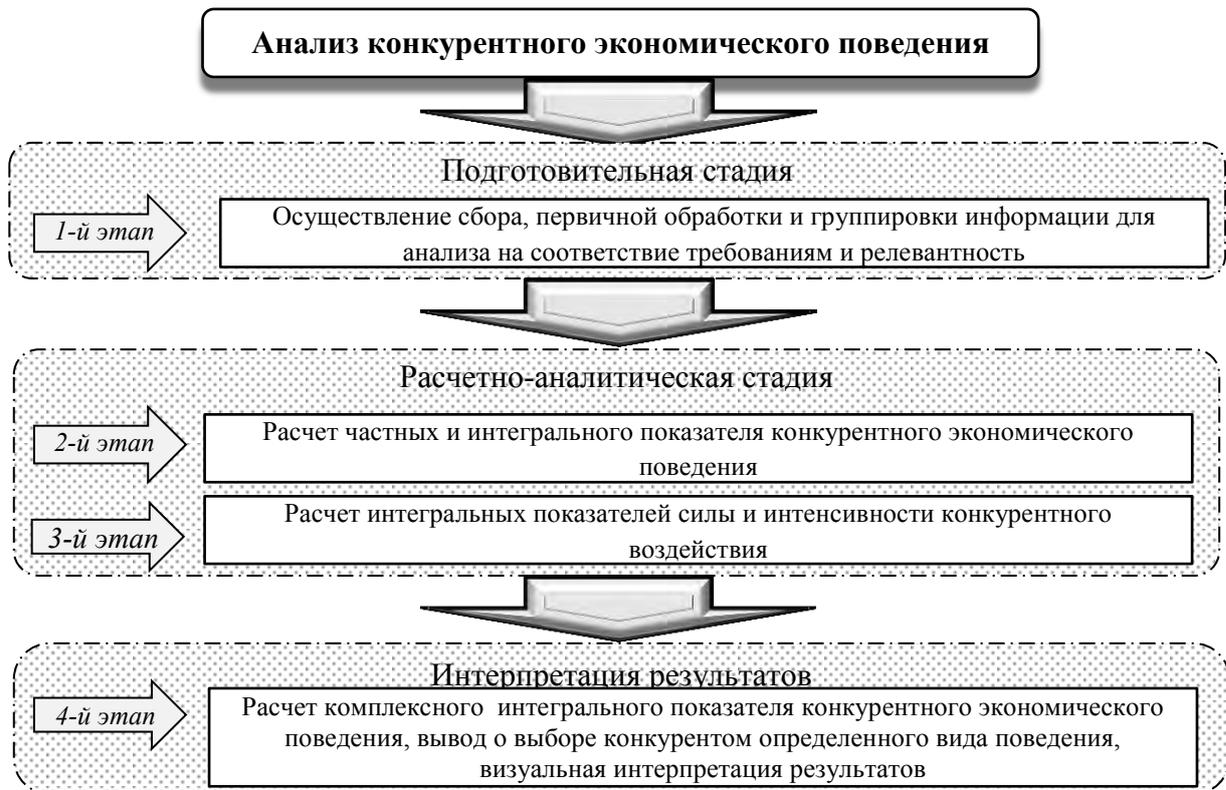


Рисунок 3.10 – Алгоритм анализа конкурентного экономического поведения

Интегральный показатель конкурентного экономического поведения рассчитывается по формуле (3.8):

$$I_{\text{конк.пов.}} = \sqrt[4]{K_{\text{к.п.}} \cdot K_{\text{ц.ц.}} \cdot I_{\text{д.р.}} \cdot I_{\text{н.т.}}} \quad (3.8)$$

где $K_{\text{к.п.}}$ – коэффициент индексов конкурентных преимуществ предприятия;

$K_{ц.ц.}$ – коэффициент индексов цепочки ценностей предприятия;

$I_{д.р.}$ – индекс изменения доли рынка;

$I_{н.т.}$ – индекс новых товаров.

Третий этап. Для комплексной оценки конкурентного поведения необходимо учесть силу конкурентного воздействия, под которой следует понимать степень эффективности воздействия субъектов хозяйствования на конкурентную среду [356, с. 136]. При расчете интегрального показателя конкурентной силы предлагается учитывать следующие коэффициенты: эффективность работы маркетингового подразделения ($K_{эм}$), слаженность работы элементов организационной структуры ($K_{о.с.}$), сила репутации предприятия ($K_{р.}$), обеспечивающая стабильность торговой деятельности, поддержка со стороны органов власти ($K_{п.}$). Расчет интегрального показателя конкурентной силы определяется по формуле:

$$I_{\text{конк.силы}} = \sqrt[4]{K_{\text{э.м.}} \cdot K_{\text{о.с.}} \cdot I_{\text{р.}} \cdot I_{\text{п.}}} \quad (3.9)$$

Кроме силы конкурентного воздействия субъекты хозяйствования прилагают определенные усилия для реализации выбранного вида поведения, которые характеризуют интенсивность воздействия и определяются как размер усилий в единицу времени на достижение поставленных целей. Интегральный показатель интенсивности воздействия рекомендуется рассчитывать как произведение коэффициента интенсивности поведения, характеризующий скорость, мобильность и разнообразие методов конкурентного воздействия в отношении одного или нескольких конкурентов, и коэффициента экстенсивности поведения, отражающего изменение состава конкурентов, против которых направлено действие. Для определения коэффициентов интенсивности и экстенсивности поведения предлагается шкала оценок (таблица 3.7).

На четвертом этапе осуществляется расчет комплексного интегрального показателя конкурентного экономического поведения как произведение

интегральных показателей конкурентного экономического поведения, конкурентной силы и интенсивности воздействия. Соответствие экономического поведения конкурентов определенному виду поведения определяется с помощью матрицы интерпретации результатов (таблица 3.8).

Таблица 3.7 – Шкала оценивания коэффициентов интенсивности и экстенсивности конкурентного поведения

	Низкий	Средний	Выше среднего	Высокий
Уровень интенсивности конкурентного поведения	0-0,25	0,26-0,5	0,51-0,75	0,76-1
	Незначительное	Средняя значительность	Существенная значительность	Значительный
Изменения в составе конкурентов	0-0,25	0,26-0,5	0,51-0,75	0,76-1

Таблица 3.8 – Матрица интерпретации результатов анализа конкурентного экономического поведения субъектов микроокружения предприятия

Наименование групп показателей	Вид конкурентного экономического поведения						
	наступательное	оборонительное	контрнаступательное	согласительное	изоляционистское	отступление	отвлекающее
Конкурентные преимущества	↗	=	=↘	=↗	=↘	↘	↗
Цепочка ценностей	↗	=	=	↗	=	↘	=
Доля рынка	↗	=	↗	=	↗	↘	=
Доля новых товаров	↗	=	↗	↗	=	↘	↗

Вывод о выбранном типе конкурентного поведения делается на основе сравнения полученных результатов и направлений изменения элементов. Результаты расчетов, их интерпретация и выводы сводятся в таблицу (приложение И, таблица И.1). Для визуализации выводов целесообразно использовать графический метод (рисунок 3.11).

Таким образом, предложенный научно-методический подход к анализу конкурентного экономического поведения, который включает алгоритм

комплексной оценки конкурентного поведения позволяет не только качественно, но и количественно определить комплексный коэффициент конкурентного поведения, сформулировать вывод о соответствии экономического поведения конкурентов определенным видам с помощью интерпретационной матрицы и графически визуализировать распределение конкурентов в соответствии с реализуемым видом конкурентного экономического поведения.

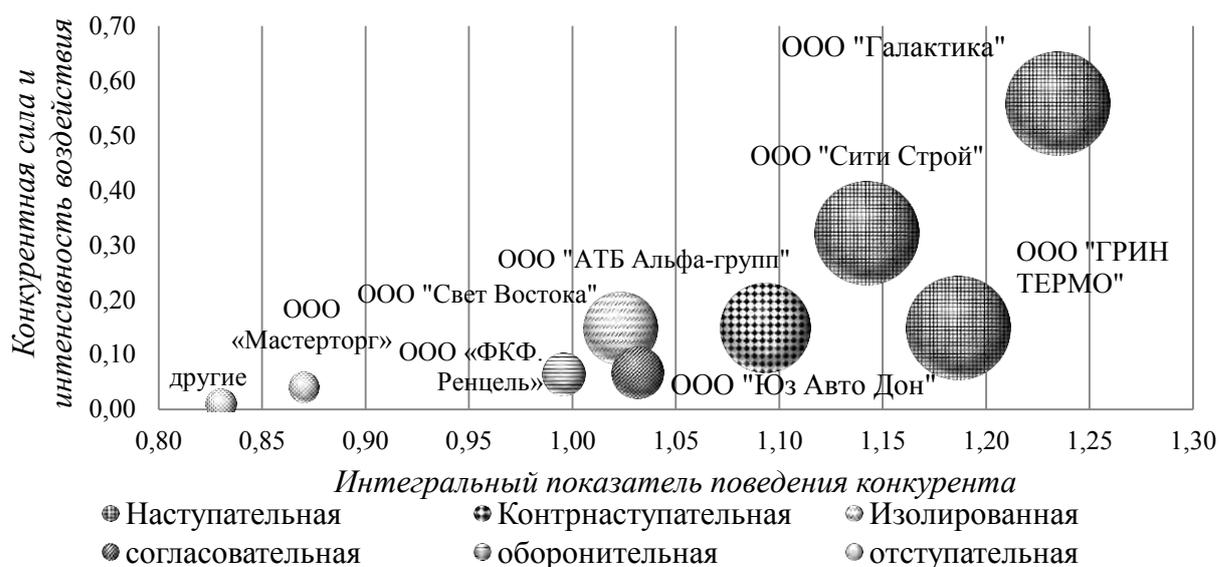


Рисунок 3.11 – Визуализация распределения конкурентов в соответствии с реализуемым видом конкурентного экономического поведения

Исходя из определения рыночного поведения предложенного автором, к субъектам рынка, реализующим данный вид поведения относительно предприятий розничной торговли можно отнести: во-первых, конечных потребителей строительных товаров и материалов, во-вторых, предприятия, осуществляющие розничные покупки, в-третьих, субъектов, оказывающих рекламные услуги предприятиям розничной торговли по продвижению товаров, в-четвертых, логистические и транспортные предприятия, способствующие доставке товаров конечным потребителям, и, в-пятых, организации, оказывающие различного рода маркетинговые услуги, включая обзор рынков и т.п. Следовательно, анализ рыночного поведения должен учитывать особенности поведения все групп, включенных в цепочку «купля-продажа».

Основной задачей анализа рыночного экономического поведения является определение видов и типов поведения потребителей строительных товаров и субъектов хозяйствования, стимулирующих реализацию этих видов поведения.

В отношении первых двух групп (конечные потребители и предприятия, осуществляющие розничные закупки) можно утверждать, что они проявляют схожее поведение, так как лица, ответственные на предприятии за покупку строительных материалов, в основном осуществляют те же действия, что и конечные покупатели. В обеих группах особое место занимают так называемые профессионалы, конечные покупатели или представители предприятий, оказывающие строительно-ремонтные работы на профессиональном уровне. Отличие организованных покупателей (лиц, совершающих покупку от лица предприятия, организации) заключается в иных целевых ориентирах и уровне согласованности решения об осуществлении покупки. Что касается предприятий, оказывающих рекламные, логистические и транспортные услуги, то, действуя от лица фирмы, они чаще всего ориентируются на виды поведения, характерные для субъектов хозяйствования. Свою специфику поведения имеют предприятия, оказывающие маркетинговые информационные услуги, что связано с особенностью их деятельности. Следовательно, анализ рыночного экономического поведения на микроуровне является комплексным, включающим три группы субъектов рыночного поведения: конечные покупатели, организованные покупатели и предприятия, оказывающие услуги продвижения и распространения. В связи с этим автором предлагается следующий алгоритм проведения анализа рыночного микроповедения (рисунок 3.12).

Организационно-подготовительная стадия включает два этапа проведения анализа. На *первом этапе* определяются цели и задачи анализа рыночного поведения, определяются методы сбора информации, ее первичной обработки, формируется перечень факторов, влияющих на поведение различных групп субъектов рыночного поведения (приложение И, таблицы И.2 – И.4), разрабатывается опросная анкета, обосновывается способ ее интерпретации.



Рисунок 3.12 – Алгоритм проведения анализа рыночного поведения

В маркетинговой литературе рассматривается значительное количество классификаций и групп моделей поведения потребителей, однако с точки зрения экономистов, особое внимание следует уделить моделям принятия решения о покупке, так как в результате принятия такого решения осуществляется акт купли-продажи и, соответственно, торгового предприятия получает доход, формирующий прибыль, являющуюся одним из основных показателей деятельности предприятия и одним из необходимых факторов его развития и противостояния внешней среде. Исходя из этого основным направлением исследования рыночного поведения является потенциальная возможность субъектов рыночного поведения обеспечивать плановый уровень товарооборота.

Впервые типология принятия покупательских решений предложена в 1960 году Дж. Катонем и дальнейшее развитие получила в трудах Д. Говарда и Д. Шета. Согласно этой теории определяют первичное покупательское поведение, привычное решение о покупке и ограниченные покупательские решения. В рамках данной теории можно рассматривать запланированные, частично

запланированные и незапланированные покупки [303, с. 115]. Однако, учитывая особенности такой группы товаров, как строительные материалы, следует отметить, что основная часть покупок совершается как запланированные, меньшая доля частично запланированных покупок, а процент незапланированных покупок стремится к минимуму. В соответствии с этим основную группу факторов составляют те, которые характеризуют значительный уровень запланированности покупок. На основе сравнительного анализа и синтеза классификаций видов поведения, предложенных в экономической литературе, автором определены следующие типы рыночного поведения, характеризующие принятие решения о покупке: «профессионал», занимающийся ремонтно-строительными работами в соответствии с видом основной деятельности; «требовательный» покупатель ориентируется на брендовые высокого качества товары; в основе «рационального» типа поведения лежит ориентация на соотношение «цена-качество» на основе детального изучения необходимых товаров с возможностью альтернативного выбора; «экономный» тип принятия решения о покупке выбирает товары по ценам ниже средних, отдает предпочтение магазинам, предлагающим скидки; «новаторы» чаще всего приобретают товарные новинки; типичное поведение «консерваторов» характеризуется наличием стереотипов по отношению к товарам, обслуживанию и пр.; «спонтанный» тип рыночного поведения конечных покупателей в сфере строительных товаров и материалов практически не представлен, так как очень незначительная группа товаров может быть подвержена незапланированным покупкам. Относительно организованных покупателей целесообразно предложить разделение на две группы: «профессионалы» – организации, основным видом деятельности которых является выполнение ремонтно-строительных работ по договорам подряда, и «дилетанты» – предприятия, приобретающие в основном строительные товары для текущих незначительных ремонтных работ, выполняемых состоящими в штате слесарем, сантехником и т.п. В группе субъектов хозяйствования, оказывающих услуги по продвижению и

распределению товаров, целесообразно выделить по типу поведения «активных», «пассивных» и «традиционных» посредников.

Второй этап посвящен полевым исследованиям, в ходе которого формируется информационная база для дальнейшего исследования.

На расчетно-аналитической стадии осуществляется *третий этап* анализа. В рамках этого этапа методом синтеза и группировки данных производится расчет количественных показателей, характеризующих средний уровень покупок каждой из групп покупателей и интенсивность осуществления покупок, оценивается доля покупателей каждой модели поведения в общем товарообороте рассматриваемых магазинов. На основе полученных данных устанавливается взаимосвязь приверженности покупателей, использующих характерную для них модель принятия решения о покупке, и выбора торговой точки.

На *четвертом этапе* осуществляется интерпретация полученных результатов и подготавливается отчет о рыночном поведении для формирования стратегических планов ориентацией на тех покупателей, которые позволят обосновать модель внутреннего поведения торгового предприятия, которая обеспечит рост товарооборота в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе.

В результате проведенного анализа рыночного поведения на рынке строительных материалов ДНР можно утверждать, что большая часть покупателей реализует модель поведения «профессионал» и ориентируется на крупные торговые сети, которые предлагают наибольший ассортимент товаров. Результаты анализа представлены на рисунке 3.13.

Составной частью анализа рыночного поведения является исследование поведения посредников, оказывающих услуги по продвижению и распространению товаров, и определение влияния выбранного посредником типа поведения на темпы роста товарооборота. Анализ данного элемента рыночного поведения позволяет разработать модель внутреннего экономического поведения по взаимоотношению с указанной группой субъектов рынка и вовлечь их в

процесс стимулирования заинтересованности торговой точкой, расширения клиентской базы, обеспечивающей дополнительный прирост товарооборота.

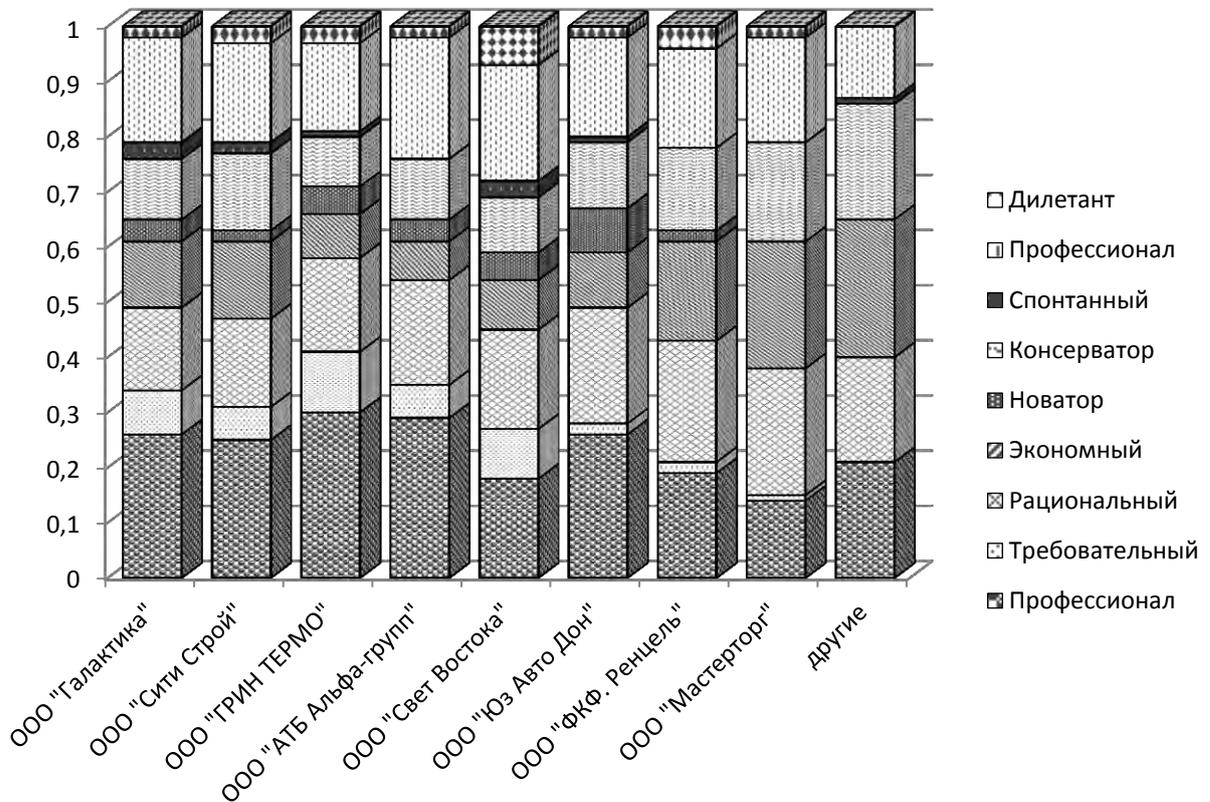


Рисунок 3.13 – Распределение покупателей в соответствии с реализуемым типом рыночного поведения

Результаты анализа сотрудничества с посредниками услуг по продвижению и распространению товаров отражены на рисунке 3.14.

Таким образом, предложенная методика анализа рыночного поведения позволяет на основе анализа групп субъектов рынка обосновать факторы, формирующие рыночное поведение конечных и организованных покупателей, а также посредников, оказывающих услуги по продвижению и распространению товаров, выявить влияние типов рыночного поведения на потенциальный рост товарооборота, сформулировать основные направления разработки стратегических планов и формирование модели внутреннего поведения предприятия по отношению к покупателям.

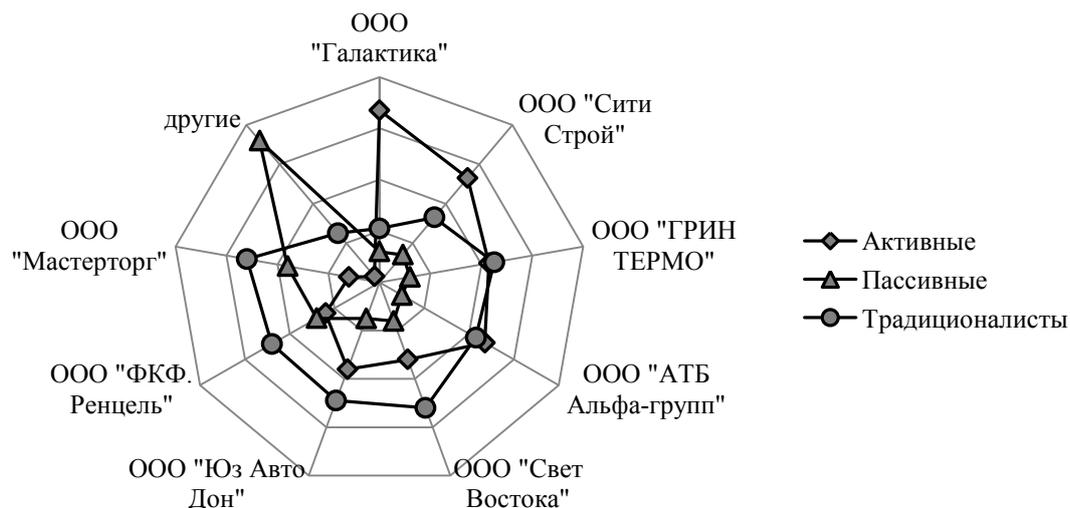


Рисунок 3.14 – Распределение посредников услуг по продвижению и распространению товаров по магазинам в соответствии с реализуемым типом рыночного поведения (*составлено автором*)

Успех торгово-закупочной деятельности напрямую зависит от эффективных взаимоотношений с поставщиками, транспортными предприятиями и логистическими фирмами. В зависимости от длины логистической цепочки к поставщикам относят предприятия-производители, торговые предприятия крупного, среднего и мелкого опта. Каждое предприятие из перечисленных групп стремится к долгосрочным партнерским контактам с розничными предприятиями, имеющими наибольший уровень деловой репутации и торговой активности. В экономической литературе такое сотрудничество принято именовать маркетингом взаимоотношений, которой в отличие от традиционного маркетинга, ориентирован не столько на реализацию краткосрочных целей, сколько на стратегическое сотрудничество, позволяющее сконцентрироваться на наиболее полное удовлетворение потребителя.

Концепция маркетинга взаимоотношений исследована в работах таких зарубежных и отечественных ученых, как: Я. Гордон, Дж. Иган, И. Котляров, Н.А. Майзнер, Г.В. Моисеева, К. Павлин, А.В. Филиппенко и других. Наиболее актуальным направлением данной концепции является маркетинг

взаимоотношений с розничными предприятиями торговли на основе персонализированных поведенческих связей, позволяющий обеспечить комплексные услуги поставки товаров в удовлетворяющем магазин объеме, качестве, по низким ценам. Следовательно, выбор поставщика целесообразно начинать с оценки его поведения.

На рынке строительных материалов ДНР работают как предприятия оптовики, так и те, которые совмещают торговую и производственную деятельность. С точки зрения стратегических планов развития этих предприятий и с учетом сложившихся рыночных тенденций предлагается рассматривать взаимоотношения с розничными предприятиями на основе следующих типов поведения логистических партнеров (таблица 3.9).

Стабильность работы торгового предприятия определяется, прежде всего, ростом товарооборота и прибыли. Обеспечить стабильный торговый доход можно в основном за счет правильного формирования и поддержания товарного ассортимента, то есть зависит от правильного выбора поставщика товаров и верной оценке его поведения. Анализ работ, посвященных выбору поставщиков и логистических посредников, показал, что большинство авторов ориентируется на оценку надежности исследуя показатели цены товаров, качества, полноты и своевременности поставок, условий оплаты и послепродажного сервиса. При этом, как правило, используются два подхода: аналитический (формализованный) и экспертный с применением однокритериальных и многокритериальных оценок [76; 261]. Наиболее популярными считаются методы: рейтинговых оценок, затратно-коэффициентный, доминирующих оценок [126].

Наиболее распространенный аналитический подход на практике вызывает затруднения, связанные с необходимостью оценивать некоторые критерии экспертным путем, дальнейшие расчеты могут быть трудоемкими и полученные результаты сложно интерпретируемы [264, с.78-97]. Существенным недостатком экспертного подхода является его неформализованность.

Таблица 3.9 – Характерные особенности типов поведения логистических партнеров (составлено автором)

<i>Тип поведения</i>	<i>Характеристика поведения поставщиков</i>	<i>Характеристика поведения других логистических партнеров</i>
Обычное (традиционное)	<ul style="list-style-type: none"> - стандартное качество, приемлемый уровень цен; - многоразовые поставки, удобные для магазина партии товаров, четкое выполнение графика поставок; - сотрудничество на основе типовых договоров по предоплате или оплате по факту поставки. 	<ul style="list-style-type: none"> - стандартное качество услуг, приемлемый уровень цен; - сотрудничество на основе типовых договоров.
Квалифицированное	<ul style="list-style-type: none"> - стабильное качество товаров, контроль качества со стороны поставщика, возможное резервирование товаров на складе поставщика; - строгое соблюдение графика поставок и номенклатуры; - транспортные расходы принимает поставщик; - оказание сопутствующих услуг; - условия оплаты предполагают возможность отсрочки платежа. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокое качество услуг; - соответствие уровня цен качеству услуг; - расширенный ассортимент услуг; - гибкая система оплаты.
Надежное	<ul style="list-style-type: none"> - возможность оптимизации поставок: объем, номенклатуру, упаковку, сроки и периодичность; - оказание до- и послепродажных услуг; - близость поставщика или его подразделений, магазинов, складов, обеспечивающая оперативность обработки новых или нестандартных заказов; - сотрудничество на основе долгосрочных договоров. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокое качество услуг; - уровень цен средний и низкий; - ограниченный и постоянный перечень клиентов; - сотрудничество на основе долгосрочных договоров.
Доминантное	<ul style="list-style-type: none"> - оптимальное соотношение цены и качества; - поставки осуществляются установленными партиями по заранее согласованным ценам; - низкий уровень согласовательной гибкости; - альтернативные условия доставки товаров; - сотрудничество на основе типовых договоров с оплатой по факту поставки; 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимальное соотношение цены и качества услуг; - низкий уровень согласовательной гибкости; - сотрудничество на основе типовых или разовых договоров;
Конструктивное	<ul style="list-style-type: none"> - стабильное качество товаров, удержание средних цен; - использование новых форм сотрудничества, гибкость договорной политики; - альтернативные условия доставки товаров; - альтернативные условия оплаты. 	<ul style="list-style-type: none"> - стабильное качество услуг, удержание средних цен; - гибкость договорной согласованности; - гибкая система оплаты услуг.
Стратегическое	<ul style="list-style-type: none"> - интеграция целевых ориентиров, направленных на удовлетворение потребителя; - стабильное контролируемое качество, низкие цены; - обновляемый спектр до- и послепродажных услуг; - готовность принять на себя рыночные и другие виды рисков; - сотрудничество на долгосрочной основе. 	<ul style="list-style-type: none"> - согласованность целей по достижению наилучшего результата; - осуществление контроля качества услуг; - принятие части страховых рисков; - сотрудничество на долгосрочной основе

Предложенный М. Линдерсом и Е. Х. Фироном метод рейтингово-бальной оценки, предусматривает использованием различных бальных шкал в зависимости от оцениваемого критерия, в результате получая многоаспектную итоговую оценку, позволяющую принимать решения в спорных вопросах [256]. Оценить поставщика в стоимостном выражении позволяет затратно-коэффициентный метод, который рассматривает несколько альтернативных вариантов поставок на основе расчета доходов и расходов и по критерию общей прибыли выбирается наилучший результат. Существенным недостатком данного метода является необходимость анализа большого объема информации внутреннего характера по каждому из поставщиков.

В отличие от рассмотренных методов оценки выбора поставщиков, анализ поведения логистических партнеров имеет ряд особенностей: во-первых, поведение поставщиков должно определять выбор соответствующих моделей поведения предприятия розничной торговли; во-вторых, критерии оценки должны быть формализованы и отражать связь типа поведения поставщика с получением дополнительных выгод; в-третьих, затраты на осуществление исследования должны соотноситься с эффектом от их использования. Таким образом, предлагается следующий алгоритм проведения анализа поведения логистических партнеров (рисунок 3.15).

Подготовительная стадия включает два этапа. На *первом этапе* формируется информационная база логистических партнеров в соответствии с функцией, которую они выполняют в отношении розничных продавцов: предприятия поставщики товаров и строительных материалов, транспортные, экспедиторские и другие предприятия и субъекты хозяйствования, позволяющие магазину формировать и поддерживать желаемую широту ассортимента.

На *втором этапе* определяются методы и методики, позволяющие охарактеризовать поведение потенциальных партнеров по логистической деятельности. В соответствии с этим предлагается рассматривать две группы показателей: показатели, характеризующие надежность логистического партнера,

и показатели его договорной гибкости и лояльности. Методика расчета частных и интегральных показателей представлена в приложении И (таблица И.5).



Рисунок 3.15 – Алгоритм анализа поведения логистических партнеров

На *третьем этапе* в соответствии с предложенной методикой осуществляется расчет рассмотренных выше частных и интегральных показателей экономического поведения логистических партнеров (приложение И, таблица И.6).

Четвертый, заключительный, этап предполагает разработку карты поведения логистических партнеров на основе полученных значений интегральных показателей их надежности, договорной гибкости и лояльности (рисунок 3.16).

Как видно из рисунка, среди исследуемых поставщиков товаров и строительных материалов наиболее предпочтительны те, интегральные коэффициенты которых выше и на карте поведения они занимают центральное

верхнее и правое среднее поле. К таким партнерам относятся ООО «Укрторгстройматериалы», ООО «Омегаплюс», ООО «Юз Авто Дон». Среднее положение занимают ООО «Омега» и ООО «Укрдизайн». Исследуя поведение, следует также отметить, что последние, а также ООО «Свет Востока» являются узкоспециализированными предприятиями.

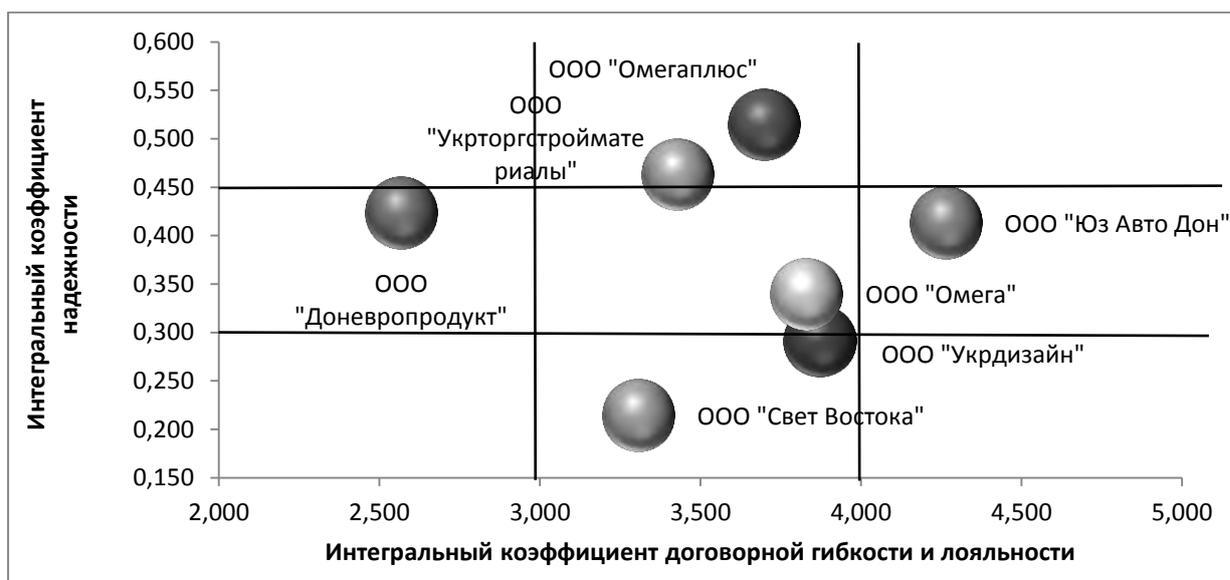


Рисунок 3.16 – Карта поведения логистических партнеров

Таким образом, предложенная методика анализа дает возможность оценить способность субъектов хозяйствования обеспечить предприятие розничной торговли достаточным ассортиментом товаров и, ориентируясь на поведение логистических партнеров, формировать по отношению к ним соответствующие модели внутреннего экономического поведения, способствующие реализации тактических задач и развитию в долгосрочной перспективе.

Поведение контактных аудиторий также как и остальных составляющих непосредственного окружения предприятия оказывает не меньшее, а, в некоторых случаях, большее влияние на деятельность предприятия. Развернутую классификацию контактных аудиторий предложил Ф. Котлер [230, с. 179]. Согласно его трактовке, все контактные аудитории классифицируются по двум признакам: по содержанию и характеру воздействия на предприятие.

По содержанию выделяют: финансовые круги, СМИ, государственные учреждения, общественные организации, местные контактные аудитории, широкая общественность и внутренние контактные аудитории. Поведение перечисленных контактных аудиторий, безусловно, оказывает внешнее влияние на деятельность предприятий. Исключение составляет группа внутренних контактных аудиторий, к которым относят работников предприятия, членов совета директоров и пр. С точки зрения анализа внешнего экономического поведения, данная группа характеризует внутреннюю составляющую и, соответственно, поведение внутренних контактных аудиторий целесообразно рассматривать как структурный элемент внутреннего поведения предприятия.

Что касается второго классификационного признака, то по характеру воздействия контактные аудитории делятся на благотворные, чей интерес к предприятию носит положительный характер, нежелательные, с интересом которых предприятие должно мириться, и искомые, внимание которых предприятие стремится привлечь. Однако, в рамках рассматриваемой концепции стратегического планирования экономического поведения целесообразно предложить исследование контактных аудиторий по вектору их поведения относительно розничного предприятия. В связи с этим целесообразно анализировать заинтересованное, незаинтересованное и нейтральное поведение контактных аудиторий.

Заинтересованное поведение со стороны контактных аудиторий характеризуется степенью положительного влияния, которое они могут оказывать на предприятие (содействие в рекламных акциях, привлечение к участию в ярмарках, приверженность общественных организаций). Незаинтересованное поведение проявляется в создании неблагоприятной атмосферы и формирования различного рода барьеров, препятствующих нормальному функционированию торгового предприятия. В случаях, когда контактные аудитории реализуют нейтральный тип поведения, то предприятие не может рассчитывать на поддержку с их стороны, что, скорее всего, рано или поздно отразится на его деловой и предпринимательской активности.

Для оценки уровня заинтересованности предлагается использовать шкалу соответствия по каждому из факторов, определяющих контактное поведение. Высокий уровень заинтересованности, характеризующий заинтересованный тип поведения, оценивается на уровне 7-9 баллов, средний уровень заинтересованности отражает нейтральное контактное поведение и выражается в диапазоне 4-6 баллов, незаинтересованный тип поведения имеет бальную весомость на уровне 1-3 балла. Для осуществления бальной оценки на предприятии создается группа специалистов-экспертов, использующих свой опыт и различные источники информации, в т.ч. данные маркетинговых исследований, публикации в СМИ, информацию по результатам встреч с избирателями, дискуссионных клубов, заседаний круглых столов, проводимых местными и государственными органами власти, пресс-конференций, проводимых для СМИ, и др. Для согласованности интегральных показателей внешнего поведения нормализуем полученные результаты.

Принимая во внимание, что установить функциональную зависимость между факторами, влияющими на поведение контактных аудиторий по отношению к предприятию, и внешним поведением самого предприятия затруднительно, расчет обобщающего коэффициента по группе предлагается производить на основе средневзвешенного арифметического показателя по формуле (3.10):

$$K_i = \frac{\sum X_i \cdot \alpha_i}{\sum \alpha_i} \quad (3.10)$$

где X_i – показатель, отражающий влияние факторов, определяющих поведение контактных аудиторий;

α_i – коэффициент весомости каждого фактора.

При оценке влияния контактного поведения на предприятие следует учесть не только значимость факторов, но и степень взаимодействия, которую в отношении контактных аудиторий предлагается определять через отношение частоты проявления i -го фактора к максимально возможной.

Общий интегральный коэффициент контактного поведения рассчитаем по формуле (3.11):

$$I_{\text{конт}} = \sum K_i \cdot \beta_i \quad (3.11)$$

где K_i – средневзвешенный коэффициент влияния i -й группы контактных аудиторий;

β_i – степень взаимодействия i -й группы контактных аудиторий на поведение предприятия.

Расчет влияния контактного поведения осуществлен в таблице 3.10 на примере ООО «Галактика».

Как видно из таблицы 3.10, отношение контактных аудиторий к ООО «Галактика» можно определить как заинтересованное. Аналогичный тип контактного поведения проявляется к ООО «Сити Строй». В отношении других предприятий интегральный показатель характеризует тип контактного поведения как нейтральный или незаинтересованный.

Таким образом, предложенная методика анализа контактного поведения, в отличие от существующих, используя традиционные методы исследования, позволяет, во-первых, дать количественную оценку влияния контактных аудиторий на деятельность торгового предприятия, и, во-вторых, при расчете интегрального коэффициента контактного поведения, кроме силы влияния фактора, учитывается частота его проявления во взаимоотношениях предприятия и каждой из групп контактных аудиторий.

В современных условиях состояния экономики существенное влияние на деятельность любого предприятия, в том числе торгового оказывают факторы, вызванные глобальным кризисом, региональным и политическим кризисом, а также военными действиями, которые охватывают все аспекты деятельности субъектов рынка.

Таблица 3.10 – Расчет интегрального показателя контактного поведения на примере ООО «Галактика»

<i>Контактные аудитории</i>	<i>Факторы, влияющие на поведение</i>	<i>Степень влияния фактора</i>	<i>Нормализация степени влияния</i>	<i>Весомость фактора</i>	<i>Средневзвешенный коэффициент</i>	<i>степень взаимодействия</i>	<i>Интегральный коэффициент</i>
Финансовые круги	Уровень инвестиционной привлекательности	8,3	0,92	0,33			
	Уровень финансовой устойчивости	7,9	0,88	0,2			
	Уровень платежеспособности	8,1	0,90	0,26			
	Уровень рентабельности	7,4	0,82	0,21	0,89	0,86	0,76
СМИ	Открытость для СМИ	8,5	0,94	0,55			
	Постоянство контактов со СМИ	8,6	0,96	0,45	0,95	0,86	0,81
Государственные власти	Активность налогоплательщика	7,9	0,88	0,35			
	Создание рабочих мест	6,2	0,69	0,28			
	Уровень стандартизации товаров	7,9	0,88	0,21			
	Правдивость рекламы	8,6	0,96	0,16	0,84	0,92	0,77
Общественные организации	Взаимодействие с организациями по защите прав потребителей	7,3	0,81	0,6			
	Экологическая безопасность товаров	6,9	0,77	0,4	0,79	0,98	0,78
Местные контактные аудитории	Создание и поддержание интереса к предприятию	8,4	0,93		0,93	0,95	0,89
Широкая общественность	Поддержание положительного имиджа	7,1	0,79	0,5			
	Профессионализм обслуживающего персонала	8,1	0,90	0,5	0,84	0,97	0,82
Интегральный коэффициент контактного поведения							0,80

Поэтому необходимо определить противодействие каждого из элементов внешнего микроокружения предприятия кризисным явлениям, происходящим во внешней среде, и исследовать используемые мероприятия по предупреждению и выходу из кризисной ситуации, которая затрагивает внутреннюю среду субъектов, составляющих микроокружение торгового предприятия. То есть

необходимо провести комплексный анализ антикризисного поведения покупателей, конкурентов, логистических партнеров и контактных аудиторий.

Результатом такого анализа, на наш взгляд, должен стать расчет интегрального коэффициента антикризисного поведения, характеризующего действия всех элементов микросреды по формированию такого поведения, при котором негативные последствия, вызванные кризисной ситуацией, будут минимизированы, а возникающие возможности преобразованы в преимущества.

Относительно поведения покупателей предлагается рассматривать выжидательное, спонтанное и рациональное.

Выжидательный тип покупательского поведения характеризуется откладыванием покупок длительного пользования на более поздние сроки и ориентация на удовлетворение текущих и краткосрочных потребностей. Так как строительные и ремонтные работы не относятся к потребностям первой необходимости, то сокращение количества покупателей данного типа поведения приведет на предприятиях розничной торговли строительными товарами и материалами к сокращению товарооборота.

Покупатели, относящиеся к спонтанному типу поведения, наоборот, в ожидании перемен к худшему, могут повлиять на увеличение товарооборота за счет незапланированных покупок. Приверженцы рационального типа поведения, прежде чем совершить покупку взвешают все «за» и «против», тем самым сбалансировав товарооборот. Отсюда следует, что индекс антикризисного покупательского поведения зависит от соотношения количества представителей трех типов покупателей, и, чтобы оценить его количественно, необходимо выявить и обосновать факторы, определяющие влияние сложившихся кризисных явлений и ситуаций на желание и возможности покупателей осуществлять покупки.

В отношении конкурентов и логистических партнеров индекс антикризисного поведения определяется возможностью продолжать свою деятельность. Исходя из этого целесообразно рассматривать следующие типы

антикризисного конкурентного поведения и антикризисного поведения логистических партнеров: реагирующее, предупреждающее и использующее.

Реагирующее антикризисное поведение характеризуется действиями субъектов хозяйствования как реакция на сложившиеся условия неопределенности и кризисную ситуацию. Предупреждающий тип поведения реализуют конкуренты и логистические партнеры, внутреннее управление которых направлено на разработку и реализацию мероприятий по диагностированию кризисного состояния предприятия и неопределенности, в которой они находятся. Используемый тип поведения ориентируется на детальный анализ сложившейся кризисной ситуации, выявление слабых мест конкурентов, осознание своих возможностей по укреплению и расширению позиций как на существующем рынке, так и возможный выход на новые с традиционными товарами или различными способами диверсификации. В отношении антикризисного поведения логистических партнеров, то реализация использующего типа поведения характеризуется использованием возможностей расширения оказываемых логистических услуг для наиболее перспективных контрагентов.

Особое место в анализе антикризисного поведения следует отнести контактными аудиториями, так как в период кризиса, который диагностируется в настоящее время в ДНР, в их поведении наблюдается наибольшие изменения. В связи с этим предлагается выделить три типа контактного поведения: радикальное, традиционное (обоснованное) и поисковое. Радикального типа поведения придерживаются контактные аудитории, чья деятельность тесно связана с экономической и политической неопределенностью и нестабильностью, и требует кардинально новых форм взаимоотношений с предприятиями. К таким контактными аудиториями следует отнести органы власти, финансовые структуры, законодательные и фискальные органы. Традиционного или обоснованного типа антикризисного поведения придерживаются средства массовой информации, ряд общественных организаций, в частности Общество защиты прав потребителей, при этом используя в поведении по отношению к предприятиям проверенные

методы влияния. Для муниципалитетов и широкой общественности скорее характерен поисковый тип антикризисного поведения, который в сложившихся в ДНР условиях связан с поиском новых форм взаимодействия с торговыми предприятиями.

В соответствии с рассмотренными особенностями проявления антикризисного поведения для каждого элемента внешнего микроокружения, предлагается авторская классификация типов антикризисного экономического поведения (рисунок 3.17).

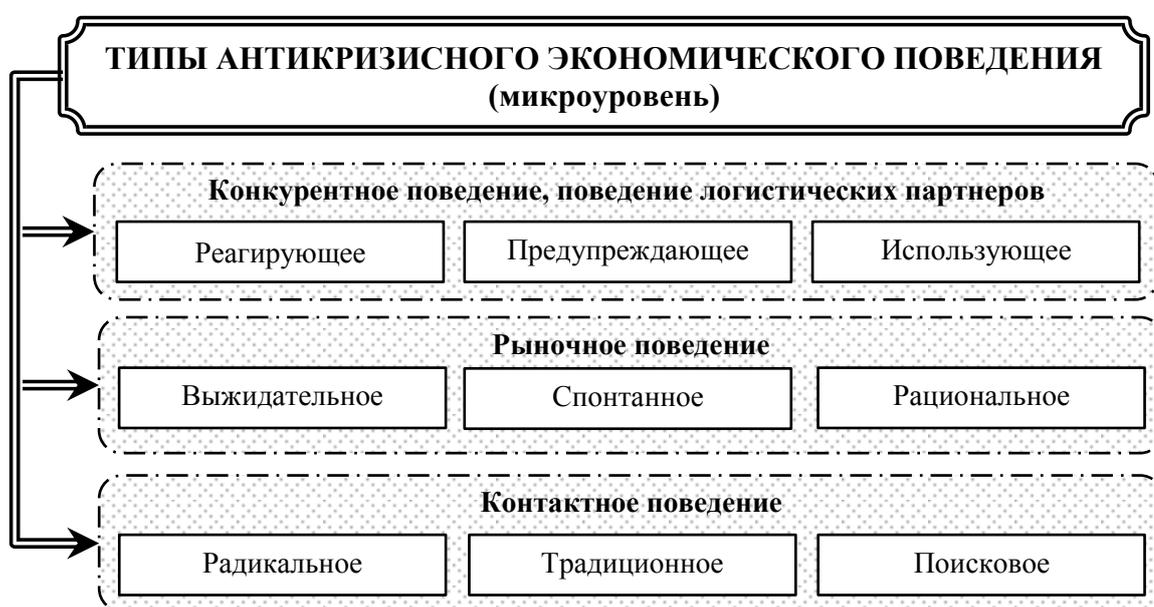


Рисунок 3.17 – Классификация типов антикризисного экономического поведения
(авторская разработка)

Расчет интегральных коэффициентов антикризисного поведения осуществляется по каждой из составляющих внешнего экономического поведения на микроуровне.

Анализ антикризисного рыночного поведения основан на предположении о том, как наличие кризиса и неопределенности повлияет на их покупательскую способность и уровень посреднических послепродажных услуг. Для этого предлагается провести опрос покупателей, который включает следующие вопросы: Как изменились объемы покупок строительных материалов с наступлением кризиса? Как часто Вы осуществляете покупки строительных

материалов по сравнению с докризисным периодом? Как Вы определяете необходимость осуществления покупки? Варианты ответов характеризуют тот или иной тип рыночного поведения. Результаты расчетов отражены в приложении И, таблица И.7).

Антикризисное конкурентное поведение и антикризисное поведения логистических партнеров анализируется на основе аутсайдерской информации о контрагентах и внешней информации, размещаемой из СМИ, в том числе информация о финансово-хозяйственном состоянии, использовании и эффективности антикризисных мероприятий, уровень состояния корпоративной культуры, готовность коллектива предприятия к преодолению внешних и, при наличии, внутренних кризисных ситуаций. Расчет интегрального показателя отражен в приложении И (таблицы И.8 и И.9).

При анализе антикризисного контактного поведения, на наш взгляд, следует обратить внимание на такие факторы, как неопределенность и динамичная изменчивость нормативно-правовой базы в ДНР, новизну законодательных актов, используемые формы контакта финансовых кругов, государственных властей, средств массовой информации, общественных организаций и розничных предприятий, а также активность действий контактных аудиторий по отношению к предприятиям. Полученные результаты расчетов сведены в приложении И (таблица И.10).

Таким образом, рассчитанные интегральные коэффициенты антикризисного экономического поведения показывают, что уровень покупательской активности, а, следовательно, товарооборот розничных предприятий строительных материалов за счет влияния кризиса снижается на 27%, взаимовлияние конкурентов и логистических партнеров вызывает сокращение товарооборота соответственно на 29% и 27%. Активность осуществления предпринимательской деятельности из-за действий контактных аудиторий на 25% ниже возможной.

Полученные интегральные коэффициенты поведения субъектов хозяйствования непосредственного окружения предприятия отражают обобщенные характеристики внешней среды. Для оценки совокупного влияния

факторов внешней среды на исследуемые предприятия розничной торговли строительными материалами предлагается воспользоваться параметрическим методом, относящимся к группе расчетно-аналитических, которые целесообразно применять в случае наличия достаточной и качественной информации об объекте исследования, а также в случаях, когда возможно установить достаточно тесную связь между факторами. Следовательно, использование параметрического метода позволит определить комплексное влияние поведения внешнего микроокружения и факторов макровлияния на поведение исследуемого предприятия. Использование параметрического метода на основании корректирующих коэффициентов описывается следующей формулой (3.12) [397, с. 113]:

$$tT_{\text{вэпп}} = tT_{\text{тек}} \cdot k_{\text{конк.}} \cdot k_{\text{рын.}} \cdot k_{\text{конт.}} \cdot k_{\text{лог.п.}} \cdot k_{\text{антикр.}} \cdot k_{\text{м.ср.}} \quad (3.12)$$

где $tT_{\text{вэпп}}$ – темп изменения товарооборот предприятия под влиянием внешнего экономического поведения субъектов хозяйствования непосредственного окружения и факторов влияния макросреды;

$tT_{\text{тек}}$ – прибыль торгового предприятия в текущем периоде;

$k_{\text{конк.}}$, $k_{\text{рын.}}$, $k_{\text{конт.}}$, $k_{\text{лог.п.}}$, $k_{\text{антикр.}}$, $k_{\text{в.ср.}}$ – корректирующие коэффициенты, учитывающие изменения конкурентного, рыночного, контактного поведения, поведения логистических партнеров и антикризисного поведения соответственно и факторов макровлияния (приложение И, таблица И.11).

Учитывая, что в основе эффективной деятельности любого предприятия и его развития лежит возможность обеспечения товарооборота, удовлетворяющего ожиданиям собственников, то в качестве результирующего показателя целесообразно предложить темп роста товарооборота, отражающий положительную тенденцию и динамику развития. Корректирующие коэффициенты отражают влияние поведения каждой из групп субъектов микроокружения в отношении конкретного предприятия. Дополнительным корректирующим коэффициентом является показатель влияния факторов

макросреды, оказывающий влияние на поведение всех внешних субъектов. Расчет результирующего показателя приведен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Обобщенные показатели расчета темпа изменения товарооборота под влиянием внешней среды

<i>Элементы внешнего влияния</i>	<i>Предприятия</i>			
	<i>ООО «Галактика»</i>	<i>ООО «Сити Строй»</i>	<i>ООО «ФКФ «Ренцель»</i>	<i>ООО «Мастерторг»</i>
Темп роста товарооборота без учета влияния внешней среды	1,221	0,728	0,864	0,810
Конкурентное поведение	0,137	0,178	0,216	0,219
Рыночное поведение	3,24	2,76	1,74	1,12
Поведение логистических партнеров	1,411	1,290	1,058	1,174
Контактное поведение	0,805	0,701	0,052	0,034
Антикризисное поведение	0,270	0,265	0,24	0,231
Итого по элементам микровлияния	0,136	0,118	0,005	0,002
Макровлияние	0,598	0,598	0,598	0,598
Общий коэффициент влияния	0,081	0,070	0,003	0,001
Темп роста товарооборота с учетом влияния внешней среды	1,320	1,240	1,120	0,920

Как видно из таблицы, для ООО «Галактика», ООО «Сити Строй» значение показателя наибольшее, что характеризует наступательный тип поведения, ООО «ФКФ «Ренцель» реализует оборонительный тип поведения, что характеризует уровень темпа роста товарооборота незначительно выше единицы, и деятельность ООО «Мастерторг» отражает темп роста товарооборота ниже единицы, что указывает на поведение, которое характеризуется как отступление.

Выводы по разделу 3

Исследование закономерностей, особенностей и методологии анализа отдельных видов внешнего антикризисного экономического поведения торгового предприятия позволило сделать следующие выводы:

1. Анализ экономической литературы и экономико-политической ситуации, которая сложилась в настоящее время в Донецкой Народной Республике позволил выявить особенности деятельности торговых предприятий на современном этапе развития и сгруппировать их в соответствии с ролью

торговли в сфере обращения, с осуществлением торговой деятельности, с выполнением определенных функций, с внутренним экономическим механизмом предприятия и в соответствии с существующими кризисными явлениями.

2. На основе проведенного анализа мнений экономистов относительно факторов макросреды и, учитывая особенности деятельности торговых предприятий в условиях кризиса, усовершенствована их классификация за счет предложения в макросреде факторов кризисной цикличности и информационной макросреды, которые обусловлены современными экономико-политическими условиями и обязательно должны учитываться при разработке моделей экономического поведения торгового предприятия.

3. Проанализированы существующие подходы к определению факторов непосредственного окружения предприятия и, в рамках предложенного поведенческого подхода, обоснована целесообразность рассмотрения внешнего антикризисного экономического поведения как процесса взаимодействия предприятия и микросреды в сформировавшейся среде непрямого влияния, что позволило усовершенствовать концептуальную модель формирования внешнего антикризисного экономического поведения торгового предприятия, которая включает конкурентное, рыночное, контактное поведение, поведение логистических партнеров, а также антикризисное поведение как элемент взаимодействия предприятия с непосредственным окружением.

4. Анализ преимуществ и недостатков существующих подходов к определениям «конкурентное поведение» и «рыночное поведение» позволил усовершенствовать понятийно-категориальный аппарат, и предложить авторское определение понятий «экономическое конкурентное поведение» как непрерывный процесс целенаправленных действий, связанных с разработкой и реализацией конкурентных стратегий посредством формирования конкурентных преимуществ, позволяющих вести эффективное соперничество за лучшее конкурентное положение на рынке, и достигать поставленные цели на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях; «рыночное поведение предприятия» как непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур,

мероприятий и принятия управленческих решений относительно формирования спроса, организации продвижения и распространения товаров через систему взаимоотношений с потребителями, рассчитанный на долгосрочную перспективу; «анализ внешнего антикризисного экономического поведения предприятия» как комплексный экономический анализ, основанный на данных внешних и внутренних информационных источников, направленный на разработку стратегий, формирование моделей антикризисного экономического поведения, их корректировку и эффективную реализацию, который исследует факторы макросреды и осуществляет постоянный мониторинг влияния поведения элементов микроокружения предприятия.

5. Предложены понятия: «экономическое поведение логистических партнеров предприятия» – это непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий, направленных на формирование системы взаимоотношений между торговым предприятием и сетью поставщиков и посредников с использованием традиционных и инновационных логистических форм; «контактное экономическое поведение предприятия» – это непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия управленческих решений относительно формирования положительного имиджа торгового предприятия при взаимодействии с контактными аудиториями, которые могут повлиять на деятельность и перспективы развития предприятия; «антикризисное экономическое поведение» – это непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия управленческих решений комплексного и системного характера, характеризующийся как своевременная реакция на нестандартные решения и поведение агентов микроокружения, обусловленные кризисными явлениями, направленный на предотвращение и устранение возможных негативных последствий этого поведения.

6. Проанализированы существующие научно-методические подходы к сущности и методике проведения стратегического, тактического и оперативного анализа внешней среды, что позволило усовершенствовать механизм и алгоритм

проведения анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия за счет объединения методологии стратегического, тактического и оперативного анализа в процессе создания информационных продуктов, которые являются основой для разработки стратегий, моделей и системы мониторинга внешнего антикризисного экономического поведения предприятия.

7. Исследования экономической литературы по вопросам информационного обеспечения стратегического, тактического и оперативного анализа внешней среды позволили сформировать в общем виде схему информационных потоков для обеспечения комплексного экономического анализа внешнего экономического поведения торгового предприятия.

8. Предложен интегрированный метод «TEPSICID-анализа» факторов влияния макросреды на внешнее экономическое поведение предприятия, который учитывает все достоинства предлагаемых в научной экономической литературе методов анализа макроокружения и нивелирует основные их недостатки, в частности - статичность получаемых результатов, отсутствие в большинстве случаев количественной оценки и сложность интерпретации результатов за счет использования стандартизации средневзвешенных показателей и оценки вероятности, степени влияния и направленности влияния выбранных факторов макросреды.

9. Разработаны авторские методики расчета конкурентного, рыночного, контактного поведения и поведения логистических партнеров, в основе которых лежит определение интегральных коэффициентов влияния факторов микроокружения на внешнее экономическое поведение торгового предприятия, проведен анализ внешней микросреды на примере исследуемых предприятий, который позволил охарактеризовать конкурентов в соответствии с выбранным ими типом конкурентного поведения; определить, что приоритетной моделью поведения покупателей на рынке строительных материалов, является «профессиональная», а преимущество в сотрудничестве крупных магазинов с посредниками услуг по продвижению и распространению товаров необходимо отдавать субъектам хозяйствования, реализующим активную модель поведения;

составить карту поведения логистических партнеров в зависимости от их надежности и договорной гибкости и лояльности; на основе полученного интегрального коэффициента контактного поведения выявить наиболее заинтересованные в развитии направления торговли строительными материалами и товарами на территории ДНР стороны с целью получения дополнительной поддержки.

10. Предложена классификация типов антикризисного поведения, целью которой является выявление особенностей действий конкурентов, покупателей, логистических партнеров и контактных аудиторий в условиях экономико-политического кризиса, сложившегося в настоящее время в ДНР.

11. Предложена методика расчета интегральных показателей внешнего антикризисного поведения торгового предприятия на основе классификации и характеристики типов антикризисного поведения субъектов непосредственного окружения.

12. Усовершенствован научно-методический подход к анализу внешнего антикризисного экономического поведения торгового предприятия за счет использования предложенных методик расчетов интегральных коэффициентов отдельных элементов микроокружения.

13. Основные результаты исследования, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах автора [16; 17; 23; 24; 29; 34; 46; 49].

РАЗДЕЛ 4**КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
АНТИКРИЗИСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ТОРГОВОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ****4.1 Установление и стратегическое планирование стандартов
экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса**

Направленность стратегического планирования деятельности предприятия на достижение его стратегических целей обуславливает актуальность как самого процесса целеполагания, которому в современной экономической литературе уделяется недостаточно внимания, так и процесса разработки и выбора стратегий достижения целей, от успешной реализации которых прямо зависит выживание и развитие торгового предприятия в кризисных условиях.

Несмотря на то, что процесс стратегического планирования деятельности предприятия достаточно широко описан в зарубежной и отечественной экономической литературе, в частности, в трудах таких авторов, как Д. Аакер, И. Ансофф, Р. Акофф, М. Армстронг, П. Друкер, Ж.Ж. Ламбен, М.Х. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер, А. Томпсон, Г. Хамел, а также Л.В. Балабанова, О.С. Виханский, М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, С.Я. Салыга, А.Г. Семенов, З.Е. Шершнева, многие методологические и методические аспекты данного процесса в настоящее время требуют доработки. В частности, в современной экономической литературе не разработаны механизмы формирования и выбора целевых стандартов экономического поведения предприятия, корпоративных, бизнес-стратегий и функциональных тактик экономического поведения торгового предприятия в условиях экономического кризиса.

В основе стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия лежит проведенный анализ внешнего поведения субъектов микросреды с учетом влияния на них факторов макроокружения. Стратегическое планирование антикризисного экономического поведения

предприятия содержит следующие этапы: формирование миссии и целей предприятия, согласование целей с показателями-индикаторами экономического поведения и антикризисного управления, разработка и выбор стратегий развития предприятия, разработка системы мероприятий по предупреждению и предотвращению кризиса, разработка стратегических планов и моделей антикризисного экономического поведения, разработка альтернативных стратегий антикризисного экономического поведения (см. рисунок 2.2).

Положения когнитивно-композиционной модели функционирования предприятия, которые являются основополагающим компонентом системы управления, предполагают обоснование целевых ориентиров развития торгового предприятия на основе проведенного комплексного анализа влияния факторов макросреды и внешнего антикризисного поведения субъектов непосредственного окружения в соответствии с рассматриваемыми этапами стратегического планирования антикризисного экономического поведения (см. рисунок 2.2).

Как справедливо отмечено в экономической литературе, управление предприятием носит целевой характер. Взгляды зарубежных авторов на цели предприятия можно разделить в соответствии с четырьмя подходами: в первую очередь, это рост добавленной стоимости; следующей целью является экономический рост, обусловленный повышением производительности труда; далее – необходимость создания дополнительных рабочих мест; и, наконец, рост доходов и получение прибыли [367, с. 114].

В отношении отечественных предприятий, находящихся в сложных экономико-политических условиях, приоритетной целью следует признать получение прибыли, характеризующей в определенной степени стабильность деятельности предприятия и обеспечивающей экономическое и социальное развитие, что, в конечном итоге, позволит обеспечить создание новых рабочих мест. Таким образом, управление предприятием предусматривает установление стратегических целевых ориентиров и этапных целей тактического и оперативного уровня.

Правомерны точки зрения И. Ансоффа, А.Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона, М.Х. Мескона и других, что основная (глобальная) цель предприятия формулирует его миссию, которая является смыслом и основной движущей силой деятельности предприятия и его развития на долгосрочном стратегическом уровне. Миссия согласуется с корпоративными целями, на базе которых разрабатывается корпоративная стратегия развития, и обеспечивается функциональными целями, которые лежат в основе формирования функциональных стратегий [63; 283; 386].

Несмотря на то, что в современной экономической литературе широко освещены аспекты стратегического планирования, подходы к определению сущности этапа формирования стратегических целей являются не однозначными, а определения понятий «цели» и «стратегические цели» не имеют единой трактовки. Большинство авторов сходятся во мнении, что цель – это конкретное или конечное состояние, которое определяет направления развития предприятия с учетом динамики внешней среды и внутреннего потенциала [110; 334; 382 и др.]. Справедлива точка зрения, в соответствии с которой под целью следует понимать конечные результаты, которые планируется достичь в установленном периоде, или реальные задачи, стоящие перед предприятием [55; 227; 282; 425] (таблица 4.1).

Дискуссионным, на наш взгляд, является определение сущности стратегических целей как абстрактной модели желаемого состояния среды [253], как взаимоотношений между объектом и субъектом управления [283, с. 266], как инструмента, отражающего видение собственников предприятия по поводу создания системы мотивации персонала [329]. Не целесообразно при рассмотрении сущности стратегических целей ориентироваться на отраслевую принадлежность предприятия, так как независимо от вида деятельности, в основе целеполагания лежит стремление к дополнительным выгодам и развитию [21, с. 173].

Таблица 4.1 – Трактовка понятий «цели» и «стратегические цели» в современной экономической литературе

<i>Автор</i>	<i>Трактовка понятий</i>
Ф. Котлер [230]	Стратегические цели – измеряемые задачи, которые предприятия ставят в долгосрочном периоде
А.Дж. Томпсон, А.А. Стрикленд [386, с. 38, с.39]	Цели – результаты и последствия, желательные для организации; критерии оценки деятельности организации и ее развития Стратегические цели – укрепление положения организации в отрасли и повышение конкурентоспособности
М.Е. Портер [343, с.27]	Цели – это характеристика конкурентоспособности предприятия в отрасли
М. Мескон [283, с.266]	Цели – это конкретные состояния или желаемые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе, к установленным срокам.
П. Друкер [167, с. 37]	Цель – это то, что определяет взаимоотношения между объектом и субъектом управления
О.С. Виханский, А.И. Наумов [111, с. 209]	Цель – конкретное состояние отдельных желательных характеристик предприятия, на достижение которых направлена его деятельность
Е.В. Азими́на, В.Н. Андреев, Г.П. Соляник [18, с. 167]	Цель – это желаемое состояние объекта в будущем, которое формирует критерии оценки целесообразности образа действий, устанавливает стандарты для оценки достижимой эффективности и предоставляет ориентиры деятельности фирмы в целом
С.Б. Алексеев [21, с. 173]	Стратегические цели торгового предприятия – это конкретные желаемые результаты его деятельности, направленные на выживание и рост в условиях внешней среды, которых предприятие рассчитывает достичь в конце стратегического периода за счет использования внешнего и формирования внутреннего стратегического потенциала
Д.В. Арутюнова [66, с.71]	Цель – это конечные результаты, которые должны быть достигнуты в средне- и долгосрочной перспективу, для чего осуществляются определенные действия и используются конкретные ресурсы
В.Г. Герасимчук [128, с. 99]	Цель – конкретное конечное состояние экономической системы, которое устанавливает направления развития бизнеса и социальной сферы, дает возможность сформировать систему приоритетов, рационально распределить ограниченные ресурсы, сконцентрировать усилия в конкретной сфере
Ю.М. Лапыгин [253]	Цель – это абстрактная модель несуществующего, но желаемого состояния среды
С.А. Пахомов [329]	Стратегические цели компании – это инструмент, который позволяет донести видение и понимание владельцев бизнеса до уровня рядовых сотрудников, четко определить задачи и создать систему мотивации
А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, И.П. Отенко [334, с. 103]	Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является желаемым и на достижение которых направлена ее деятельность
М.Р. Тимошук, О.Е. Кузьмин, Р.В. Фещур, Р.В. Шуляр и др. [382]	Цели – это установление параметров ожидаемого наиболее приемлемого состояния предприятия на определенный момент времени или за промежуток времени в процессе его развития с учетом динамики внешней среды и его производственного потенциала.

Учитывая основные положения концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения и резюмируя мнения рассмотренных авторов, под *стратегическими целями предприятия* целесообразно понимать систему установленных параметров, характеризующих измеряемое желаемое состояние поведения экономической системы, обусловленное направлением ее развития с учетом изменчивости внешней среды и внутренними возможностями, которое предполагается достичь на определенном этапе стратегического периода.

Отметим, что разногласия во мнениях авторов экономической литературы касаются не только сущности понятий «цели» и «стратегические цели», но и их классификации. Рассматривая цели предприятия и выделяя их значимость для развития, повышения конкурентоспособности, формирования и реализации стратегий, классики экономической литературы (Р.М. Грант, Ф. Котлер, М.Е. Портер) цели предприятия не классифицируют. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури утверждают, что для достижения максимального успеха все цели должны обладать следующими характерными особенностями: быть конкретными и измеримыми, иметь ориентацию во времени, быть достижимыми [283, с. 266]. В современной экономической литературе насчитывается более пятнадцати классификационных признаков характеризующих цели предприятия. Среди классификационных признаков целей предприятия авторы, как правило, выделяют по степени важности целей, периоду времени, функциональному содержанию, способу измерения и иерархии [107, с. 134-135]; характеру деятельности, приоритетности, повторяемости, стадии жизненного цикла, уровням управления, степени обновления, месту формирования, в зависимости от среды [334; 382]; уровню формирования [428]; направленности [386]; по степени приближения к желаемому результату [108]; отношению к бизнесу, персонификации, возможности полного осуществления [311, с. 227] по элементам внешнего и внутреннего стратегического потенциала [21]. Как видим, с развитием экономической науки количество классификационных признаков стратегических целей возрастает. Однако, с точки зрения эффективной деятельности предприятия, важно не количество признаков, по которым следует группировать

цели предприятия, а их значимость по отношению к достижению глобальной цели (миссии) и по соответствию основным требованиям, которые предъявляются к целям предприятия. В связи с этим для предприятий, реализующих модель поведения в соответствии с концепцией стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, предлагается выделить те классификационные признаки, в соответствии с которыми группировка целей функционально необходима для процесса целеполагания и реализации стратегий.

Поэтому целесообразно предложить следующую классификацию целей, которая учитывает особенности внешнего поведения субъектов микросреды и согласуется с внешним и внутренним поведением предприятия (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Классификация целей предприятия (*усовершенствовано автором*)

Классификационный признак	Виды целей
Стиль управления	Стратегические, тактические, оперативные
Функциональное содержание поведения	Торгово-технологические (производственные), маркетинговые, управленческие, организационные, кадровые, финансовые
В зависимости от направленности поведения	Внешние, внутренние
Иерархия целей	Общеорганизационные, подчиненные, обеспечивающие
Приоритетность	Приоритетные, второстепенные
Степень приближения к желаемому результату	Конечные, промежуточные
Персонификация	Индивидуальные (личностные), групповые

Классификацию целей предприятия для реализации основных положений концепции СПАЭП предлагается ограничить следующими признаками:

по стилю управления цели характеризуют выполнение оперативных управленческо-поведенческих решений, направленных на реализацию комплекса тактических задач, позволяющих предприятию достичь желаемых стратегических горизонтов;

в соответствии с функциональным содержанием цели отражают составляющие элементы внутреннего поведения предприятия и обосновываются

соответствующими моделями технико-технологического поведения, маркетингового поведения, организационного и других видов поведения;

в зависимости от направленности поведения цели подразделяют на внешние, отражающие составляющие внешнего экономического поведения предприятия, и внутренние, обобщающие модели поведения, обеспечивающие четкую и слаженную работу по реализации стратегических и тактических планов;

по иерархии, приоритетности и степени приближения к желаемому результату цели подразделяются в соответствии с традиционными представлениями, описанными в литературе;

по персонализации цели призваны отражать основные ориентиры разрабатываемых на предприятии индивидуальных и групповых моделей поведения.

Очевидно, что цели в рамках усовершенствованной классификации становятся определяющими, ключевыми параметрами, на основании которых на предприятии формируется система моделей стратегического, тактического и оперативного поведения. Итак, с учетом выше изложенного под *целями предприятия* следует понимать промежуточный или конечный результат, достижение которого обеспечивается разработанными и реализованными моделями внешнего и соответствующих моделей внутреннего поведения.

Достижение поставленных целей обеспечивается моделями поведения, суть которых отражается в Стандартах поведения, разрабатываемых в настоящее время многими крупными предприятиями.

Одним из первых в экономической литературе вопросы, затрагивающие стандарты поведения работников предприятия, лежащие в основе профессионального и ответственного отношения к выполняемым производственным функциям, были затронуты О.С. Виханским в работе «Японские стандарты поведения» еще в 1986 году [112]. Однако автор коснулся только основных характеристик, отражающих специфику внутрикорпоративного поведения по отношению к выполняемой работе на примере японских предприятий. В настоящее время в литературе отсутствует сформированное

мнение ученых относительно разработки и возможностях применения стандартов поведения, а сами стандарты разрабатываются только теми крупными предприятиями и корпорациями, которые ориентируются на формирование положительного имиджа, долгосрочное устойчивое развитие и рост конкурентоспособности, не зависимо от сферы деятельности: в управлении проектами (Project Management Institute), агропромышленном секторе (РОС АГРО ПЛС), торговле (АО «ТК «МЕГАПОЛИС»), промышленности (компании Fortive, Bristol-Myers Squibb, BRT GROUP), медицине (ГБУ «ЮСДИ») и пр.

Все Стандарты поведения (Кодексы деловой этики, Кодексы поведения, Кодексы профессиональной этики) отражают нормы и правила поведения персонала внутри предприятия по отношениям в коллективе и с клиентами. Контакты взаимодействия с внешней средой либо не рассматриваются, либо отражены фрагментарно.

Так, в отношении конкурентов Стандарты поведения, разработанные на крупных предприятиях, сводятся к установлению доверительных долгосрочных контактов [219, с. 19], при этом, не уточняется, что понимается под доверительными контактами, как это влияет на расстановку сил на рынке и на конкурентную позицию самого предприятия.

Выбор поставщиков, в соответствии со Стандартами, осуществляется на объективной и беспристрастной основе, предпочтение отдается только тем, кто соблюдает нормы законодательства и действует на взаимовыгодной основе [228, с. 10], не уточняется, в чем заключается взаимная выгода, и каким образом такие взаимоотношения могут отразиться на деятельности предприятия в количественных показателях (доходе, прибыли, товарообороте и пр.).

Характеристика взаимодействия с государственными органами ограничивается описанием личных контактов работников предприятия с госслужащими в пределах предоставления последним точной и полной информации о деятельности предприятия согласно установленным формам и официальным запросам [228, с. 8].

В отношении внутреннего и внешнего поведения интерес представляет политика «Информационного взаимодействия», разработанная в 2016 году АО «ТК «МЕГАПОЛИС», которая регулирует нормы поведения работников предприятия при сборе входящей информации и взаимоотношение предприятия с пользователями конечной информации.

К недостаткам положений, отраженных в Стандартах поведения, разработанных и используемых в настоящее время на предприятиях, на наш взгляд, следует отнести:

- личностный характер, отражающий нормы поведения работников по отношению к коллективу или предприятию;

- внутреннюю направленность стандартов поведения, характеризующую внутрикорпоративную среду;

- отсутствие связи между стандартами и целевыми ориентирами предприятия;

- обособленность по отношению к механизму разработки стратегий, стратегических планов;

- отсутствие критериев оценки стандартов поведения и количественных показателей, на основе которых можно проводить анализ эффективности их реализации;

- абстрагированность от антикризисных планов и программ, разрабатываемых и реализуемых предприятием.

Рассматривая Стандарты поведения как неотъемлемую часть системы управления предприятием, следует отметить, что они не только обосновывают нормы и правила действий сотрудников предприятия, но и являются обеспечивающими элементами при реализации стратегических планов и тактических задач, поэтому необходимо: во-первых, определить их место в механизме разработки стратегических планов; во-вторых, обосновать требования, в соответствии с которыми Стандарты станут действенным инструментом в реализации поставленных задач; в-третьих, разработать механизм формирования и функционирования Стандартов поведения для торговых предприятий.

Формирование и взаимосвязь целей предприятия и стратегических стандартов внешнего поведения представлены на рисунке 4.1, а их сравнительная характеристика отражена в таблице 4.3.

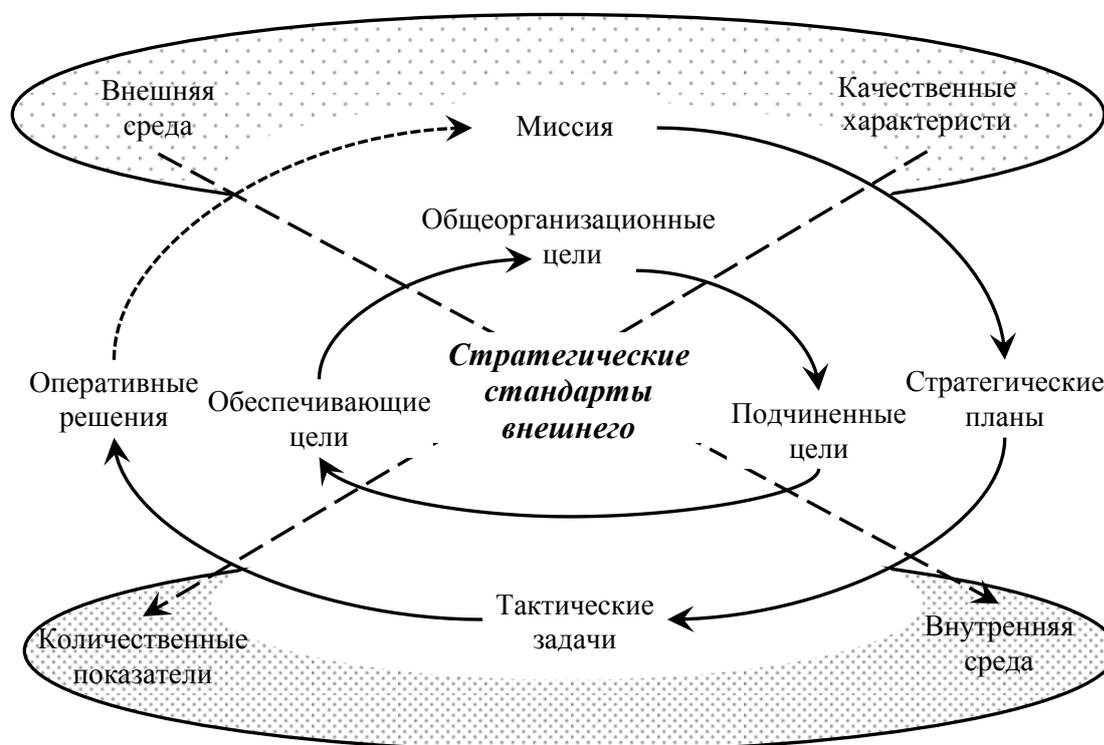


Рисунок 4.1 – Взаимосвязь целей и стратегических стандартов внешнего поведения предприятия

Стратегические стандарты внешнего поведения предприятия – это система установленных норм, действий и процедур, характеризующая взаимодействие с элементами внешней среды и направленная на достижение промежуточного или конечного результата в стратегическом периоде.

Очевидно, что стратегические стандарты внешнего экономического поведения предприятия понятие более широкое, чем стратегические цели. Это обусловлено тем, что стандарты поведения в отличие от целей характеризуют не только определенный результат, но и процесс достижения этого результата, в отличие от целей имеют комплексный вертикально-горизонтальный уровень иерархии и реверсивный характер, который позволяет быстрее и более гибко реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, за счет обоснованной типологии поведения ее субъектов.

Таблица 4.3 – Сравнительная характеристика целей и стратегических стандартов внешнего поведения

<i>Критерии сравнения</i>	<i>Цели</i>	<i>Стратегические стандарты внешнего поведения</i>
Содержание	Достижение желаемого состояния, промежуточного или конечного результата	Система норм, действий и процедур, направленная на достижение конечного результата
Уровень иерархии	Вертикальная иерархия общеорганизационных, подчиненных и обеспечивающих целей	Вертикально-горизонтальная иерархия стандартов, отражающих достижение конечного и этапного результатов во взаимоотношениях с элементами внешней среды
Роль в управлении	Обеспечивают разработку стратегии	Являются целевой частью стратегического планирования, инструментом разработки и реализации стратегий
Масштаб	Стратегические, тактические и оперативные цели	Ориентированы на стратегическую перспективу, включающую этапную реализацию тактических задач
Степень неопределенности	Корректируются в соответствии с изменениями внешней среды	Используют реверсивные возможности в ответ на изменения внешней среды
Уровень формализации	Отражают направление, в котором необходимо двигаться по достижению результата	Характеризуют количественные характеристики, которые необходимо достичь в результате реализации стратегии
Уровень состояния	Статичное	Динамичное

Проведенный С.Б. Алексеевым детальный анализ формирования и выбора внешних стратегических целей продовольственными торговыми сетями в Донецком регионе показал, что внешние цели формулируются на основе частичного анализа внешней среды (покупатели и конкуренты), охватывают только финансовые показатели, учитывают лишь незначительный период планирования (до пяти лет для общеорганизационных целей и в пределах годового года – для остальных), разработка стратегических целей происходит на одно-, двухвариантной основе без учета количественных характеристик факторов макросреды и поведения партнеров микросреды [21, с. 176-178]. С определенной долей вероятности можно утверждать, что результаты анализа выбора стратегических целей для предприятий продовольственного сектора могут быть перенесены на розничную торговлю ремонтно-строительными материалами и товарами. Учитывая более сложный характер стратегических стандартов внешнего поведения предприятия, констатируем, что предприятия, работающие в

данном секторе торговли, не застрахованы от ошибок во взаимоотношении с внешней средой, что может привести к потере части конкурентных преимуществ, снижению конкурентной позиции, а, для некоторых, возможно к уходу с рынка.

Отсюда возникает необходимость предложения механизма формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного экономического поведения (рисунок 4.2).



Рисунок 4.2 – Механизм формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения (разработано автором)

Теоретической основой предлагаемого механизма является концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, которая определяет основную его цель и задачи. *Целью механизма* является обеспечение системы управления торговым предприятием возможностью обоснованного формирования и альтернативного выбора стандарта поведения, направленного на принятие оптимального стратегического решения. Исходя из этой цели, *задачи механизма* включают: определение принципов и функций стратегических стандартов поведения в системе стратегического планирования и управления предприятием; формулирование требований, характеризующих стандарты поведения как эффективный инструмент достижения стратегических ориентиров; определение этапов разработки альтернативных вариантов стандартов с учетом результатов анализа внешнего макроокружения предприятия и типологии поведения партнеров микросреды; обоснование критериев выбора стратегических стандартов; разработку системы стандартов поведения на основе вертикально-горизонтальной иерархии.

В соответствии с предложенной концепцией СПАЭП (см. рисунок 1.9) к *принципам формирования и выбора стратегических стандартов* внешнего поведения целесообразно отнести такие принципы, как: целенаправленность, сбалансированность, научность, адаптивность, эффективность, минимизация риска, контролируемость, стратегичность, всеохватываемость, рациональность, системность, оптимальность, самостоятельность, полифункциональность, срочность и адекватность реагирования.

При обосновании функций стратегических стандартов внешнего поведения, следует учитывать как функции стратегических целей, которые выделены в работах А.А. Томпсона, М.Г. Саенко, В.Л. Дикань, О.В. Зубенко [386, с. 17; 363, с. 115; 159, с.74], так и основные функции поведения предприятия. В результате к таким функциям можно отнести: критериальную (заключается в том, что стандарты поведения являются основой (критерием) для принятия управленческо-поведенческих решений); инициативную (заключается в создании стимулов и мотивов для осуществления действий, направленных на достижение

стратегических целей); координирующую (заключается в согласовании различных моделей поведения); регулирующую (регулирует поведение персонала в соответствии с реализуемыми моделями внешнего поведения); адаптивную (способствует приспособлению к типологии поведения субъектов микросреды, снижая уровень неопределенности взаимоотношений с партнерами); контролирующую (заключается в сравнении осуществляемых действий по реализации стратегий с установленными стандартами и моделями поведения); распределительную (заключается в распределении ответственности связанной с реализацией разработанных моделей поведения между подразделениями); стратегическую (стратегические стандарты внешнего поведения являются основой для разработки поведенческих стратегий); антикризисную (направлена на защиту стратегических интересов от внешних воздействий кризисных явлений), планирования (определение плановых показателей деятельности предприятия на основе разработанных поведенческих стратегий и тактических задач).

Так как стандарты внешнего поведения представляют собой более широкую трактовку понимания стратегических целей, то основные требования к их разработке в целом совпадают с требованиями, предъявляемыми к обоснованию стратегических целей. Теория постановки целей, предложенная Э. Локком в 1968 году и получившая дальнейшее развитие в трудах Т. Райена, Г. Латтема, П. Друкера, выявляет четкую зависимость между формулировкой целей и полученными результатами [451]. В основе данной теории лежит предположение, что поведение определяется теми целями, которые ставятся. В нашем случае справедливо утверждать, что обоснованные стандарты станут основой целеполагания при разработке стратегий внешнего поведения.

Методологическую основу механизма формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения составляют методы формирования и выбора стратегических целей и стандартов внешнего поведения, критериальный метод выбора альтернатив, метод «дерева целей», используемый для построения иерархии целей и стандартов поведения и pattern-

метод, позволяющий автоматизировать процесс целеполагания в информационно-аналитической платформе СПАЭП.

Формирование целей и стандартов внешнего поведения осуществляется на основе проведенного в разделе 3 данного исследования анализа внешнего окружения предприятия. Основой для обоснования общеорганизационной (корпоративной) цели для предприятий розничной торговли должна стать занимаемая на рынке конкурентная позиция, обеспечиваемая рыночной долей и тесно связанная с тем типом поведения, который предприятие реализует. Анализ рыночного поведения исследуемых предприятий позволяет охарактеризовать их корпоративные стратегические цели, лежащие в настоящее время в основе деятельности этих предприятий. Деятельность ООО «Галактика», ООО «Сити Строй», ООО «ГРИН ТЕРМО», ООО «АТБ Альфа-групп» обусловлена наступательным типом поведения и контрнаступательным, как его модификацией, что позволяет характеризовать корпоративную цель внешнего экономического поведения этих предприятий как наступательную. Оборонительной корпоративной цели внешнего экономического поведения придерживаются предприятия ООО «ФКФ «Ренцель», ООО «Юз Авто Дон» и ООО «Свет Востока», которые реализуют оборонительный, согласительный и изоляционный типы поведения на рынке. Деятельность ООО «Мастерторг» и других мелких предприятий торговли стройматериалами отражает отступательный тип рыночного поведения, соответствующий отступательной корпоративной цели внешнего экономического поведения относительно выбранного сегмента рынка.

В соответствии с корпоративной целью внешнего экономического поведения каждое из предприятий формирует стандарты экономического поведения, которые включают стандарты внешнего рыночного, конкурентного, контактного, антикризисного поведения и поведения логистических партнеров, выбор которых осуществляется на основе детального анализа составляющих внешнего экономического поведения непосредственного окружения предприятия. Каждый вид стандарта внешнего поведения обусловлен возможностью

обеспечить желаемый уровень роста товарооборота, необходимый для достижения корпоративной цели и являющийся ориентиром для обоснования внешних стратегических функциональных целей, которые отражают конкретные количественные значения. Количественные границы функциональных стратегических целей поведения являются ориентирами для принятия поведенческо-управленческих решений стратегического, тактического и оперативного уровней управления поведением предприятия.

Исходя из проведенного анализа факторов макроокружения и элементов поведения микросреды, разработанные в таблице 4.4 представлены стратегические цели и стандарты внешнего экономического поведения на примере ООО «Галактика».

Таблица 4.4 – Формирование внешних стратегических целей и стандартов поведения ООО «Галактика»

<i>Общеорганизационная корпоративная цель</i>	<i>Стандарты внешнего экономического поведения</i>	<i>Функциональные цели</i>
Реализация наступательного типа поведения, обеспечивающая темп роста товарооборота на 22,1%	Стандарт внешнего конкурентного экономического поведения: - обеспечить рост рыночной доли на 7,5%	- увеличить торговые площади на 5%; - увеличить объемы продаж на торговый центр на 2-2,5%; - разработка оптимальной ценовой и товарной политики; - мониторинг поведенческих стратегий конкурентов
	Стандарт внешнего рыночного экономического поведения: - рост товарооборота на 4,7% за счет усиления связей с покупателями, относящимися к типу поведения «профессионал» и «рациональный»; - рост товарооборота на 1,5% за счет привлечения покупателей «рационального», «экономного» и «консервативного» типов поведения; - рост товарооборота на 1,3% за счет привлечения «активных» посредников	- контроль роста спроса на строительные товары и материалы; - удовлетворение прироста покупательского спроса; - расширение спектра консультационных и прочих услуг; - удовлетворение спроса на посреднические услуги, в т.ч. доставки товаров покупателям; - обеспечение проведения эффективных рекламных компаний

Продолжение таблицы 4.4

<i>Общеорганизационная корпоративная цель</i>	<i>Стандарты внешнего экономического поведения</i>	<i>Функциональные цели</i>
	Стандарт внешнего экономического поведения логистических партнеров: - обеспечить рост товарооборота на 3,4% за счет усиления контактов с логистическими партнерами, реализующими «квалифицированный», «надежный», «стратегический» тип поведения	- выбор моделей поведения с логистическими партнерами, обеспечивающие снижение закупочных цен и логистических затрат; - выбор моделей поведения, позволяющих минимизировать возврат товаров и все виды штрафных санкций; - выбор норм поведения в отношении формирования заказов товаров; - выбор норм поведения, контролирующими качество товаров, сроков доставки
	Стандарт внешнего контактного экономического поведения: - обеспечить рост товарооборота на 0,8% за счет тесного сотрудничества с общественными организациями, СМИ и широкой общественностью; - обеспечить рост товарооборота на 0,6% за счет лояльного отношения финансовых структур и местных контактных аудиторий	- выбор норм поведения, обеспечивающих лояльное отношение со стороны всех групп контактных аудиторий
	Стандарт внешнего антикризисного экономического поведения: - обеспечить рост товарооборота на 1,5% за счет минимизации влияния кризисных явлений; - обеспечить рост товарооборота на 0,8% за счет превентивных антикризисных мероприятий	- мониторинг кризисных явлений, затрагивающих поведение конкурентов и логистических партнеров; - выявление изменений в поведении конечных покупателей, обусловленные факторами микро- и макро-неопределенности; - мониторинг поведения контактных аудиторий в отношении развития сферы торговли

Как видно из таблицы, ООО «Галактика» формирует корпоративную цель, обеспечивающую реализацию наступательного внешнего экономического поведения. Поскольку по данным Министерства экономического развития ДНР средний темп роста розничного товарооборота на январь 2018 года составляет 14,3%, то достижение 22,1% темпа роста товарооборота за счет выбранных

стандартов внешнего экономического поведения оправдывает выбор данной корпоративной цели [286].

В экономической литературе, посвященной вопросам стратегического менеджмента, относительно формирования целей существует несколько точек зрения. Некоторые авторы считают цели очевидным и предсказуемым явлением [6; 283], отдельными характеристиками, в соответствии с которыми развивается предприятие [111, с. 209], отождествляют с задачами [230, с. 115] или основой для выбора направления деятельности [386, с. 16], конечным ориентиром [283, с. 266], в то время, как представители школы стратегического планирования предлагают выражать цели количественно [288, с. 45].

Формирование системы стратегических целей и стандартов внешнего поведения на основе их количественного выражения, в отличие от большинства существующих, позволяет не только формализовать цели, а обосновать выбор типа поведения, который согласуется с темпом роста товарооборота, который для торговых предприятий является главным показателем их функционирования и развития. Товарооборот определяет рыночную позицию, место в конкурентной борьбе, является главным фактором, формирующим поведение и источником получения прибыли.

В соответствии с предложенным механизмом формирования и выбора стратегических целей и стандартов внешнего поведения, следующий этап посвящен обоснованию критериев, в соответствии с которыми этот выбор следует осуществлять. Для осуществления выбора из перечня сформированных стратегических целей и стандартов внешнего поведения целесообразно использовать критериальный метод. Учитывая, что рассматриваемые стратегические альтернативы оцениваются по одному критерию (темп роста товарооборота), сложность заключается в том, что для достаточного уровня объективности, данный критерий должен отвечать определенным требованиям.

В настоящее время существует несколько подходов к обоснованию требований, в соответствии с которыми критерий выбора стратегических целей можно считать обоснованным. Широко используется предложенный П. Друкером

в работе «Практика менеджмента» SMART-метод, в соответствии с которым цели должны отвечать следующим требованиям: конкретность (Specific), измеримость (Measurable), достижимость (Achievable), ориентированность на результат (Result-oriented) и определенность во времени (Timed) [167, с. 74]. Однако, кроме стратегических целей стандарты внешнего антикризисного поведения согласно предложенной СПАЭП концепции должны учитывать требования к установке норм поведения и действий и цели, обуславливающие разработку антикризисных стратегий и программ. С учетом выше изложенного целесообразно расширить перечень требований. Опираясь на мнения, изложенные в трудах Д.В. Арутюновой, О.С. Виханского, В.Л. Дикань, П. Друкера, Т.Ю. Корнеева, А.П. Корчагина, М.Г. Саенко [66; 111, с. 213-214; 159, с. 75; 167, с. 74; 224, с. 196; 229, с.63; 363, с. 116] и других, целеполагание стратегических стандартов внешнего антикризисного экономического поведения должно обеспечиваться выполнением следующих требований:

Конкретность стандарт поведения должен определять последовательность конкретный действий, направленных на его реализацию,

Измеримость выражается в количественных показателях и степени их достижения, которая оценивает уровень достижения конечного или промежуточного результата для принятия поведенческо-управленческих решений по корректировке или изменению стандарта поведения;

Достижимость отражает возможность или невозможность стандарта поведения получить ожидаемый результат при надлежащем выполнении норм, правил и процедур поведения за счет имеющихся ресурсов и тех ресурсов, которые предприятие может получить с учетом вызовов внешней среды;

Гибкость предполагает использование таких моделей поведения по отношению к субъектам внешнего окружения, которые могут быстро корректироваться и реагировать на изменение типологии поведения во внешней среде;

Согласованность выражается в отсутствии противоречий между стандартами поведения, конфликтность стандартов минимизируется их приоритетностью и очередностью реализации;

Системность отражается в комплексном подходе к формированию стандартов поведения, при котором каждый из стандартов обеспечивает реализацию других в стремлении предприятия достичь общеорганизационных целей, образуя тем самым взаимосвязанную систему стандартов внешнего поведения;

Антикризисность стандартов заключается в способности диагностировать состояние внешней среды в отношении уровня неопределенности, оценивать уровень внешнего кризиса для создания благоприятных условий внутри предприятия для минимизации его последствий и извлечения дополнительных выгод;

Единонаправленность отражает отсутствие деструктивных элементов в стандартах поведения, вызывающих их несовместимость;

Персонафицированность подразумевает ориентацию стандарта поведения на конкретного исполнителя или группу исполнителей в рамках их функциональных полномочий и обязанностей;

Ясность характеризуется отсутствием двусмысленности понимания как самого стандарта поведения, так и этапов его реализации;

Контролируемость позволяет отслеживать реализацию стандартов поведения во времени и оценивать степень реализации, ориентируясь в основном на формализованные показатели, которые позволяют использовать теорию разрывов для определения уровня достижения результата;

Приемлемость отражает совместимость стандартов поведения с личностным поведением исполнителей, учитывать интересы заинтересованных сторон.

На третьем этапе на основе предложенных требований к критерию оценки и выбора стратегических стандартов внешнего экономического поведения предприятия, сформированных по результатам проведенного анализа

экономического поведения субъектов хозяйствования непосредственного окружения, проведена их экспертиза, в которой принимали участие 12 менеджеров трех магазинов торговой сети ООО «Галактика». Для оценки критериев выбора стратегических стандартов поведения предлагается использовать обобщенную функцию желательности Харрингтона, смысл которой заключается в преобразовании натуральных значений частных показателей в безразмерную шкалу предпочтительности [268, с. 3]. Связь между количественными значениями и восприятием предпочтительности поведения отражает шкала Е.К. Харрингтона (таблица 4.5), которая получена по результатам экспериментальной обработки большого массива данных и апробирована в различных областях науки, в том числе при решении многокритериальных экономических задач, что подтверждает ее универсальность [446, с. 496].

Таблица 4.5 – Шкала Харрингтона [446, с. 496]

<i>Предпочтительность</i>	<i>Количественная отметка на шкале предпочтительности, коэф.</i>	<i>Числовое значение, балл</i>
Очень высокая	(0,8–1,0)	5
Высокая	(0,64–0,8)	4
Средняя	(0,37–0,64)	3
Низкая	(0,2–0,37)	2
Очень низкая	(0,0–0,2)	1

Результаты экспертной оценки критериев выбора стратегических стандартов на соответствие предложенным критериям приведены в таблице 4.6 и на рисунке 4.3.

Как видно из рисунка, сформулированные стратегические стандарты внешнего антикризисного экономического поведения ООО «Галактика» соответствуют установленным требованиям и могут быть предложены предприятию для реализации.

Завершающим этапом формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного экономического поведения является построение иерархии стратегических целей и стандартов поведения.

Таблица 4.6 – Результаты экспертной оценки критериев выбора стратегических стандартов внешнего экономического поведения для ООО «Галактика»

Стратегические стандарты внешнего экономического поведения	Требования к критерию выбора стратегических стандартов внешнего экономического поведения*											
	К	И	Д	Г	Сс	С	А	Е	П	Я	Кон	Пр
Рост рыночной доли на 3% за счет конкурентного поведения	4,9	4,8	3,2	4	4,8	4,8	4,6	5	4,3	4,8	3,2	3,8
Рост товарооборота на 3% за счет рыночного поведения	5	5	4,5	4,6	3,4	4,6	4,4	5	4,3	4,6	3,8	4,2
Рост товарооборота на 1% за счет преимуществ поведения логистических партнеров	5	4,5	3,6	4,5	3,6	4,7	4,1	5	4,6	4,7	3,4	3,6
Рост товарооборота на 0,3% за счет контактного поведения	5	4,5	2	3,3	3	4,3	4,9	4,6	3,5	3	2,8	3,2
Рост товарооборота на 1% за счет антикризисного поведения	4,5	4,2	2	4,2	4,1	4,5	5	5	4,6	3,6	2,6	3,6
Средняя балльная оценка по школе Харрингтона	4,88	4,6	3,06	4,12	3,78	4,58	4,6	4,92	4,26	4,14	3,16	3,68
Уровень предпочтительности	0,98	0,92	0,61	0,82	0,76	0,92	0,92	0,98	0,85	0,83	0,63	0,74

*К – конкретность, И – измеримость, Д – достижимость, Г – гибкость, Сс – согласованность, С – системность, А – антикризисность, Е – единонаправленность, П – персонифицированность, Я – ясность, Кон – контролируемость, Пр – приемлемость.

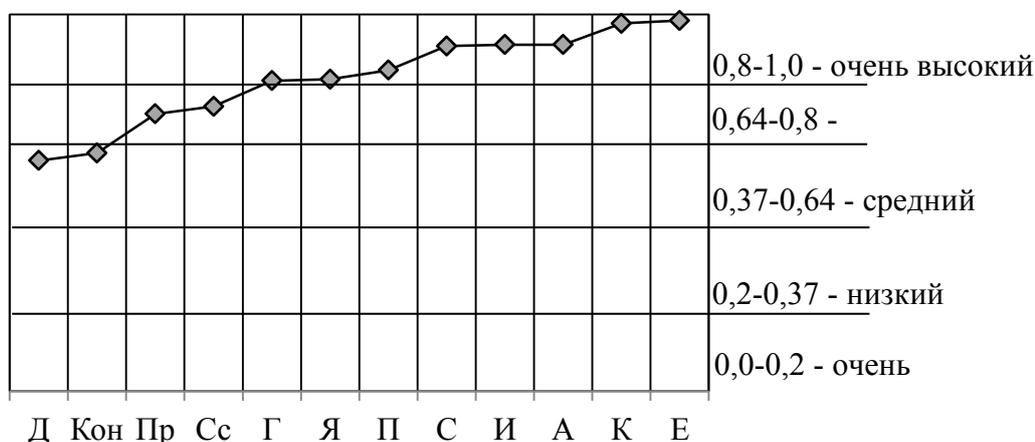


Рисунок 4.3 – Результаты оценки уровня предпочтительности выбора стратегических стандартов внешнего экономического поведения для ООО «Галактика»

В общем понимании под декомпозицией понимают научный метод, который, используя структуру задачи, позволяет заменить решение общей цели через решение ряда более простых задач. При этом должны соблюдаться

следующие правила: каждое последующее деление образует свой уровень; деление осуществляется по единому для всех уровней признаку; совокупность целей, составляющих уровень, должна полностью характеризовать всю систему; количество входящих в декомпозицию уровней определяется удобством использования иерархии и основными требованиями к ее восприятию [456].

В современной экономической литературе описано несколько методов построения иерархии целей, среди которых выделяют дезагрегатный метод, характеризующийся выделением подсистемы и ее составных элементов на основе системного подхода; метод обеспечения необходимых условий, предполагающий экспертную оценку условий достижений целей, структуры целей и мероприятий [377]; метод «двойного дерева», основанный на построении теоретической и экспериментальной модели «дерева» для решения одной задачи и позволяющей оценить значимость целевых установок и возможность их практической реализации; система Pattern, которая позволяет дать четкую формулировку целей развития, определить их значимость и основные направления распределения ограниченных ресурсов, необходимых для достижения установленных результатов [372].

Отметим, что все методы основаны на концепции построения иерархии целей, которая впервые была предложена в 1957 г. Р.Л. Акоффом и Ч.У. Черчменом и получила практическое применение в 1963 г. в разработке фирмы Honeywell как машинно-информационная система Pattern (Planning Assistance Through Technical Evaluation of Relevance Numbers - помощь планированию посредством относительных показателей технической оценки), которая применяется в условиях неопределенности и позволяет принимать решения с помощью компьютерных программ [376].

К преимуществам метода Pattern следует отнести: во-первых, объединение нескольких методов системного анализа («метода сценариев», построения «дерева целей» и «дерева свойств ресурсов»); во-вторых, компьютеризацию процесса декомпозиции целей; в-третьих, использование коэффициентов относительной важности, взаимной полезности целей и временных границ; в-четвертых, Pattern-

метод определяет на выходе перечень конечных целей и соответствующих им ресурсов [152]. Следует отметить, что данный метод имеет недостатки, включающие использование экспертных методов получения исходной информации, который может быть нивелирован путем получения более точных и качественных данных с помощью аналитических методов, и отсутствие выраженной обратной связи.

В рамках предложенной концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения и когнитивно-композиционной модели функционирования предприятия, частью которой является информационно-аналитическая платформа, позволяющая обеспечить процесс декомпозиции стратегических целей полной, надежной и качественной информацией, механизм функционирования которой предполагает наличие обратной связи со всеми уровнями управления, указанными недостатками можно пренебречь. Так как конечным результатом использования методики Pattern является система паттернов, то следует уточнить трактовку данного понятия.

В переводе с английского Pattern – это «образец», «шаблон», «система», однако смысл данного понятия варьируется значительно шире, в зависимости от сферы его применения [457]. В отношении поведенческих действий понятие «паттерн» характеризует набор стереотипических поведенческих реакций и последовательность действий [328]. Экономическое поведение также характеризуется набором стереотипов во взаимоотношениях с субъектами микроокружения, следовательно, необходимым становится не просто разработка моделей внешнего и внутреннего поведения предприятия, а шаблонов, которые могут быть применимы в той или иной ситуации. Отсюда правомерно утверждение, что под *паттерном модели экономического поведения* следует понимать набор стандартных поведенческих реакций и соответствующих им последовательностей действий.

Таким образом, предложенная методика декомпозиции стратегических целей позволяет комплексно оценить стратегические цели и стратегические стандарты поведения на всех уровнях иерархии, осуществить их компьютерную

обработку, которая позволит сформировать шаблоны внешнего и внутреннего экономического поведения предприятия (рисунок 4.4).

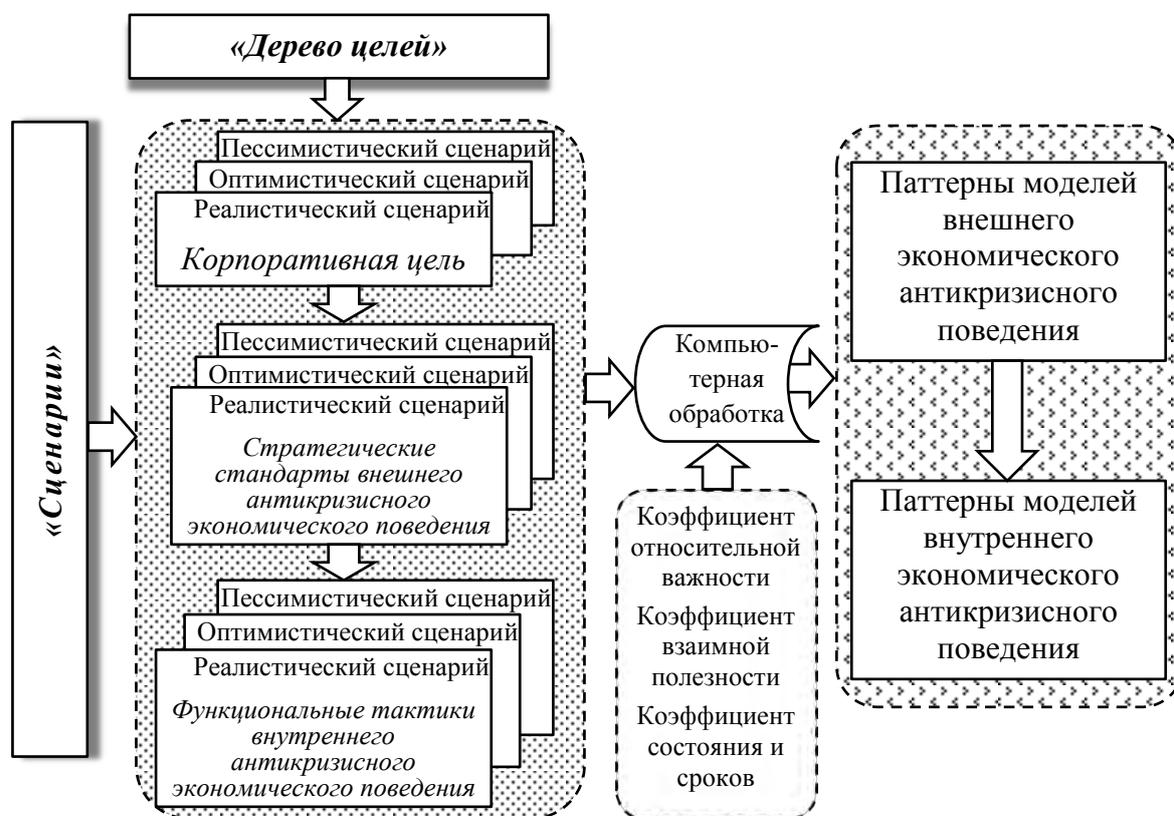


Рисунок 4.4 – Взаимосвязь стратегических целей, стандартов и паттернов экономического поведения

Фрагмент построенного «сценарного дерева целей» с использованием Pattern-метод для ООО «Галактика» представлен на рисунке 4.5.

Таким образом, предложенный механизм формирования и выбора стратегических целей и стандартов поведения предприятия, в отличие от существующих, позволяет выделить четыре уровня иерархии целей предприятия; с использованием критериального подхода, паттерного метода, сценарного метода дает возможность сформировать дерево целей, учитывающее три варианта возможного развития событий вследствие высокого уровня неопределенности внешней среды предприятия; позволяет осуществить декомпозицию корпоративной цели до уровня паттернов.



Рисунок 4.5 – Сценарное дерево целей для ООО «Галактика»

На основе паттернов формируются модели внутреннего антикризисного экономического поведения предприятия, разработка которых предполагает использование аналитических расчетов с применением компьютерных программ.

4.2 Формирование и выбор стратегий экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса

В соответствии с содержанием процесса стратегического планирования антикризисного экономического поведения (см. рисунок 2.2) следующим, после этапа формирования миссии, корпоративной цели, стратегических стандартов поведения, является этап формирования альтернативных стратегий поведения и обоснование выбора альтернативного варианта для дальнейшей реализации. Поскольку выбор стратегии поведения на основании оценки и анализа сформированных альтернатив является центральным и основополагающим

этапом в стратегическом планировании, целесообразно рассмотреть детально все его составляющие. Необходимость разработки нескольких вариантов стратегий обоснована в своих работах таких ученых, как Д. Аакер [7, с. 58], И. Ансофф [62], Р.М. Грант [140, с. 68], Р. Ренделл [153, с. 380], А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [386, с. 52], а также С.Б. Алексеев [22], Л.М. Березина [86, с. 73], Т.А. Забазнова [177, с. 53], В.С. Кузнецов [240, с. 11] и другие.

Относительно сущности понятия «стратегические альтернативы» мнения авторов в целом совпадают и отражают многовариантность данной категории. Под стратегической альтернативой понимаются «средства, при помощи которых можно достичь поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность» [153, с. 380], комплекс стратегий, учитывающих различные возможности с учетом разных затрат и полученных результатов [86 с. 73], наиболее подходящий вариант достижения цели [240, с. 11] или комбинация возможных стратегических решений на основе создания портфеля стратегий [133, с. 53], при этом следует учитывать наличие ресурсов для достижения этих целей [223]. Рассматривая стратегические альтернативы, И. Ансофф указывает на их гибкость и комбинаторность [62, с.42], а Г. Минцберг, Б. Альстред и Д. Лемпел обращают внимание на изменчивость окружающей среды, которую необходимо контролировать или полагаться на ее относительную стабильность [288, с. 59]. Влияние как внешних, так и внутренних факторов на выбор альтернатив характеризуют А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [386, с. 89].

Резюмируя мнения рассмотренных авторов, следует отметить, что при формировании альтернатив, необходимо учесть различные варианты действий самого предприятия и его партнеров, обусловленные установленными нормами поведения. В контексте концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения, под стратегической альтернативой целесообразно понимать обоснованный выбор правил и норм внешнего поведения предприятия, оптимальная комбинация которых характеризует стратегию поведения, позволяющую достичь установленных целей в стратегическом периоде с учетом влияния внешней среды и имеющихся ресурсов.

Прежде, чем выбирать альтернативные варианты, дадим определение понятия «стратегия антикризисного экономического поведения предприятия». В классическом понимании под стратегией понимают способ установления целей [62] или реакции на внешние возможности и угрозы [343], комплексный план для реализации миссии и достижения целей [283], согласованную интегрированную систему управленческих решений [288], набор действий и подходов для достижения заданных параметров деятельности [386, с. 70]. В более поздних работах стратегия определяет достижение лидирующей конкурентной позиции [157; 249], принцип и модель поведения [171] или набор целей, задач и логистических мероприятий [399, с. 80].

В рамках поведенческого подхода и предложенной концепции СПАЭП с целью обоснованного выбора стратегических альтернатив и формирования корпоративной стратегии поведения предприятия данное понятие рекомендуется трактовать следующим образом.

Стратегия антикризисного экономического поведения предприятия – это комплексный способ достижения долгосрочной цели, основанный на непрерывном процессе осуществления целенаправленных кризисно-рефлексивных действий, координирующих влияние поведения субъектов хозяйствования внешнего микроокружения и факторов макросреды в соответствии с внутренними стандартами, нормами и правилами предприятия.

В зарубежной и отечественной литературе накоплен большой опыт относительно формирования стратегических альтернатив, который отразился в различных научных подходах (таблица 4.7). Как показывает таблица, каждый из рассмотренных подходов отражает отдельные аспекты формирования стратегических альтернатив. Авторы некоторых подходов (корпоративного, матричного, конкурентного) отождествляют стратегические альтернативы с альтернативными стратегиями. Первые призваны обосновать выбор способа достижения поставленной цели, в то время, как вторые направлены на выбор направления развития.

Таблица 4.7 – Характеристика основных научно-методических подходов к разработке стратегических альтернатив

<i>Подход</i>	<i>Сущность подхода</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Управленческий (А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [386, с. 103-104])	В зависимости от стиля управления разработка стратегических альтернатив осуществляется четырьмя подходами: главным стратегическим подходом, подходом «делегирования полномочий», коллаборационистским (смешанным) и инициативным подходами	Предполагает централизованное административное участие	Учитывает только организационный аспект формирования стратегии, носит субъективный характер
Портфельный (матричный) (М. Портер [343], И. Ансофф [62])	Формирование портфеля стратегических альтернатив на основе разработки матриц: BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Ансоффа, Портера и др.	Оценивается привлекательность рынка, конкурентоспособность товара и предприятия	Использование матриц позволяет сформировать базовые стратегии, а не стратегические альтернативы, рекомендуется для предприятий с двумя и более бизнес-единицами
На основе результатов SWOT-анализа (Ф. Котлер [230], В.С. Кузнецов [240, с. 12-13])	Стратегические альтернативы определяют исходя из сопоставления SWOT-факторов среды и предприятия для четырех зон матрицы с учетом возможностей, устранения угроз, сохранения и использования сильных сторон, устранения слабых сторон.	Учитывает силы, слабости, возможности и угрозы, проявляющиеся на целевом рынке, является наиболее простым и наглядным	Ориентируется только на рыночную позицию предприятия и не учитывает другие факторы окружения
Конкурентный (И. Ансофф [62], Д. Аакер [7, с. 58], А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [386, с. 263])	Стратегические альтернативы разрабатываются в соответствии с направлениями роста, учитывающими соотношение «товар-рынок», «рост рынка – конкурентная позиция предприятия»	Определяет перспективные направления роста и инициирует инвестиции с целью получения дополнительного дохода на период привлекательности сегмента рынка	В качестве стратегических альтернатив рассматриваются базовые рыночные стратегии
Эвристический (Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел [288])	Осуществляется на основе ситуационного предвидения (школа предпринимательства), осознания перспектив (когнитивная школа), достижения влияния (школа власти), интуитивного подхода (школа культуры), реакция на изменения внешней среды (школа внешней среды)	Постоянное обновления стратегий в соответствии с внешним окружением, иерархия стратегий	Ограничение возможностей внутренней среды, несовершенство информационного обеспечения, недостаточность аналитического обеспечения, отсутствие организационной гибкости
Сценарный (Дж. Дей, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел [288])	Основан на предположении нескольких вариантов развития событий в будущем	На основе детального анализа внешней среды разрабатываются три-четыре сценария событий, в рамках каждого разрабатывается альтернативный вариант стратегии	Не учитывают риски, характерные для каждого из сценариев, необходимо система превентивного обнаружения отклонений, в первую очередь, негативных
Корпоративный (Л.М. Березина, Т.В. Кореницына)	Использование основных видов корпоративных стратегий: роста, стабилизации и сокращения	Учитывает этапы жизненного цикла предприятия	Отождествляет стратегические альтернативы с базовыми стратегиями
Амбициозный (Г. Хамел, К.К. Прахалад [407, с. 242])	Основан на объединении аналитических методов с творческим подходом персонала предприятия к разработке стратегий и амбиционных целях	Ориентирован на стратегическое видение будущего; учитывает поведенческие аспекты; на непрерывный процесс управления изменениями	Преувеличены возможности и компетенции внутренней среды, ошибочно мнение о переориентации внимания с внешнего поведения на внутреннее

К факторам, влияющим на формирование альтернатив, по мнению А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда следует относить, прежде всего, факторы внешней макросреды, отраслевые особенности, специфику деятельности, уровень конкуренции, возможности и угрозы для предприятия [386, с. 90]. Л.В. Балабанова добавляет к указанным факторам организационно-правовую форму предприятия, его размер, направления деятельности и стиль управления [72, с. 122]. Кроме статичных факторов на разработку альтернативных вариантов оказывает влияние динамичный фактор поведения, который отражает процессный характер разработки альтернатив, и должен учитываться как элемент выбора и реализации стратегии.

Неоднозначность рассмотренных подходов к формированию стратегических альтернатив, которые либо отождествляются с базовыми стратегиями либо отражают только некоторые аспекты стратегий обусловила необходимость обоснования научно-методического подхода, который учитывает процессный характер их формирования и позволяет осуществлять выбор стратегии на основе определенного типа поведения самого предприятия и поведения его непосредственного окружения.

Исходя из проведенного анализа видно, что различные предприятия, осуществляющие свою деятельность на рынке строительных материалов и товаров, реализуют следующие типы поведения: торговые сети и крупные предприятия придерживаются наступательного и контрнаступательного поведения, для средних предприятий характерны согласительное, оборонительное и отвлекающее типы поведения, малые предприятия в основном выбирают отступающее или изоляционное поведение (см. рисунок 3.10). В соответствии с выбранным типом поведения формируются корпоративные стратегические цели и стандарты поведения, которые обуславливают формирование стратегических альтернатив. Учитывая особенности каждого типа поведения и соответствующих ему целей, стратегические альтернативы могут быть сформулированы следующим образом (приложение К, таблица К.1). На основе выбранного типа поведения, сформированных стратегических целей и стандартов для ООО «Галактика»

целесообразно предложить набор стратегических альтернатив, представленный в таблице 4.8.

Таблица 4.8 – Обоснование стратегических альтернатив на основе выбранного типа поведения ООО «Галактика»

<i>Типы поведения</i>	<i>Корпоративная стратегия</i>	<i>Стратегические паттерны внешнего антикризисного экономического поведения</i>
Стратегические альтернативы наступательного поведения	Наступление за счет роста доли рынка	- обеспечивающие рост рыночной доли
	Наступление за счет конкурентных преимуществ	- обеспечивающие обновление существующего рынка
	Наступление за счет активизации цепочки ценностей	- обеспечивающие увеличение интенсивности покупки существующих товаров
	Наступление за счет новых товаров	- обеспечивающие усиление связей с покупателями «профессионалами» и «рационалистами»
	Наступление за счет комплексных мероприятий	- обеспечивающие убеждение использования новых товаров
		- обеспечивающие усиление контактов с логистическими партнерами
		- обеспечивающие сотрудничество с общественными организациями, СМИ
		- обеспечивающие лояльность финансовых структур и местных органов власти
	- обеспечивающие осуществление превентивных антикризисных мероприятий	

Как видно из таблицы, выбранный наступательный тип поведения ООО «Галактика» позволит достичь общеорганизационной корпоративной цели, заключающейся в обеспечении темпа роста товарооборота на уровне 8,3% в год, за счет комплексного или частичного выбора из набора стратегических альтернатив, предполагающих реализацию наступательного поведения за счет роста доли рынка, усиления конкурентных преимуществ, активизации цепочки ценностей и расширения товарного ассортимента.

В качестве следующего шага на этапе выбора стратегических альтернатив целесообразно предложить анализ способности и готовности управленческого персонала и работников предприятия к проведению данных мероприятий. Для осуществления анализа проведен опрос топ-менеджеров и ответственных работников по вопросам формирования, выбора и дальнейшего внедрения стратегических альтернатив на предприятии. Для проведения исследования

разработана анкета, включающая четыре группы вопросов: о готовности предприятия к разработке стратегии, об использовании на предприятии стратегических ориентиров или стратегий, о научно-методических подходах, применяемых к разработке стратегий, и позволяющих проанализировать отношение к осуществлению процесса стратегического управления на предприятии со стороны собственников предприятия, топ-менеджеров, работников предприятия и субъектов внешней среды (приложение К, таблица К.2). По каждой группе вопросов определяется общее количество набранных баллов, после чего результаты интерпретируются и формируется вывод о готовности и возможности осуществления процесса разработки стратегий на конкретном предприятии (таблица 4.9).

Таблица 4.9 – Интерпретация результатов анкетирования менеджеров предприятий розничной торговли

<i>Группа вопросов</i>	<i>Баллы</i>	<i>Выводы</i>
1. Готовность предприятия к разработке стратегии	5 – 6	Предприятие не считает необходимым разрабатывать стратегию
	7 – 10	Разработка стратегии является возможной, но на практике сложно осуществимой
	11 – 15	Предприятие готово к разработке стратегий на основе формирования стратегических альтернатив
2. Анализ использования на предприятии стратегических ориентиров или стратегий	6 – 8	Предприятие реализует элементы формирования стратегий
	9 – 12	Предприятие не отождествляет свое развитие с формированием стратегий
	13 – 18	В основе успешного развития и обеспечения устойчивого конкурентного положения лежит грамотно сформулированная стратегия
3. Анализ научно-методических подходов к разработке стратегий	5 – 6	Стратегии разрабатываются фрагментарно без использования научно обоснованных подходов
	7 – 10	Используются отдельные подходы к разработке стратегий
	11 – 15	Формирование стратегий осуществляется на научно обоснованном подходе, учитывающим особенности деятельности и поведения конкретного предприятия
4. Анализ отношения к использованию стратегического управления на предприятии	4 – 5	Процесс формирования стратегий на предприятии является низкоэффективным, что обусловлено низкой заинтересованностью от собственников до рядовых сотрудников
	6 – 8	Эффективность процесса формирования стратегий определяется работой только специальной команды
	9 – 12	В процессе формирования стратегий участвует весь персонал предприятия, что позволяет говорить о его высокой эффективности и формировании устойчивого положительного имиджа

Анкетирование проводилось на всех исследуемых предприятиях розничной торговли строительными материалами, в опросе в качестве экспертов приняли участие 27 менеджеров. Результаты анкетирования представлены в таблице 4.10.

Таблица 4.10 – Результаты анкетирования менеджеров исследуемых предприятий относительно разработки стратегий на основе формирования стратегических альтернатив

Предприятия	Группы вопросов анкеты				Выбранный тип поведения
	1. Готовность предприятия к разработке стратегии	2. Анализ использования на предприятии стратегических ориентиров или стратегий	3. Анализ научно-методических подходов к разработке стратегий	4. Анализ отношения к использованию стратегического управления на предприятии	
ООО «Галактика»	14	16	14	11	Наступательное
ООО «Сити Строй»	11	11	10	9	Наступательное
ООО «ГРИН ТЕРМО»	13	14	8	8	Наступательное
ООО «АТБ Альфа-групп»	11	11	12	9	Контрнаступательное
ООО «Свет Востока»	8	13	7	10	Изоляционное
ООО «Юз Авто Дон»	9	11	13	8	Согласительное
ООО «ФКФ «Ренцель»	6	6	5	5	Оборонительное
ООО «Мастерторг»	4	6	5	4	Отступательное

Анализ таблицы позволяет сделать выводы, что, во-первых, к разработке стратегий на основе формирования и выбора стратегических альтернатив наиболее подготовлены сетевые магазины и крупные торговые предприятия, во-вторых, те из предприятий, которые осуществляют разработку стратегий на основе научно-обоснованных подходов и вовлекают в этот процесс большую часть персонала, относятся к предприятиям, осуществляющим активную деятельность на рынке строительных материалов и выбирающим тип поведения, ориентированный на укрепление рыночной позиции (наступательное, контрнаступательное, изоляционное).

Сравнивая результаты анкетирования с выбранным типом поведения исследуемых предприятий можно утверждать, что те предприятия, которые осуществляют разработку стратегий или стратегических целей (задач), ориентируются на активные действия на рынке и выбирают типы поведения, направленные на развитие и рост. И, наоборот, на предприятиях, основным типом поведения которых является отступление или оборона, стратегическое управление ведется фрагментарно или не осуществляется совсем. Несовершенство процесса стратегического управления на предприятиях в сфере торговли в ДНР вызвано, в первую очередь, отсутствием единого эффективного подхода к разработке стратегических альтернатив и выбору на их основе оптимальной стратегии, позволяющей торговым предприятиям в кризисных условиях не только выживать, но и развиваться. Это обусловило необходимость предложения механизма формирования и выбора стратегических альтернатив для предприятий розничной торговли в условиях кризиса (рисунок 4. 6).

Основной целью формирования и выбора стратегических альтернатив является обоснование стратегий предприятия с учетом верхних уровней иерархии на основе влияния факторов макросреды и внешнего экономического поведения субъектов непосредственного окружения.

В соответствии с основной целью к *задачам формирования и выбора альтернатив* следует отнести: обоснование методов формирования стратегических альтернатив, обоснование методов анализа стратегических альтернатив, определение критериев выбора стратегий из разработанных альтернативных вариантов.

Принципы и функции формирования и выбора стратегических альтернатив определяются с учетом разработанной концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения и включают: принципы целенаправленности, сбалансированности, информационного единства, адаптивности, контролируемости, системности, рациональности, оптимальности, последовательности, ранней диагностики кризисных явлений, срочности и адекватности реагирования, соответствия внутренним возможностям;

инструментальную, интеграционную, контролирующую, управленческую, критериальную, инициативную, регулирующую, адаптивную и антикризисную функции.

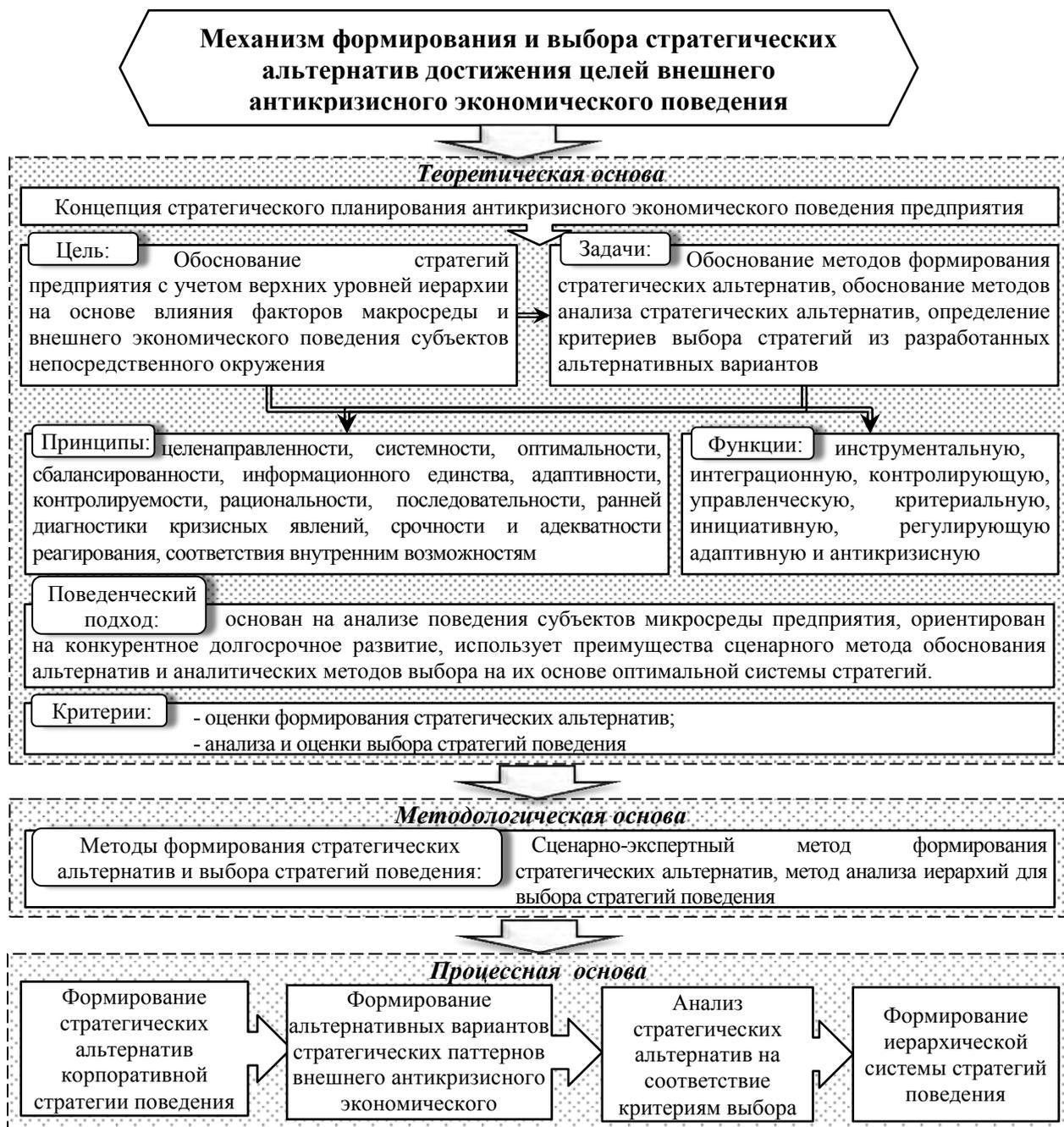


Рисунок 4.6 – Механизм формирования и выбора стратегических альтернатив достижения целей внешнего антикризисного поведения (разработано автором)

Отсутствие единой позиции в отношении подхода к формулированию стратегических альтернатив позволяет на основании проведенного анализа

предложить в рамках концепции СПАЭП поведенческий подход, который в отличие от существующих основан на анализе поведения субъектов микросреды предприятия, ориентирован на конкурентное долгосрочное развитие, использует преимущества сценарного метода обоснования альтернатив и аналитических методов выбора на их основе оптимальной системы стратегий.

Важной составляющей механизма формирования и выбора стратегических альтернатив является обоснование критериев, в соответствии с которыми предприятие осуществляет выбор стратегий для дальнейшей их реализации. Учитывая, что формулирование альтернатив и выбор стратегий, являются различными этапами процессной составляющей механизма формирования и выбора стратегических альтернатив достижения целей внешнего антикризисного поведения, целесообразно выделить научные подходы к обоснованию критериев выбора стратегий. В настоящее время в экономической литературе отсутствует единый подход к обоснованию критериев выбора. Авторы, выделяя критерии оценки стратегий, в большинстве своем не учитывают, что разработка альтернатив и их выбор требуют различных критериальных подходов.

Анализ и систематизация предложенных в литературе критериев оценок стратегических альтернатив, позволил выделить две группы критериев: критерии оценки сформулированных альтернативных вариантов стратегии и критерии, позволяющие осуществить выбор оптимальной альтернативы. Основные критерии оценки и выбора стратегических альтернатив изложены в работах Д. Аакера [7], Р.М. Грант [140], Дж. Дейя [153], Г. Минцберга, Б. Альстрэнда, Дж. Лэмпела [288], А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда [386], а также в трудах отечественных ученых В.Ю. Барановского, В.С. Кузнецова [240, с. 15] и других. Изменения, происходящие в экономике в последнее время, обуславливают необходимость использования новых подходов к формированию стратегических альтернатив и, соответственно, требуются обновления перечня и содержания критериев их оценки. Так, на основании проведенного анализа, учитывая основные положения концепции СПАЭП и поведенческий подход к формированию и выбору стратегических альтернатив на торговых предприятиях,

для оценки формирования стратегических альтернатив целесообразно использовать критерии, сгруппированные в таблице 4.11.

Таблица 4.11 – Критерии оценки формирования стратегических альтернатив и выбора стратегий для торговых предприятий (*разработано на основе [140; 153; 288; 386]*)

<i>Критерий</i>	<i>Характеристика содержания критерия</i>
<i>Критерии оценки формирования стратегических альтернатив</i>	
Целенаправленность	Определяет направление развития предприятия в существующих условиях
Координация	Характеризует уровень взаимосвязи и взаимозависимости стратегических альтернатив на всех уровнях иерархии
Последовательность	Отражает соответствие формулируемых стратегических альтернатив целям предприятия
Конкурентность	Направлено на формирование новых и укрепление существующих конкурентных позиций в отношении внешнего поведения субъектов хозяйствования
Логичность*	Устанавливает обоснованный определенный порядок действий по реализации выбранной стратегии поведения
Реверсивность*	Предусматривает возможность реагирования стратегии на изменения в поведении внешних партнеров
Антикризисность*	Учитывает превентивный характер стратегий поведения в соответствии с факторами риска, неопределенности и внешнего кризиса
Адаптивность*	Отражает возможность адаптации альтернативных стратегий поведения предприятия к внешнему экономическому поведению
Формализованность*	Характеризует необходимость количественного измерения альтернативных вариантов
<i>Критерии анализа и оценки выбора стратегий поведения</i>	
Осуществимость	Определяет достаточность внутренних ресурсов для реализации выбранной стратегии
Эффективность	Характеризует соотношение затрат на реализацию выбранной стратегии поведения с вероятностным получением желаемого результата
Приемлемость	Предусматривает положительную реакцию собственников и персонала предприятия и мотивированность внутреннего поведения, направленную на реализацию выбранной стратегии
Достижимость	Определяет уровень достижения поставленных целей и стандартов поведения
Обоснованность*	Характеризует экономический и торгово-технологический уровень предприятия, достаточный для реализации выбранной стратегии поведения
Рисковость*	Определяет уровень риска, характеризующий внутреннее кризисное поведение
Синергичность*	Наличие синергического эффекта при комплексной реализации системы стратегий поведения

* - добавлено автором

В отечественной и зарубежной литературе описано много методов и методик, которые на практике позволяют осуществить формирование стратегических альтернатив и выбор оптимального варианта. Все описанные методы можно сгруппировать в следующие группы: матричные, графо-аналитические, экспертно-инициативные, математические, индексные и методы многокритериального анализа (рисунок 4.7).



Рисунок 4.7 – Методы, используемые при формулировании стратегических альтернатив и выборе стратегий (составлено автором)

Наибольшее распространение получили матричные методы, применение которых позволяет оценить положение предприятия по отношению к конкурентам, определить конкурентные преимущества и недостатки, рассчитать уровень привлекательности отрасли и рынков, сформулировать основные задачи для стратегических бизнес-единиц, реализуемых предприятием. К этой группе методов относят: матрицу «Рост-доля рынка» (BKG); матрица «Привлекательность рынка-позиция компании» (McKinsey); модель Shell/DPM; модель жизненного цикла продукта ADL/LC [154, с. 156]; матрица «Товар-Рынок» И. Ансоффа [52]; SWOT-анализ с 4-мя активными полями; карты стратегических групп и др [386].

Среди практиков матричные методы давно пользуются популярностью, что связано с простотой их использования, наглядностью восприятия, получением достаточно быстрых результатов. Однако, по мере глубокого и детального их изучения, становится понятно, что эффективность использования данного инструмента формирования стратегических альтернатив напрямую зависит от стабильности экономики. В условиях неопределенности и кризиса матрицы портфельного анализа теряют свою значимость, так как по своей природе статичны и не учитывают динамические изменения внешней среды. Описывая необходимые изменения, которые рекомендуется произвести предприятию, все матрицы (модели) не указывают на момент времени, определяющий скачок в качественных изменениях. Несмотря на детальное описание в литературе рекомендаций и особенностей использования матриц, их необходимо адаптировать к конкретному предприятию и условиям, в которых оно находится.

Следует также учесть, что в настоящее время такие показатели как темп роста рынка, привлекательность отрасли, конкурентная позиция предприятия не являются приоритетными, т.е. такими, в соответствии с которыми предприятию целесообразно формулировать свою стратегию. Кроме того, ни одна из рассмотренных матриц не позволяет определить влияние внешнего экономического поведения на предприятие.

В отличие от матричных, аналитическая составляющая графо-аналитических методов позволяет не только визуализировать стратегические альтернативы, но и, в определенной степени их формализовать. К таким моделям относят: модель М. Портера типовых стратегий [343]; граф SPACE-анализ [265, с.70; 379, с. 658-659]; ресурсная модель Р.Гранта [140]; SWOT-анализ с 9-ю активными полями [379, с. 656]; многоугольник конкурентоспособности.

Проведение SPACE-анализа кроме оценки привлекательности отрасли и конкурентных преимуществ, предполагает анализ стабильности внешней среды и финансовое состояние предприятия. Логичность, относительная быстрота получения результатов, визуализация делают это метод широко используемым на практике, несмотря на такие недостатки, как недостаточная обоснованность критериев, использование экспертных оценок для количественных показателей и ограниченность стратегических позиций предприятия. Метод SWOT-анализ с 9-ю активными полями как и граф SPACE-анализ являются производными четырехпольной матрицы SWOT-анализа, т. е., по сути характеризуют силы, слабости, возможности и угрозы, но с использованием как качественных, так и количественных показателей. Отличительной особенностью многоугольника конкурентоспособности является возможность сравнения стратегических альтернатив с базовой или эталонной стратегией, количественная оценка параметров стратегии. Однако, как видно из названия метода, он ориентирован на разработку конкурентных стратегий, а формирование стратегий поведения требует детального анализа не только конкурентов, но и всех субъектов микроокружения предприятия.

В третью группу методов формирования стратегических альтернатив следует отнести методы принятия решений: метод мозгового штурма, метод Дельфи, сценарный метод и пр. Несмотря на то, что эти методы основаны на экспертных мнениях, они наиболее приемлемы для обоснования стратегических альтернатив внешнего экономического поведения с учетом комплексного подхода к их использованию. Сущность предлагаемого комплексного подход заключается в объединении методов принятия решений с аналитическими методами,

позволяющими формализовать и количественно определить параметры альтернатив.

На основе проведенного анализа методов формирования стратегических альтернатив и предложенной методики декомпозиции стратегических целей (см. рисунок 4.4), обоснование альтернативных вариантов стратегий внешнего экономического поведения целесообразно осуществлять с помощью развернутого сценарного метода, сущность которого заключается в выборе трех-четырех вариантов альтернативных стратегий и разработке для них трех вариантов сценариев, отражающих вероятностные изменения в поведении субъектов внешней среды в стратегическом периоде. При этом каждый вариант «альтернатива-сценарий» должен характеризоваться количественными показателями.

Методы, относящиеся к трем следующим группам целесообразно применять на этапе выбора стратегии, т.к. они предусматривают различные варианты анализа количественных характеристик сформулированных альтернатив, которые позволяют сопоставлять показатели и осуществлять выбор оптимального варианта стратегии, вероятность реализации которой наивысшая, а ожидаемый эффект наибольший.

В группу математических методов включают математический анализ и теорию вероятностей, методы оптимального и линейного программирования, элементы математической статистики и имитационное моделирование [10, с. 97-98]. Использование указанных методов позволяет учитывать множество переменных, которые характеризуют изменения во внешней среде, обусловленные высоким уровнем экономической неопределенности в ДНР. Преимуществом математических методов является также их адаптация к прикладным программным пакетам системного программного обеспечения персональных компьютеров, что позволяет на уровне конечного пользователя обрабатывать вариативные составляющие стратегических альтернатив и получать оптимальные и рациональные решения относительно выбора стратегии. Сложность в использовании математических методов заключается в

необходимости описания стратегических альтернатив с помощью математической или имитационной модели, включающей только количественные показатели и ограниченные жесткими требованиями к формированию модели. Большинство методов дают наилучшие результаты только при обработке статичных данных, что затрудняет их использование в условиях нестабильной внешней среды. Многие методы ориентированы на оптимизацию одного результирующего показателя.

Все указанные особенности применения математических методов для выбора стратегии свидетельствуют о том, что их обособленное применение для выбора стратегии нецелесообразно, однако они являются мощным аналитическим инструментом при комплексном подходе к процессу выбора стратегий.

Несмотря на то, что в отечественной практике применение такого метода, как имитационное моделирование является достаточно редким, по сравнению с другими математическими методами он обладает преимуществом возможности рассмотрения большого количества альтернатив, что позволяет получить качественные данные для более точного прогнозирования последствий реализации выбранного варианта стратегии. Формирование имитационной модели для целей автоматизации процесса выбора стратегий позволяет не только усовершенствовать систему управления предприятием, но и мгновенно вносить коррективы. Поэтому при исследовании сложных многомерных процессов, каким является выбор альтернативной стратегии, методы имитационного моделирования становятся эффективным инструментом, позволяющим управлять процессом выбора с помощью проведения многовариантных расчетов.

Особенностью индексных методов является возможность проведения детальной оценки и анализа стратегических альтернатив на основе комплексного подхода. Однако отсутствие общепринятой методики использования индексных методов и значительные временные затраты, привели к тому, что данная группа методов не получила широкого распространения [410, с. 134].

Выбор стратегии поведения из сформированных альтернативных вариантов можно осуществлять с использованием методов многокритериального анализа, особенности применения которых рассмотрены в приложении К (таблица К.3).

Бесспорным преимуществом методов многокритериального анализа является возможность количественной оценки альтернативных вариантов. В случаях, когда экономические процессы описываются вероятностными показателями, качественные результаты можно получить, используя теорию нечетких множеств. Метод векторной стратификации отличается простотой, наглядностью и легкостью модификации; качественно разработанная модель полезной стоимости позволяет многократно анализировать большое количество альтернатив. Методы SMART, TOPSIS, ELEKTRE используются, когда необходимо перевести экспертные оценки в количественные показатели. К основным недостаткам многокритериальных методов следует отнести: потребность в большом объеме информации (метод анализа полезной стоимости, ELEKTRE), в том числе экспертной (МАИ), сложности расчетов (метод векторной стратификации), недостаточной формализации (TOPSIS), ограниченном количестве критериев оценки (SMART).

Справедливо мнение И. Ансоффа, что при выборе стратегии следует, в первую очередь, обратить внимание на два фактора: фактор оптимальности (характеризует наилучшие показатели альтернативного варианта) и фактор риска и неопределенности. В сложившихся кризисных условиях фактор риска и неопределенности становится все более приоритетным. Кроме того, необходимо учесть фактор времени, так как одним из критериев оптимальности варианта является возможность и вероятность его реализации, который детализирует стратегию поведения не только по уровням иерархии, но и в соответствии с разложением на стратегический, тактический и оперативный уровень.

Резюмируя мнения авторов [182, с. 53; 225, с.47-48] относительно сущности, преимуществ и недостатков рассматриваемых методов многокритериальной группы, можно констатировать, что в наибольшей степени отражают динамичность поведения внешней среды методы анализа иерархий, поэтому именно они рекомендуются для обоснования выбора стратегии поведения торгового предприятия.

Процесс формирования и выбора стратегических альтернатив широко описан в зарубежной и отечественной литературе. Вопросами обоснования стратегических альтернатив занимались Д. Аакер, Н.А. Абдуллаев, И. Ансофф, Л.М. Березина, О.С. Виханский, Дж. Дей, П. Дженстер, Т.А. Забазнова, В.С. Кузнецов, Г. Минцберг, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Д. Хан, О.И. Хоменко и др. Изучение работ в области стратегического управления по вопросам этапов формирования и выбора стратегических альтернатив показало, что в настоящее время отсутствует единый обоснованный подход к данной проблеме. Разногласия касаются как вопросов количества этапов, так и их сущности. Н.А. Абдуллаев, А.П. Гендон, О.В. Година, Т.В. Кореницына процесс формирования стратегических альтернатив предлагают начинать с определения миссии и целей предприятия [10, с. 88; 125, с. 26; 134; 223]; В.Ю. Барановский, А.П. Гендон, Д.В. Миночкин в данный процесс включают этапы обоснования критериев оценки и выбор методического инструментария; В.С. Кузнецов отождествляет выбор альтернатив с этапами проведения SWOT-анализа [240]. Перечисленные в рассмотренных работах характеристики процесса формирования и выбора стратегических альтернатив затрудняют и усложняют обоснование стратегии предприятия и поэтому не являются целесообразными, так как выбор целей предприятия является самостоятельным процессом, обоснование критериев оценки альтернативных вариантов и критериев выбора стратегии следует отнести к теоретической составляющей механизма, а вопросы, связанные с методическим обеспечением рассматриваются на методическом уровне, так как критерии оценки и выбора и методики анализа разрабатываются на начальном этапе и, как правило, не требуют в дальнейшем корректировки, а разработка или корректировка стратегий на основании стратегических альтернатив является непрерывным процессом, реализуя который предприятие реагирует на вызовы поведения внешней среды непосредственного окружения и влияние факторов макросреды с учетом ее гипердинамичности и высокого уровня неопределенности.

На основе анализа существующих мнений относительно формирования стратегических альтернатив и выбора системы стратегий на предприятии предложен соответствующий алгоритм, отраженный на рисунке 4.8.

В соответствии с предложенным алгоритмом на основе выбранных внешних стратегических целей и стандартов поведения для ООО «Галактика» (см. таблицу 4.4) и предложенных стратегических альтернатив и паттернов внешнего антикризисного поведения (см. таблицу 4.8) сформируется система стратегий поведения.

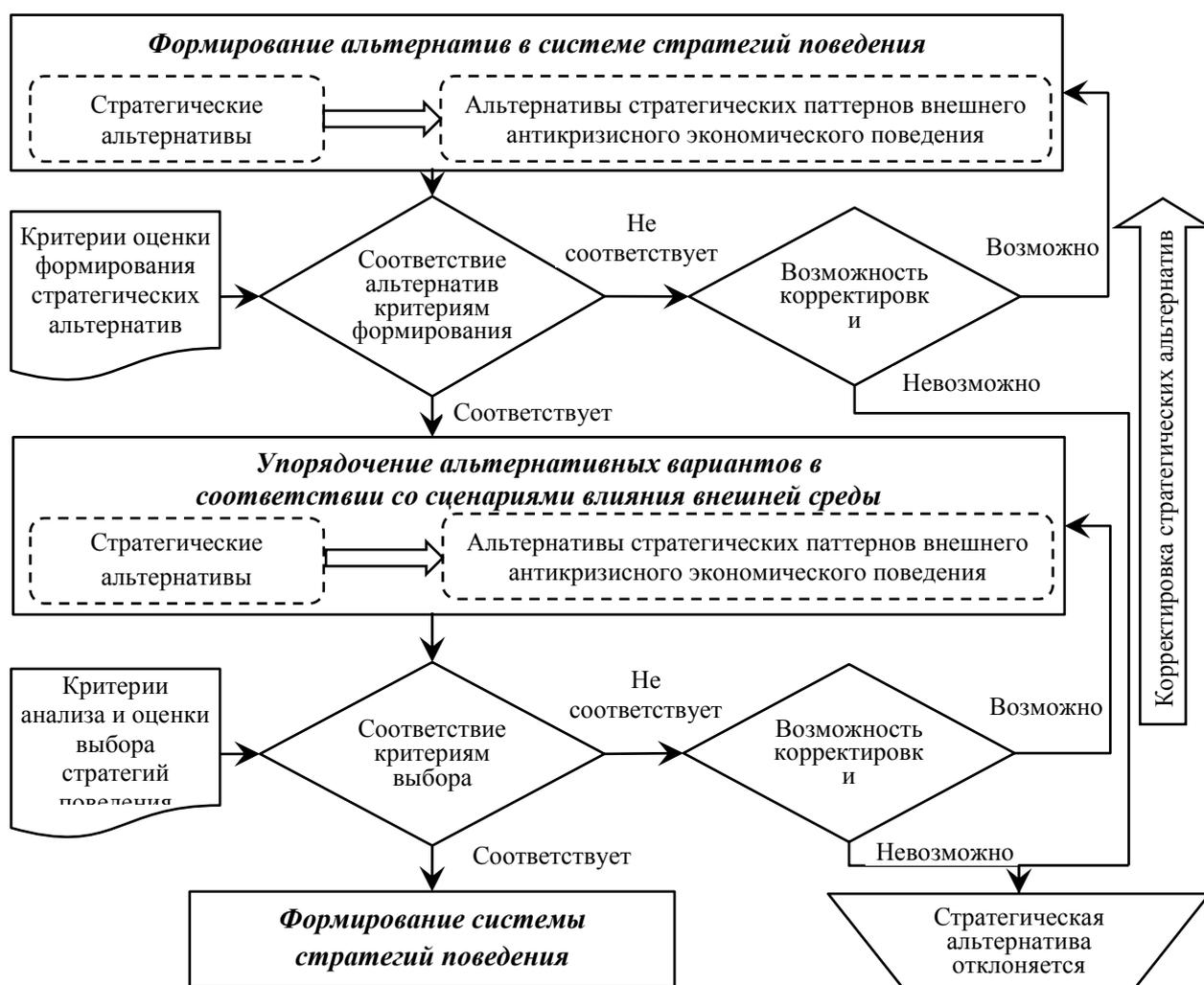


Рисунок 4.8 – Алгоритм формирования стратегических альтернатив и обоснования системы стратегий поведения торгового предприятия (разработано автором)

Как видно из рисунка 4.8, сформулированные альтернативы в системе стратегий антикризисного экономического поведения необходимо проверить на соответствие критериям формирования и отклонить те из них, которые не соответствуют критериям. При этом необходимо оценить возможность корректировки отклоненных стратегических альтернатив и, в случае полного несоответствия установленным критериям после доработки, окончательно их отклонить.

Оценку соответствия сформулированных стратегических альтернатив рекомендуется проводить аналогично оцениванию целесообразности стратегических целей, при этом используя шкалу предпочтений Е.К. Харрингтона. Для удобства проведения оценки альтернативных вариантов группой менеджеров-экспертов следует воспользоваться числовыми значениями (от 1 до 5 баллов), а затем полученные результаты стандартизировать в коэффициенты для дальнейшей интерпретации результатов.

Вывод об уровне соответствия сформулированной стратегии критериям делается на основании обобщенной функции желательности (D), характеризующей степень соответствия критериям, и рассчитанный по формуле (4.1) [268, с. 6]:

$$D = \sqrt[9]{D_{Ц} \cdot D_{К} \cdot D_{П} \cdot D_{Кк} \cdot D_{Л} \cdot D_{Р} \cdot D_{Ак} \cdot D_{А} \cdot D_{Ф}} \quad (4.1)$$

где $D_{Ц}$, $D_{К}$, $D_{П}$, $D_{Кк}$, $D_{Л}$, $D_{Р}$, $D_{Ак}$, $D_{А}$, $D_{Ф}$ – функции желательности критериев формирования стратегических альтернатив.

Мнения экспертов, относительно соответствия стратегических альтернатив критериям сведены в приложении К (таблица К.4), а окончательные результаты представлены в таблице 4.12.

Проверка стратегических альтернатив на соответствие критериям формирования показала, что стратегические паттерны внешнего антикризисного поведения предприятия, обеспечивающие убеждение использования новых

товаров и обновление существующего рынка имеют низкий показатель желательности.

Таблица 4.12 - Результаты оценивания стратегических альтернатив на соответствие критериям формирования на примере ООО «Галактика»

<i>Стратегические альтернативы стратегий наступательного поведения</i>	<i>Критерии формирования стратегических альтернатив* по шкале предпочтительности Е.К. Харрингтона</i>									<i>Обобщенная функция желательности (D)</i>	<i>Вывод об уровне предпочтительности</i>
	<i>Ц</i>	<i>К</i>	<i>П</i>	<i>Кк</i>	<i>Л</i>	<i>Р</i>	<i>Ак</i>	<i>А</i>	<i>Ф</i>		
<i>Корпоративная стратегия</i>											
Наступление за счет роста доли рынка	0,76	0,56	0,96	0,96	0,88	0,70	0,62	0,76	0,92	0,78	Высокий
Наступление за счет конкурентных преимуществ	0,90	0,98	0,98	0,94	0,92	0,66	0,90	0,84	0,84	0,88	Очень высокий
Наступление за счет активизации цепочки ценностей	0,64	0,62	0,82	0,88	0,90	0,74	0,70	0,82	0,86	0,77	Высокий
Наступление за счет новых товаров	0,88	0,66	0,66	0,92	0,90	0,82	0,78	0,54	0,96	0,78	Высокий
<i>Стратегические паттерны внешнего антикризисного экономического поведения, обеспечивающие</i>											
- рост рыночной доли	0,72	0,96	0,92	0,84	0,92	0,72	0,64	0,70	0,90	0,81	Очень высокий
- обновление существующего рынка	0,22	0,42	0,48	0,30	0,64	0,22	0,28	0,58	0,44	0,37	Низкий
- увеличение интенсивности покупки существующих товаров	0,72	0,76	0,44	0,48	0,68	0,58	0,38	0,84	0,82	0,61	Высокий
- усиление связей с покупателями «профессионалами» и «рационалистами»	0,84	0,72	0,84	0,78	0,84	0,68	0,72	0,66	0,92	0,77	Высокий
- убеждение использования новых товаров	0,26	0,30	0,22	0,42	0,18	0,22	0,18	0,42	0,50	0,28	Низкий
- усиление контактов с логистическими партнерами	0,86	0,66	0,62	0,64	0,96	0,64	0,82	0,88	0,88	0,76	Высокий
- сотрудничество с общественными организациями, СМИ	0,70	0,68	0,58	0,66	0,78	0,66	0,78	0,64	0,30	0,62	Средний
- лояльность финансовых структур и местных органов власти	0,56	0,60	0,56	0,62	0,70	0,66	0,76	0,52	0,30	0,57	Средний
- осуществление превентивных антикризисных мероприятий	0,92	0,82	0,78	0,82	0,78	0,82	0,90	0,84	0,58	0,80	Очень высокий

* Ц – целенаправленность, К – координация, П – последовательность, Кк – конкурентность, Л – логичность, Р – реверсивность, Ак – антикризисность, А – адаптивность, Ф – формализованность.

При повторном рассмотрении данных паттернов выяснено, что целесообразность их реализации в сложившейся экономической ситуации находится на низком уровне, поэтому руководством предприятия принято решение эти паттерны временно отклонить. Остальные альтернативы корпоративных стратегий и стратегических паттернов внешнего поведения имеют очень высокий, высокий и средний уровень сформулированности и для них могут быть разработаны сценарии развития.

За основу разработки сценариев развития стратегических альтернатив приняты обоснованные и прошедшие проверку на соответствие критериям стратегические цели и стандарты внешнего экономического поведения (см. таблицу 4.6). Использование метода сценариев позволило предложить четыре варианта развития: желаемый вариант, отражающий стратегические цели относительно возможности роста темпов товарооборота в стратегическом периоде; пессимистический, реалистический и оптимистический варианты, отражающие варианты с учетом возможных изменений внешней среды. Результаты сценарного прогнозирования для ООО «Галактика» приведены в приложении К (таблица К.5).

Для обоснования выбора стратегий поведения рекомендуется воспользоваться методом анализа иерархий, предложенным Т.Саати [360]. В соответствии с этим методом формируются матрицы парных сравнений критериев по важности и парных сравнений стратегических альтернатив по каждому из критериев. Определение важности осуществляется в соответствии с 9-ти бальной шкалой относительной важности (приложение Л, таблица Л.1) [360]. Пример использования метода анализа иерархий для осуществления выбора стратегических альтернатив для ООО «Галактика» приведен в приложении Л. В результате расчетов определены наилучшие варианты значений для каждой из корпоративных стратегий и стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения и обоснован альтернативный вариант (таблица 4.13).

Таблица 4.13 – Обоснование корпоративной стратегии и стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения относительно темпов роста товарооборота для ООО «Галактика» методом анализа иерархий

<i>Стратегические альтернативы стратегий наступательного поведения</i>	<i>Сценарии реализации стратегий поведения относительно темпов роста товарооборота, %</i>			
	<i>Пессимистический вариант</i>	<i>Реалистический вариант</i>	<i>Оптимистический вариант</i>	<i>Альтернативный вариант</i>
<i>Корпоративная стратегия</i>				
Наступление за счет роста доли рынка	7,7	8,3	8,9	8,9
Наступление за счет конкурентных преимуществ	6,7	7,3	7,8	7,3
Наступление за счет активизации цепочки ценностей	2,3	2,5	2,6	2,6
Наступление за счет новых товаров	3,3	3,6	3,9	3,3
Темп роста товарооборота	19,8	21,7	23,2	22,1
<i>Стратегические паттерны внешнего антикризисного экономического поведения, обеспечивающие:</i>				
- рост рыночной доли	5,8	6,3	6,7	6,3
- обновление существующего рынка	1	1,1	1,2	1,2
- увеличение интенсивности покупки существующих товаров	1,4	1,6	1,7	1,6
- усиление связей с покупателями «профессионалами» и «рационалистами»	4,2	4,6	4,9	4,9
- убеждение использования новых товаров	1,1	1,2	1,3	1,3
- усиление контактов с логистическими партнерами	3,1	3,3	3,6	3,3
- сотрудничество с общественными организациями, СМИ	0,7	0,8	0,8	0,8
- лояльность финансовых структур и местных органов власти	0,5	0,6	0,6	0,6
- осуществление превентивных антикризисных мероприятий	1,9	2,3	2,4	2,3
Темп роста товарооборота	19,8	21,7	23,2	22,1

В соответствии с выбранной альтернативой при реализации корпоративной стратегии наступательного поведения за счет роста доли рынка, конкурентных преимуществ, активизации цепочки ценностей и новых товаров возможно обеспечить годовой рост товарооборота на уровне 22,1%, что согласуется со стратегическими целями предприятия, отвечающими критериям выбора целей (см. таблицу 4.4). Результаты выбора альтернативы стратегических паттернов внешнего поведения также позволяют обеспечить 22,1% роста товарооборота, что

свидетельствует о высоком уровне согласованности между корпоративной стратегией и стратегическими паттернами поведения, за счет которых реализуется корпоративная стратегия.

Таким образом, предложенный механизм формирования и выбора стратегических альтернатив достижения целей внешнего антикризисного поведения, в отличие от существующих, позволяет обосновать систему стратегий поведения предприятия на корпоративном и бизнес-уровне на основе поведенческого подхода, базирующегося на анализе поведения субъектов микросреды, ориентированного на конкурентное долгосрочное развитие предприятия, и, за счет использования преимуществ сценарного метода, обосновать стратегические альтернативы, а за счет преимуществ метода анализа иерархий, осуществить выбор оптимального варианта стратегий.

4.3 Обоснование функциональных тактик антикризисного экономического поведения предприятия

Согласно логике стратегического планирования последним этапом является разработка функциональной составляющей, которая обеспечивает реализацию функциональных целей внутреннего антикризисного экономического поведения предприятия и является основанием для формирования паттернов внутреннего антикризисного экономического поведения. В соответствии с классическим пониманием этапов стратегического планирования функциональный уровень включает набор функциональных стратегий. Следуя концепции СПАЭП, учитывающей мнение Р.М. Гранта, что общим планом по определению оптимального типа поведения является стратегия, а схему определенных действий, направленных на выполнение плана характеризует тактика. Следовательно, в отношении разработки функционального уровня стратегий поведения целесообразно его формировать из набора функциональных тактик внутреннего антикризисного экономического поведения, которые являются

детализацией стратегических паттернов внешнего поведения. Учитывая доказанное отсутствие научного подхода к формированию системы стратегий экономического поведения, целесообразно в соответствии с концепцией СПАЭП предложить поведенческий подход (рисунок 4.9).

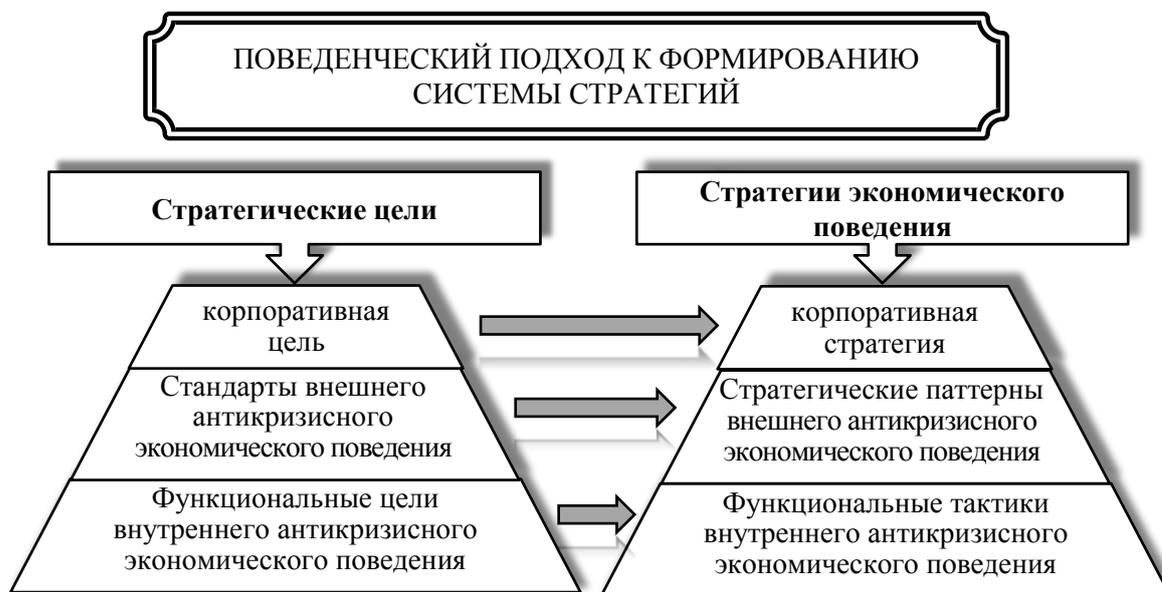


Рисунок 4.9 – Научный подход к формированию системы стратегий антикризисного экономического поведения (*усовершенствовано автором*)

Приступая к разработке функциональных элементов системы стратегий экономического поведения предприятия, вначале целесообразно определить сущность понятия «функциональная тактика». Для этого необходимо провести сравнительный анализ понятия «функциональная стратегия», которое традиционно используется в экономической литературе для обоснования действий функциональных подразделений предприятия и дефиниции «функциональная тактика», которая используется авторами гораздо реже, но более полно отражает сущность экономического поведения предприятия на функциональном уровне (таблица 4.14).

Относительно понятия «функциональная стратегия» в литературе существует ряд мнений. Как правило, под функциональными стратегиями понимают: основные направления развития внешней позиции предприятия в

соответствии с его внутренними возможностями [63, с. 281]; функциональный объект управленческого влияния [283, с. 289]; конкретизация отдельных деталей в общем плане развития, необходимые действия и практические шаги отдельных подразделений [386, с. 83]; тип обеспечивающей стратегии, определяющей стратегическую ориентацию подсистем управления [425, с. 349]; план управления функциональной единицей [66, с.91]; определение зависимости функциональных составляющих (подразделений) предприятия от внешней среды и целеполагания в краткосрочном и долгосрочном периодах [317, с. 127]; действия и подходы, направленные на поддержку общей стратегии и достижение функциональных целей [400]; управленческие ориентиры для достижения поставленных функциональных целей [221, с. 21]; стратегии функциональных сфер деятельности предприятия [261, с. 349]; стратегии, соответствующие приоритетным направлениям деятельности и охватывающие отдельные элементы организационной системы [306, с.92].

Таблица 4.14 – Сравнительная характеристика понятий «функциональная стратегия» и «функциональная тактика» (разработано на основе [306, 221])

Критерий сравнения	Функциональная стратегия	Функциональная тактика
Сущность понятия	Определяет направление деятельности функционального подразделения по достижению корпоративной цели	Формирование набора паттернов внутреннего антикризисного экономического поведения функциональных подразделений в соответствии с направлениями деятельности предприятия
Цель	Эффективное решение задач корпоративного и бизнес уровня.	Достижение стратегических целей за счет управления поведением
Направленность	Внутриорганизационная	Согласования внутреннего поведения с изменениями внешней среды
Период	Краткосрочный и среднесрочный	Кратко-, средне- и долгосрочный
Масштаб	Охватывает все подразделения предприятия	Охватывает все направления деятельности всех структурных подразделений предприятия
Уровень стратегического планирования	Обеспечивает условия для реализации корпоративной и деловой стратегий	Обеспечивает реализацию стратегий высшего уровня с учетом изменений поведения внешней микросреды

Несмотря на существующие незначительные разногласия, мнения авторов совпадают в том, что функциональная стратегия – это набор стратегий, обеспечивающих реализацию корпоративной и деловой стратегии на уровне функциональных направлений деятельности или подразделений в соответствии с изменениями внешней среды в долгосрочном периоде.

Принимая во внимание, что стратегиям антикризисного экономического поведения присущ, в определенной степени, динамизм, вследствие непрерывности процесса осуществления целенаправленных действий, функциональный уровень иерархии стратегий экономического поведения предприятия сохраняет эту особенность при декомпозиции корпоративной стратегии.

В широком смысле стратегия – это долговременный общий план действий, реализация которого осуществляется посредством экономического поведения исходя из текущей ситуации, при этом само поведение предприятия принято называть экономической тактикой [347]. Поэтому для функционального уровня иерархии стратегий экономического поведения целесообразно использовать понятие «тактика», которое в большей степени отражает сущность действий, норм поведения, направленных на реализацию корпоративной стратегии.

Учитывая отсутствие определения «функциональная тактика» предлагается его авторская трактовка.

Функциональная тактика – это набор паттернов внутреннего антикризисного экономического поведения функциональных подразделений в соответствии с направлениями деятельности предприятия, гибко реагирующих на изменения во внешней среде, обеспечивающий реализацию корпоративной стратегии и стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения.

Набор функциональных стратегий напрямую зависит от сферы деятельности и других особенностей предприятия. Однако все без исключения авторы предлагают к функциональным стратегиям относить маркетинговую, финансовую, кадровую стратегии. Для производственных предприятий одной из

ключевых функциональных стратегий является производственная. Справедливо мнение авторов, относящих к функциональным инновационную [293, с. 97; 97, с.13], НИОКР, стратегию обслуживания клиентов [386, с. 82] управления брендом [7, с. 61], управления персоналом, материально-технического обеспечения [424, с. 392], антикризисную [306, с. 92], стратегию управления [400], социальную, экологическую стратегии и стратегии организационных изменений [176] и другие.

Так как функциональные тактики выполняют ту же роль, что и функциональные стратегии, предлагается использовать аналогичный подход к их формированию, при этом необходимо учесть особенности деятельности розничных торговых предприятий (см. рисунок 3.1). Так, согласно концепции СПАЭП целесообразно выделить следующие функциональные тактики внутреннего антикризисного экономического поведения относительно их значимости в достижении стратегических целей и относительно корпоративной стратегии и стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения: торгово-технологическая, маркетинговая, логистическая, кадровая, управленческая, финансовая, антикризисная и инновационная функциональные тактики внутреннего антикризисного экономического поведения.

Бесспорно, что основной функциональной сферой деятельности производственного предприятия является производственный процесс, который определяет его уровень конкурентоспособности и развития. Для предприятий розничной торговли, как и в производстве, основной сферой, обеспечивающей реализацию всего комплекса выбранных стратегий, является торгово-технологический процесс, эффективность которого зависит от качества сформулированной функциональной тактики поведения.

Вопросам формирования, выбора и оценки реализации функциональной производственной стратегии в современной литературе посвящены работы Т.В. Авдеевой, А.Н. Петрова, В.Н. Родионовой, А.З. Хазиахметова, З.Е. Шершневой и других, а описание функциональной составляющей торгово-технологического процесса как элемента системы стратегий предприятия отсутствуют. Поэтому, рассматривая формирование функционального уровня

системы стратегий поведения торгового предприятия, необходимо, в первую очередь определить сущность *функциональной торгово-технологической тактики внутреннего экономического поведения*, которая заключается в выборе способа реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет непрерывного процесса осуществления целенаправленных последовательных взаимосвязанных действий и мероприятий относительно формирования соответствующего спросу товарного ассортимента и доведение товаров надлежащего качества до конечного покупателя, включая услуги продажного и послепродажного характера.

С торгово-технологической функцией деятельности предприятия розничной торговли тесно связана функция маркетинга. В контексте концепции СПАЭП целесообразно определить *функциональную маркетинговую тактику внутреннего экономического поведения* как способ реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет непрерывного процесса осуществления целенаправленных действий и мероприятий относительно составляющих маркетингового комплекса, ориентированных на удовлетворение потребностей существующих и потенциальных покупателей и стратегические зоны хозяйствования.

Традиционно основными функциональными структурами предприятия считаются торговое и маркетинговое подразделения. Однако с развитием рыночных отношений все большее значение приобретает логистика, цель которой, в широком смысле, заключается в управлении материальными потоками. До недавнего времени логистика считалась составной частью маркетинга, реализующей функцию связи с поставщиками. Сложившиеся экономические условия обуславливают выделение логистики в отдельную функциональную составляющую деятельности предприятия и, соответственно, способствуют формированию логистической функциональной стратегии, а в некоторых случаях и логистической бизнес-стратегии. Так как, для предприятий розничной торговли основной целью является рост товарооборота, который зависит, в том числе, от

эффективности взаимоотношений с поставщиками, целесообразно выделить соответствующую функциональную тактику поведения.

Функциональная логистическая тактика внутреннего экономического поведения – это способ реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет непрерывного процесса осуществления целенаправленных действий и мероприятий относительно управления движением товарных запасов с учетом оптимизации затрат на всех участках логистической цепи на основе партнерских взаимоотношений с поставщиками товаров и логистических услуг.

Неоспоримо, что на современном этапе развития экономики стратегически важным для обеспечения конкурентного положения является поведение трудового коллектива, так как от человеческого фактора зависит эффективность деятельности предприятия по достижению поставленных целей. Приоритетным направлением последних лет считается внедрение маркетинга взаимодействий, одним из направлений которого являются развитие партнерских отношений с работниками предприятия на взаимовыгодной основе. По своей сущности такие взаимоотношения отражают особенности поведения предприятия относительно формирования конкурентных преимуществ, которые создаются в основном за счет высококвалифицированного персонала, правильной организации их труда, сбалансировании интересов предприятия и трудового коллектива. От слаженных действия работников зависит формирование имиджа торгового предприятия, лояльности покупателей за счет удовлетворения их потребностей как в самом товаре, так и в его доступности, количестве, продажном и послепродажном обслуживании, информировании о качестве и особенностях товаров и пр.

В экономической литературе вопросы взаимоотношений предприятия и персонала в долгосрочной перспективе рассматриваются в рамках кадровой стратегии, под которой понимают набор принципов, правил и целей работы с персоналом [77, с. 19]; пути развития компетенций работников [241, с. 50]; система правил и принципов для формирования компетенций персонала, соответствующих целям развития предприятия [148, с. 74]; концепция

формирования и использования человеческих ресурсов [58, с. 185]. В целом, мнения исследованных авторов в отношении сущности понятия «кадровая стратегия» совпадают, хотя в трактовке М.С. Гусаровой прослеживается связь кадровой стратегии с целями развития предприятия, а Т.А. Алимбеков указывает на производный характер кадровой стратегии от бизнес-стратегии, четкая иерархическая зависимость и последовательность между функциональной кадровой стратегией и стратегиями высшего порядка отсутствует.

Опираясь на основные положения концепции СПАЭП и учитывая мнения ученых относительно кадровой стратегии, *функциональную кадровую тактику внутреннего экономического поведения* целесообразно определить как способ реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет непрерывного процесса осуществления целенаправленных действий и мероприятий относительно формирования партнерских трудовых отношений на взаимовыгодной основе с целью стимулирования персонала к развитию компетенций, направленных на реализацию стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения во всех функциональных сферах деятельности предприятия.

Достижение не только долгосрочных стратегических, но и тактических целей невозможно без финансовой поддержки. Финансовая стабильность предприятия является основой реализации стратегий, обеспечивающей бесперебойное функционирование логистической цепочки, выполнение маркетингового комплекса, реализацию торгово-технологических инноваций, формирующей «подушку антикризисной безопасности». Трансформационные процессы, происходящие в мировой финансовой системе, негативное влияние макроэкономических факторов, характеризующихся высоким уровнем неопределенности, создают предприятиям дополнительные сложности в процессе поддержания конкурентоспособности, обеспечения стабильного функционирования и экономического развития. Все эти аспекты успеха предприятия обусловлены эффективным управлением финансовой деятельностью.

От выбора финансовой тактики поведения зависит возможность обеспеченности торгового предприятия всеми видами ресурсов, необходимых для поддержания желаемых темпов роста и развития. Поэтому успешность функционирования любого предприятия в стратегическом периоде обеспечивается финансовой функциональной составляющей системы стратегий.

В настоящее время в литературе отсутствует понятие финансовой тактики поведения, однако вопросам формирования и реализации финансовой стратегии посвящено большое количество работ. Следует отметить, что понятие «финансовая стратегия» присуще в основном отечественным авторам. В зарубежной литературе чаще всего встречаются детерминанты «финансовое планирование», «управление структурой капитала» и т.п. Это вызывает необходимость провести анализ понятия «финансовая стратегия» и определить сущность детерминанты «функциональная финансовая тактика экономического поведения». В приложении М (таблица М.1) систематизированы мнения некоторых отечественных авторов относительно дефиниции «финансовая стратегия».

Как показал анализ определений, в современной экономической литературе отсутствует единое мнение относительно понятия «финансовая стратегия». Интересно мнение А.И. Петровой, А.И. Заруднева, О.А. Кузнецовой, И.А. Ишеевой, которые отождествляют процесс формирования и использования финансовых ресурсов предприятия с системой отношений, действий и мероприятий, что по сути является близким к трактовке понятия «функциональная тактика поведения».

Резюмируя мнения авторов и учитывая положения предложенной концепции СПАЭП, целесообразно предложить следующее определение: *функциональная финансовая тактика внутреннего экономического поведения* – это способ реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет непрерывного процесса осуществления целенаправленных действий и мероприятий относительно выбора на альтернативной основе источников финансирования и формирования финансовых ресурсов, способных

обеспечить торговому предприятию реализацию всех функциональных тактик внутреннего поведения для достижения стратегических и тактических целей в условиях турбулентности внешней среды.

Под влиянием факторов внешней макросреды и внешнего поведения субъектов хозяйствования непосредственного окружения, которые в настоящее время ощущают последствия затяжных глобальных и локальных кризисных явлений, имеющих для ДНР не только экономической, но и политической характер, торговые предприятия вынуждены трансформировать систему управления, отводя значительное место вопросам реактивного (превентивного) антикризисного управления. Особенно остро стоит проблема убыточности и банкротства, поскольку большая часть торговых предприятий ДНР функционирует в условиях непрерывного кризиса и балансирует на уровне «отсутствие прибыли – убыточность».

Большинство авторов отождествляют антикризисную стратегию с общеорганизационным или деловым уровнем. Неоспоримо, что антикризисная стратегия затрагивает все функциональные подразделения и направления деятельности предприятия, однако именно ее взаимосвязь с другими функциональными элементами позволяет утверждать, что антикризисная тактика обеспечивает реализацию стратегических паттернов внешнего экономического поведения, т.е. формирует внутреннюю адаптивность к кризисным проявлениям внешней среды на уровне предприятия. Нивелирование влияния кризисных явлений отраслевого и глобального уровней осуществляется за счет эффективной реализации внешних стратегических антикризисных паттернов поведения. Многовекторность антикризисной деятельности предприятия привела к тому, что в экономической литературе получили развитие такие направления как антикризисный финансовый менеджмент (антикризисная финансовая стратегия) [214, с. 204], антикризисный маркетинг [91, с. 44], антикризисное управление кадрами (персоналом) [369, с. 142] и пр. Указанные научные подходы подтверждают функциональный уровень антикризисной тактики поведения.

Анализ экономической литературы показал, что авторы различают понятия «стратегия антикризисного управления», «антикризисное управление», «антикризисная стратегия», «антикризисная программа». Несмотря на дифференциацию в определениях, все они преследуют одну цель – адаптивность и гибкость предприятия к внешним изменениям для недопущения кризисной ситуации внутри предприятия. По мнению автора, данная цель соответствует функциональной тактике внутреннего поведения предприятия. Поэтому целесообразно рассмотреть сущность этих понятий, представленных в современной экономической литературе, и определить дефиницию «функциональная антикризисная тактика внутреннего экономического поведения» (приложение М, таблица М.2).

Анализируя таблицу М.2, следует заметить, что ни одна из рассмотренных дефиниций не имеет четкой и однозначной трактовки, а сравнительная их характеристика показывает, что наблюдается дублирование определений, относящихся к разным понятиям. Отметим, что все авторы рассматривают антикризисную стратегию как базовую для делового уровня, обосновывая это ее влиянием на основные функциональные стратегии: маркетинговую, производственную, финансовую и другие. Примечательно также, что В.М. Маховка [279, с.220], Н.В. Рубан [353, с. 69], давая толкование понятию «стратегическое управление», З.Е. Шершнева [424, с. 141], поясняя сущность антикризисной программы, Е.Е. Андреев [61, с. 53], А.И. Пушкарь [346], характеризуя антикризисную стратегию, трактуют эти дефиниции как определенный тип внутреннего поведения предприятия, определяемый соответствующими действиями, мероприятиями и процедурами.

Кризисные явления, с которыми сталкивается предприятие, могут иметь как внешнюю, так и внутреннюю природу. Несмотря на это, общий характер мероприятий по предотвращению их негативного влияния в целом одинаков, но имеет различный вектор направленности, а развитие любого предприятия зависит не от источника нестабильности, а от правильно организованного поведения, направленного на недопущение или устранение последствий кризиса. Решить эти

задачи позволяет *функциональная антикризисная тактика внутреннего экономического поведения*, под которой следует понимать способ реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет непрерывного процесса осуществления целенаправленных действий, процедур и мероприятий относительно раннего распознавания, предупреждения и устранения негативных последствий кризисных ситуаций, поиск возможностей, возникающих под влиянием кризиса на внешнее поведение субъектов хозяйствования микроокружения предприятия, взаимодействуя со всеми тактиками функционального уровня системы стратегий поведения, с целью поддержания и развития конкурентных преимуществ и достижения стратегических и тактических целей.

Как показывает практика, развитие и рост торговых предприятий осуществляется в основном за счет увеличения торговых площадей, что в сложившихся экономико-политических условиях в ДНР безусловно наиболее простой и действенный способ достижения цели, направленной на увеличение товарооборота, в связи с большим количеством пустующих торговых залов. Однако экономический рост, обеспечивающий желаемый рост товарооборота, может и должен обеспечиваться не только экстенсивными, но и интенсивными факторами, к которым, в частности, относят инновации, направленные на повышения качества продажных и послепродажных услуг. Инновационное развитие торговых предприятий включает также: товарные инновации, связанные с предложением новых товаров или услуг, новыми характеристиками имеющихся товаров или новым их использованием; процессные инновации, позволяющие улучшить качество торгового процесса; маркетинговые инновации, заключающиеся в использовании новых форм торговли и продвижения товаров на рынок; инновации, связанные с новыми формами организации процесса торговли; кадровые инновации; новые формы взаимоотношений с поставщиками и пр.

Инновационное направление деятельности предприятия может рассматриваться как самостоятельное, однако любая инновационная идея требует инвестиций, поэтому целесообразно учитывая их взаимосвязь выделить

функциональную инновационно-инвестиционную тактику экономического поведения, под которой предлагается понимать способ реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет непрерывного процесса осуществления целенаправленных действий и мероприятий, отличающихся новизной путей достижения стратегических целей по всем направлениям деятельности предприятия, ориентированной на вызовы внешнего окружения, за счет использования оптимальных инструментов привлечения средств финансирования.

Обеспечить реализацию указанных выше элементов функционального уровня системы стратегий поведения возможно, если при формировании функциональный тактик будет учитываться принцип сбалансированности, в основе которого лежит классический процесс управления предприятием, включающий такие основные функции, как организация, планирование, мотивация (стимулирование) и контроль, а также дополнительные: регулирование и координация процесса. Поэтому, на наш взгляд, еще одной необходимой функциональной тактикой в рамках поведенческого подхода и в соответствии с предложенной концепцией СПАЭП должна стать функциональная управленческая тактика внутреннего экономического поведения предприятия. Так как в настоящее время в экономической литературе данное понятие отсутствует, предлагается его следующая трактовка.

Функциональная управленческая тактика внутреннего экономического поведения предприятия – это способ реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет непрерывного процесса организации, планирования, мотивации и контроля необходимого для достижения стратегических целей за счет эффективного экономического поведения предприятия.

Рассмотрев составляющие функционального уровня системы стратегий поведения торгового предприятия, необходимо разработать механизм, позволяющий обосновать набор функциональных тактик внутреннего

экономического поведения, наилучшим образом способствующих реализации стратегий высшего уровня и достижения стратегических целей (рисунок 4.10).



Рисунок 4.10 – Механизм обоснования функциональных тактик внутреннего антикризисного поведения (разработано автором)

Основной целью обоснования набора функциональных тактик является формирование взаимосвязанной системы тактик всех функциональных

составляющих нижнего уровня иерархии стратегий поведения, которые обеспечивают достижение стратегических и тактических целей предприятия.

Исходя из основной цели, *механизм обоснования функциональных тактик должен решить следующие задачи*: обоснование методов формирования системы функциональных тактик, обоснование критериев соответствия составляющих каждой из тактик системе стратегий поведения и стратегическим целям предприятия, формализация функциональных тактик для использования pattern-метода на этапе их реализации.

Исходя из разработанной концепции СПАЭП, обоснование функциональных тактик осуществляется, руководствуясь следующими *принципами и функциями*: принципы целенаправленности, сбалансированности, адаптивности, эффективности, минимизации риска, контролируемости, рациональности, системности, оптимальности, ранней диагностики кризисных явлений, срочности и адекватности реагирования, полной реализации внутренних возможностей, дифференциации опасности, превентивности; обеспечивающую, коммуникативную, комбинирующую, регулирующую, стимулирующую, адаптивную, интеграционную и антикризисную функции.

Обоснование функциональных тактик должно осуществляться в соответствии с определенными *критериями*, к которым целесообразно отнести основные критерии оценки формирования стратегических альтернатив и все критерии анализа и оценки выбора стратегий поведения (см. таблицу 4.11), принимая во внимание, что тактика предполагает вариант реализации стратегии. Так, формирование набора тактик должно отвечать следующим критериям: последовательности, логичности, реверсивности, адаптивности, формализованности, осуществимости, эффективности, приемлемости, достижимости, рисковости и синергичности.

Формирование функциональных тактик должно, с одной стороны, полностью соответствовать декомпозиции стратегических паттернов поведения, и, с другой, - отвечать внутренним возможностям предприятия и ресурсам, которые в условиях неопределенности и турбулентности среды, являются

ограниченными, а доступ к ним затруднен или невозможен. Поэтому процессная составляющая механизма обоснования функциональных тактик должна включать следующие этапы: формирование содержания, анализ взаимной согласованности, анализ соответствия критериям выбора, формализация элементов тактик и обоснование модели их структуры, которые позволят, в первую очередь, количественно обосновать приоритетность действий, мероприятий и процедур в соответствии с имеющимися ресурсными возможностями в конкретные временные периоды.

Так, на *первом этапе* формируется содержание каждой из рассмотренных функциональных тактик исходя из целей и задач, определенных выбранными стратегическими паттернами экономического поведения. Рассмотрим этот процесс на примере ООО «Галактика», для которого разработаны стратегические паттерны (см. таблицу 4.8). Для выбора функциональных тактик, которые позволят реализовать определенный стратегический паттерн предлагается использовать метод матричной группировки. На современном уровне экономического развития функциональная торгово-технологическая тактика отходит от использования таких традиционных ключевых элементов как минимизация издержек обращения и простое расширение товарного ассортимента. В настоящее время наиболее актуальными критериями являются цена, качество, подвижность ассортимента, время, уровень и формы товарного обслуживания.

Цена – это сумма, которую покупатель готов заплатить за товар или товар с подкреплением. Установление цены на достаточно низком уровне позволяет предприятию формировать дополнительные конкурентные преимущества, которые для крупных торговых предприятий могут быть обеспечены лояльными партнерскими отношениями с поставщиками, формирующими закупочные скидки. Средние и мелкие предприятия торговли уровень цен, как правило, регулируют снижением торговой наценки. Высокое качество предлагаемых товаров достигается за счет надежности поставщиков и отлаженности системы контроля качества. Подвижность ассортимента позволяет предприятию гибко

реагировать даже на незначительные изменения покупательских предпочтений, что может обеспечить дополнительный доход. Время (сроки) можно отнести к таким аспектам торгово-технологической деятельности, которые отвечают за скорость возобновления товарного ассортимента, до- и послепродажных услуг и пр. За счет уровня и форм товарного обслуживания формируется имидж предприятия, постоянная клиентская база, увеличивается интенсивность покупок, создается основа для привлечения наиболее выгодных покупателей.

Таким образом, в рамках функциональной торгово-технологической тактики следует различать пять основных составляющих, отвечающих за эффективность реализации соответствующих стратегических паттернов поведения (приложение Н, таблица Н.1).

Функциональная маркетинговая тактика экономического поведения реализуется через набор маркетинговых тактик, которые, по мнению И.Ф. Чепуровой и А.А. Преснякова, формируют тип маркетинговой поведенческой культуры, определяющей рыночную ориентацию предприятия, ее имиджевые регуляторы поведения, типы поведения по отношению к потенциальным и реальным покупателям и маркетинговую поведенческую среду [413, с. 195]. Следует согласиться с Т.Д. Дубовицкой, которая рассматривает маркетинговое поведение как взаимосвязь когнитивной, коммуникативной и аксиологической компонент [168, с. 249]. Когнитивная составляющая обосновывает возможность удовлетворения потребительского спроса и достижения при этом поставленных стратегических и тактических целей на основе сформировавшихся с учетом системы знаний и накопленного опыта потребностей покупателей. Коммуникативный компонент функциональной маркетинговой тактики поведения учитывает компетенции персонала, способного владеть вербальными и невербальными инструментами технологии продаж, в том числе: установление контакта с клиентом, выявление его потребностей, предложение товаров и пр. Набор компетенций персонала торгового предприятия, отраженных во внутренних стандартах поведения, который формирует аксиоматическую составляющую, на наш взгляд, целесообразно отнести к

кадровой группе тактик поведения. Кроме того, функциональная маркетинговая тактика экономического поведения должна включать товарную и ценовую составляющие, которые обеспечивают реализацию маркетингового комплекса по достижению целевых ориентиров.

Проведенный В.В. Бариновым анализ логистических цепочек и обоснование классификации взаимоотношений с ними, позволяет сформулировать три основные функциональные тактики логистического поведения: тактика целесообразности взаимоотношений, межличностная тактика и тактика, связанная со сложностью закупок [74, с. 249-251]. Однако в данном исследовании не учтены необходимость минимизации затрат на логистические операции, качество логистического сервиса и уровень развития логистической инфраструктуры, что является недостатком предложенной классификации. Поэтому, кроме указанных В.В. Бариновым составляющих, данные элементы целесообразно включить в содержание функциональной логистической тактики поведения.

Приверженность покупателей к торговой точке, товарам, услугам зависит от уровня квалификации, профессионализма, навыков работы персонала предприятия, их способности оптимально решать поставленные задачи, что, в конечном итоге, должно обеспечить предприятию рост товарооборота и высокий уровень конкурентоспособности. Обеспечить торговое предприятие таким персоналом, который способен обеспечить реализацию стратегий в соответствии с поставленными целями, возможно используя аксиоматическую, партнерскую тактику, тактику дифференциального подбора кадров или их оптимальное сочетание.

Реализация любой из функциональных тактик невозможна без эффективной финансовой поддержки. В условиях финансовой нестабильности особую важность приобретает формирование такого финансового поведения предприятия, которое способно обеспечить реализацию всей системы стратегий поведения. В качестве направлений финансовой тактики поведения предлагается рассматривать тактики сбалансированности финансовых возможностей и целей предприятия, финансового контроля деятельности предприятия, формирования

стратегических финансовых резервов и обеспечения финансовой безопасности, сущность которых приведена в приложении Н (таблица Н.1).

Содержание антикризисной функциональной тактики призвано обеспечить эффективное развитие торгового предприятия за счет своевременного предупреждения, преодоления кризисных явлений, возникающих во внешней среде, и недопущение внутренних кризисных ситуаций, а также минимизацию негативного влияния, оказываемого неопределенностью и турбулентностью внешнего окружения. Формирование и реализация антикризисной функциональной тактики имеет тесную взаимосвязь с остальными тактиками функционального уровня и является поддерживающей для реализации стратегических паттернов внешнего экономического поведения. Следует согласиться с Е.Е. Андреевым, что предприятия могут применять два вида антикризисной тактики: защитную и наступательную [61, с. 53]. Однако, если предприятие находится в кризисной ситуации, прежде чем использовать защитное антикризисное поведение, необходимо вывести предприятие из кризиса. Поэтому третьим направлением функциональной антикризисной тактики предлагается выбрать восстановительное поведение (приложение Н, таблица Н.1).

В настоящее время удержать и усилить конкурентные преимущества возможно за счет эффективного использования различных инноваций, затрагивающих все функциональные направления. В 80-х гг. прошлого века К. Фрименом [449, с. 126–167] были предложены основные модели инновационного поведения: традиционные, имитационные, наступательные, оборонительные и зависимые. Исходя из классической типологизации инновационного поведения, учитывая особенности деятельности розничных торговых предприятий и уровень потребности в инвестициях, предлагается выделить условно-инновационную, имитационную, зависимую, оппортунистическую, защитную и агрессивную функциональные тактики (приложение Н, таблица Н.1).

Содержание управленческой функциональной тактики поведения отражает классическое понимание процесса управления, в соответствии с которым следует

рассматривать организационную, мотивационную тактики, тактику процесса планирования и тактику осуществления контроля реализации стратегий (приложение Н, таблица Н.1).

Матрица соответствия функциональных тактик разработанным стратегическим паттернам антикризисного экономического поведения на примере ООО «Галактика» представлена в таблице 4.15.

Таблица 4.15 – Матрица обоснования группировки функциональных тактик относительно стратегических паттернов поведения для ООО «Галактика»

Содержание функциональных тактик поведения	Стратегические паттерны внешнего антикризисного экономического поведения*								
	СПВП ₁	СПВП ₂	СПВП ₃	СПВП ₄	СПВП ₅	СПВП ₆	СПВП ₇	СПВП ₈	СПВП ₉
<i>1. Функциональная торгово-технологическая тактика поведения</i>									
1.1. Ценовая тактика	+++	++	++	++	+	+	-	+	+
1.2. Тактика качества товаров	+++	+++	++	+++	+++	+	+	-	+
1.3. Тактика подвижности ассортимента	+++	+++	+	+++	+	++	-	-	+
1.4. Тактика временных границ	+	+	++	+++	+	++	-	-	+
1.5. Тактика уровня и форм товарного обслуживания	++	+	+++	++	+	-	+	-	+
<i>2. Функциональная маркетинговая тактика поведения</i>									
2.1. Когнитивная тактика	++	++	+++	+	++	+	+	-	+
2.2. Коммуникативная тактика	++	+++	++	++	+++	-	-	-	+
2.3. Ценовая тактика	+++	++	+	++	+	-	-	+	+
2.4. Товарная тактика	+++	++	++	+++	++	+	-	-	+
<i>3. Функциональная логистическая тактика поведения</i>									
3.1. Тактика целесообразности взаимоотношений	++	+	-	-	-	++	-	-	+
3.2. Тактика межличностных отношений	-	-	-	-	+	+++	-	-	+
3.3. Тактика сложности закупок	+	+	-	-	-	++	-	-	+
3.4. Тактика минимизации логистических затрат	-	-	+	-	-	+++	-	-	++
3.5. Тактика качества логистического сервиса	++	+	+	++	+	+++	+	-	++
3.6. Тактика логистической инфраструктуры	++	+	+	++	+	+++	-	-	+
<i>4. Функциональная кадровая тактика поведения</i>									
4.1. Аксиоматическая тактика	++	+	++	++	+	+	-	-	-
4.2. Партнерская тактика	++	-	++	++	+	-	-	-	-
4.3. Тактика дифференциального набора кадров	+	-	+	+	+	-	-	-	+
<i>5. Функциональная финансовая тактика поведения</i>									
5.1. Тактика сбалансированности финансовых возможностей и целей предприятия	+++	++	+	+	+	++	+	+	++
5.2. Тактика финансового контроля деятельности предприятия	+++	+	+	+	-	+++	-	-	+++
5.3. Тактика формирования стратегических финансовых резервов	+	++	+	+	+	++	-	-	++
5.4. Тактика обеспечения финансовой безопасности	+	++	+	+	+	++	+	+	+++

Продолжение таблицы 4.15

Содержание функциональных тактик поведения	Стратегические паттерны внешнего антикризисного экономического поведения								
	СПВП ₁	СПВП ₂	СПВП ₃	СПВП ₄	СПВП ₅	СПВП ₆	СПВП ₇	СПВП ₈	СПВП ₉
<i>6. Функциональная антикризисная тактика поведения</i>									
6.1 Тактика восстановления	-	-	+	+	-	++	+	-	+
6.2. Тактика защиты	+	+	+	+	+	++	+	-	+++
6.3. Тактика наступления	++	++	+	++	+	+++	+	+	+++
<i>7. Функциональная инновационно-инвестиционная тактика поведения</i>									
7.1. Условно-инновационная тактика	+	-	-	+	-	+	-	-	-
7.2. Имитационная тактика	+	-	+	+	-	+	-	-	-
7.3. Зависимая тактика	-	-	+	+	-	+	-	+	-
7.4. Оппортунистическая тактика	++	+	+	++	+	-	-	-	+
7.5. Защитная тактика	+	+	+	+	+	+	-	+	+
7.6. Агрессивная тактика	+++	++	++	++	+	+	+	+	+
<i>8. Функциональная управленческая тактика поведения</i>									
8.1. Организационная тактика	+++	++	+	++	+	++	+	+	++
8.2. Тактика процесса планирования	+++	++	+	++	+	+	+	+	+++
8.3. Мотивационная тактика	+++	+	++	+	+	++	++	+	+
8.4. Тактика осуществления контроля реализации стратегий	+++	+++	+	++	+	++	+	+	++

* СПВП₁ – обеспечивающие рост рыночной доли; СПВП₂ – обеспечивающие обновление существующего рынка; СПВП₃ – обеспечивающие увеличение интенсивности покупки существующих товаров; СПВП₄ – обеспечивающие усиление связей с покупателями «профессионалами» и «рационалистами»; СПВП₅ – обеспечивающие убеждение использования новых товаров; СПВП₆ – обеспечивающие усиление контактов с логистическими партнерами; СПВП₇ – обеспечивающие сотрудничество с общественными организациями, СМИ; СПВП₈ – обеспечивающие лояльность финансовых структур и местных органов власти; СПВП₉ – обеспечивающие осуществление превентивных антикризисных мероприятий.

* Уровень значимости элемента для реализации стратегических паттернов поведения: «+» – низкий; «++» – средний; «+++» – высокий; «-» – не имеет весомого значения.

После обоснования содержания функциональных тактик экономического поведения на *втором этапе* осуществляется анализ их согласованности и определяется уровень значимости каждой из функциональных составляющих с помощью метода парных сравнений, методика которого описана в приложении Л. Однако, если для обоснования выбора стратегий в качестве оценочной выбрана шкала относительности важности по Т. Саати, то уровень согласованности целесообразно определять с применением описанной выше шкалы предпочтений Е.К. Харрингтона [446]. По результатам проведенных расчетов получим значение индекса согласованности равное 0,0042, отношение согласованности 0,0026 или 0,26%, что свидетельствует о высоком уровне согласованности сформулированных функциональных тактик. На основе полученных значений нормализованных векторов приоритетов по каждому направлению функциональной тактики поведения предлагается определить их значимость и приоритетность относительно реализации стратегических паттернов внешнего

антикризисного поведения предприятия и достижения стратегических и тактических целей. Полученные результаты представлены в таблице Н.2.

Третий этап предполагает анализ системы функциональных тактик поведения на соответствие критериям обоснования, который рекомендуется проводить по аналогии с предложенной выше методикой оценивания сформулированных стратегических альтернатив. Результаты анализа, представленные в приложении Н (таблица Н.3), отражены на рисунке 4.11.

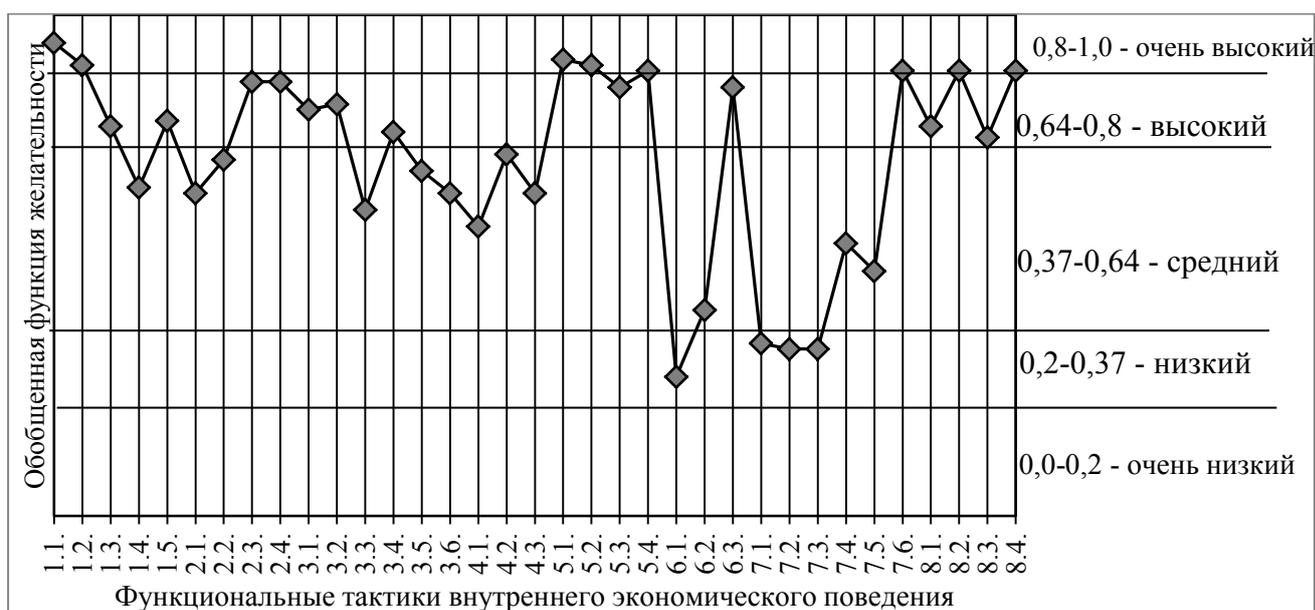


Рисунок 4.11 – Результаты оценки функциональных тактик внутреннего экономического поведения ООО «Галактика» на соответствие критериям обоснования

Как видно, четыре направления функциональных тактик внутреннего поведения имеют низкий уровень предпочтительности относительно критериев выбора, поэтому ООО «Галактика» рекомендуется данные направления не использовать в стратегическом наборе. Это – функциональная восстановительная антикризисного тактика внутреннего экономического поведения, условно-инновационная, имитационная и зависимая инновационно-инвестиционные тактики внутреннего экономического поведения.

Предложенный механизм обоснования функциональных тактик внутреннего антикризисного поведения предприятия, который в отличие от существующих, предполагает, что формирование набора тактик должно, с одной стороны, полностью соответствовать декомпозиции стратегических паттернов поведения, и, с другой, – отвечать внутренним возможностям предприятия и ресурсам, которые в условиях неопределенности и турбулентности среды, являются ограниченными, а доступ к ним затруднен или невозможен. Поэтому процессная составляющая механизма обоснования функциональных тактик должна включать следующие этапы: формирование содержания, анализ взаимной согласованности, анализ соответствия критериям выбора, формализация элементов тактик и обоснование модели их структуры, которые позволят, в первую очередь, количественно обосновать приоритетность действий, мероприятий и процедур в соответствии с имеющимися ресурсными возможностями в конкретные временные периоды.

Выводы по разделу 4

1. На основе критического анализа современной экономической литературы по вопросам стратегического целеполагания уточнено определение стратегических целей предприятия как системы установленных параметров, характеризующих измеряемое желаемое состояние поведения экономической системы, обусловленное направлением ее развития с учетом изменчивости внешней среды и внутренними возможностями, которое предполагается достичь на определенном этапе стратегического периода.

2. Усовершенствована классификация целей предприятия, которая, в отличие от существующих, учитывает особенности внешнего поведения субъектов микросреды и согласуется с внешним и внутренним поведением предприятия и включает следующие признаки: стиль управления, функциональное содержание поведения, направленность поведения, иерархию

целей, приоритетность, степень приближения к желаемому результату, персонификацию.

3. Обоснована взаимосвязь и составлена сравнительная характеристика целей и стратегических стандартов внешнего поведения предприятия, предложено авторское определение стратегических стандартов внешнего поведения предприятия как система установленных норм, действий и процедур, характеризующая взаимодействие с элементами внешней среды и направленная на достижение промежуточного или конечного результата в стратегическом периоде. Установлено, что стратегические стандарты внешнего экономического поведения предприятия в отличие от целей характеризуют не только определенный результат, но и процесс достижения этого результата, имеют комплексный вертикально-горизонтальный уровень иерархии и реверсивный характер, который позволяет быстрее и более гибко реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, за счет обоснованной типологии поведения ее субъектов.

4. Разработан механизм формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения предприятия, который в отличие от существующих в качестве теоретической основы использует авторскую концепцию стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, ее принципы, цели и задачи, реализует критериальную, инициативную, координирующую, регулирующую, адаптивную, контролирующую, распределительную, стратегическую, антикризисную функции, а в качестве методологической основы использует методы формирования и выбора стратегических целей и стандартов внешнего поведения, критериальный метод выбора альтернатив, метод «дерева целей», используемый для построения иерархии целей и стандартов поведения и pattern-метод, позволяющий автоматизировать процесс целеполагания в информационно-аналитической платформе СПАЭП.

5. Обоснованы стандарты экономического поведения исследуемых предприятий, а именно - стандарты внешнего рыночного, конкурентного,

контактного, антикризисного поведения и поведения логистических партнеров, выбор которых осуществляется на основе детального анализа составляющих внешнего экономического поведения непосредственного окружения предприятия. Формирование системы стратегических целей и стандартов внешнего поведения на основе их количественного выражения, в отличие от большинства существующих, позволяет не только формализовать цели, а обосновать выбор типа поведения, согласованного с темпом роста товарооборота, который для торговых предприятий является главным показателем их функционирования и развития.

6. На основе критического анализа современной экономической литературы обосновано 12 требований к критерию выбора стратегических целей и стандартов внешнего поведения торгового предприятия. На основе предложенных требований проведена их экспертиза, в которой принимали участие 47 менеджеров трех магазинов торговой сети ООО «Галактика».

7. Проанализированы существующие в литературе методы построения иерархии целей, обосновано использование метода Pattern, к преимуществам которого относится: объединение нескольких методов системного анализа; автоматизация процесса декомпозиции целей; использование коэффициентов относительной важности, взаимной полезности целей и временных границ; определение на выходе перечня конечных целей и соответствующих им ресурсов. Обосновано авторское определение паттерна модели экономического поведения как набора стандартных поведенческих реакций и соответствующих им последовательностей действий.

8. Предложена авторская методика декомпозиции стратегических целей, которая, в отличие от существующих, позволяет комплексно оценить стратегические цели и стратегические стандарты поведения предприятия на всех уровнях иерархии, осуществить их автоматизированную обработку, которая позволит сформировать шаблоны внешнего и внутреннего экономического поведения предприятия. Построено сценарное дерево целей предприятия,

предполагающее установление стандартов для трех вариантов развития событий – оптимистического, пессимистического и реалистического.

9. В контексте концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения уточнено определение стратегической альтернативы, под которой предлагается понимать обоснованный выбор правил и норм внешнего поведения предприятия, оптимальная комбинация которых характеризует стратегию поведения, позволяющую достичь установленных целей в стратегическом периоде с учетом влияния внешней среды и имеющихся ресурсов.

10. В рамках поведенческого подхода и предложенной концепции СПАЭП с целью обоснованного выбора стратегических альтернатив и формирования корпоративной стратегии поведения предприятия предложено авторское определение стратегии антикризисного экономического поведения предприятия, которая представляет собой комплексный способ достижения долгосрочной цели, основанный на непрерывном процессе осуществления целенаправленных кризисно-рефлексивных действий, координирующих влияние поведения субъектов хозяйствования внешнего микроокружения и факторов макросреды в соответствии с внутренними стандартами, нормами и правилами предприятия.

11. Обоснован научно-методический подхода, который учитывает процессный характер формирования стратегических альтернатив и позволяет осуществлять выбор стратегии на основе определенного типа поведения самого предприятия и поведения его непосредственного окружения. Учитывая особенности каждого типа поведения и соответствующих ему целей, сформулированы стратегические альтернативы для исследуемых предприятий.

12. Для выбора стратегических альтернатив осуществлен анализ способности и готовности управленческого персонала и работников предприятия к их реализации. Для проведения исследования разработана анкета, включающая четыре группы вопросов. По каждой группе вопросов определяется общее количество набранных баллов, после чего результаты интерпретируются и

формируется вывод о готовности и возможности осуществления процесса разработки стратегий на конкретном предприятии. Анализ результатов анкетирования позволяет сделать выводы, что к разработке стратегий на основе формирования и выбора стратегических альтернатив наиболее подготовлены сетевые магазины и крупные торговые предприятия, те из предприятий, которые осуществляют разработку стратегий на основе научно-обоснованных подходов и вовлекают в этот процесс большую часть персонала, относятся к предприятиям, осуществляющим активную деятельность на рынке строительных материалов и выбирающим тип поведения, ориентированный на укрепление рыночной позиции.

13. Разработан авторский механизм формирования и выбора стратегических альтернатив для предприятий розничной торговли в условиях кризиса. Анализ и систематизация предложенных в литературе критериев оценок стратегических альтернатив, позволил выделить две группы критериев: критерии оценки сформулированных альтернативных вариантов стратегии и критерии, позволяющие осуществить выбор оптимальной альтернативы. На основании проведенного анализа, учитывая основные положения концепции СПАЭП и поведенческий подход к формированию и выбору стратегических альтернатив на торговых предприятиях, для оценки формирования стратегических альтернатив разработана система, включающая 16 критериев, 8 из которых предложены автором.

14. Проанализированы методы, используемые при формулировании стратегических альтернатив и выборе стратегий, существующие в современной экономической литературе, выделены их достоинства и недостатки. Установлено, что обоснование альтернативных вариантов стратегий внешнего экономического поведения целесообразно осуществлять с помощью развернутого сценарного метода, сущность которого заключается в выборе трех-четырех вариантов альтернативных стратегий и разработке для них трех вариантов сценариев, отражающих вероятностные изменения в поведении субъектов внешней среды в стратегическом периоде.

15. Осуществлен сравнительный анализ понятия «функциональная стратегия», которое традиционно используется в экономической литературе для обоснования действий функциональных подразделений предприятия и дефиниции «функциональная тактика», более полно отражающая сущность экономического поведения предприятия на функциональном уровне, который позволил предложить следующее авторское определение: Функциональная тактика – это набор паттернов внутреннего антикризисного экономического поведения функциональных подразделений в соответствии с направлениями деятельности предприятия, гибко реагирующих на изменения во внешней среде, обеспечивающий реализацию корпоративной стратегии и стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения.

16. Согласно авторской концепции СПАЭП обосновано выделение следующих функциональных тактик внутреннего антикризисного экономического поведения относительно их значимости в достижении стратегических целей и относительно корпоративной стратегии и стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения: торгово-технологическая, маркетинговая, логистическая, кадровая, управленческая, финансовая, антикризисная и инновационная функциональные тактики внутреннего антикризисного экономического поведения. Определена сущность функциональной торгово-технологической тактики внутреннего экономического поведения, которая заключается в выборе способа реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет непрерывного процесса осуществления целенаправленных последовательных взаимосвязанных действий и мероприятий относительно формирования соответствующего спросу товарного ассортимента и доведение товаров надлежащего качества до конечного покупателя, включая услуги продажного и послепродажного характера и всех остальных функциональных тактик.

17. Предложено авторское определение функциональной антикризисной тактики внутреннего экономического поведения как способа реализации стратегических паттернов антикризисного экономического поведения за счет

непрерывного процесса осуществления целенаправленных действий, процедур и мероприятий относительно раннего распознавания, предупреждения и устранения негативных последствий кризисных ситуаций, поиск возможностей, возникающих под влиянием кризиса на внешнее поведение субъектов хозяйствования микроокружения предприятия, взаимодействуя со всеми тактиками функционального уровня системы стратегий поведения, с целью поддержания и развития конкурентных преимуществ и достижения стратегических и тактических целей.

18. Разработан авторский механизм обоснования функциональных тактик внутреннего антикризисного поведения предприятия, который в отличие от существующих, предполагает, что формирование набора тактик должно, с одной стороны, полностью соответствовать декомпозиции стратегических паттернов поведения, и, с другой, - отвечать внутренним возможностям предприятия и ресурсам, которые в условиях неопределенности и турбулентности среды, являются ограниченными, а доступ к ним затруднен или невозможен. Поэтому процессная составляющая механизма обоснования функциональных тактик должна включать следующие этапы: формирование содержания, анализ взаимной согласованности, анализ соответствия критериям выбора, формализация элементов тактик и обоснование модели их структуры.

19. Для выбора функциональных тактик, которые позволят реализовать определенный стратегический паттерн предложено использование метода матричной группировки. В результате разработаны матрицы обоснования группировки функциональных тактик относительно стратегических паттернов поведения для исследуемых предприятий.

20. Проведен анализ согласованности сформулированных функциональных тактик внутреннего экономического поведения с использованием метода парных сравнений, который показал высокий уровень их согласованности. На основе полученных значений нормализованных векторов приоритетов по каждому направлению функциональной тактики поведения определена их значимость и приоритетность относительно реализации

стратегических паттернов внешнего антикризисного поведения предприятия и достижения стратегических и тактических целей. Анализ соответствия функциональных тактик внутреннего экономического поведения позволил выявить те функциональные направления, реализация которых не является целесообразной для достижения поставленных целей.

21. Основные результаты исследования, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах автора [36; 40; 49; 54].

РАЗДЕЛ 5**РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОГО
АНТИКРИЗИСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ****5.1 Обоснование экономической модели антикризисного экономического
поведения торгового предприятия**

Как было показано в четвертом разделе, процесс стратегического планирования антикризисного экономического поведения завершается формализацией функциональных тактик внутреннего поведения, которая осуществляется на основе разработки инфологической модели. Так как базовой составляющей когнитивно-композиционной модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия является информационно-аналитическая платформа, обеспечивающая необходимой информацией разработку и принятие поведенческо-управленческих решений, на данном этапе обосновываются связи между стратегическими паттернами внешнего поведения и функциональными тактиками внутренней составляющей поведения. Инфологическое моделирование обеспечивает количественное выражение системы тактик и позволяет детализировать уровень стратегических паттернов до конкретных показателей за счет описания связей и допустимых значений результирующего показателя или его целевых ограничений.

На рисунке 5.1 представлена инфологическая схема, которая показывает переход со стратегий высшего уровня на функциональный, отвечающий за реализацию стратегических, тактических и оперативных целей в соответствии с подразделениями предприятия и направлениями его деятельности. Используя прикладное программное обеспечение, находящееся в распоряжении предприятия, количественно выраженные значения стратегических паттернов трансформируются в показатели достижения функциональных тактик поведения (таблица 5.1).

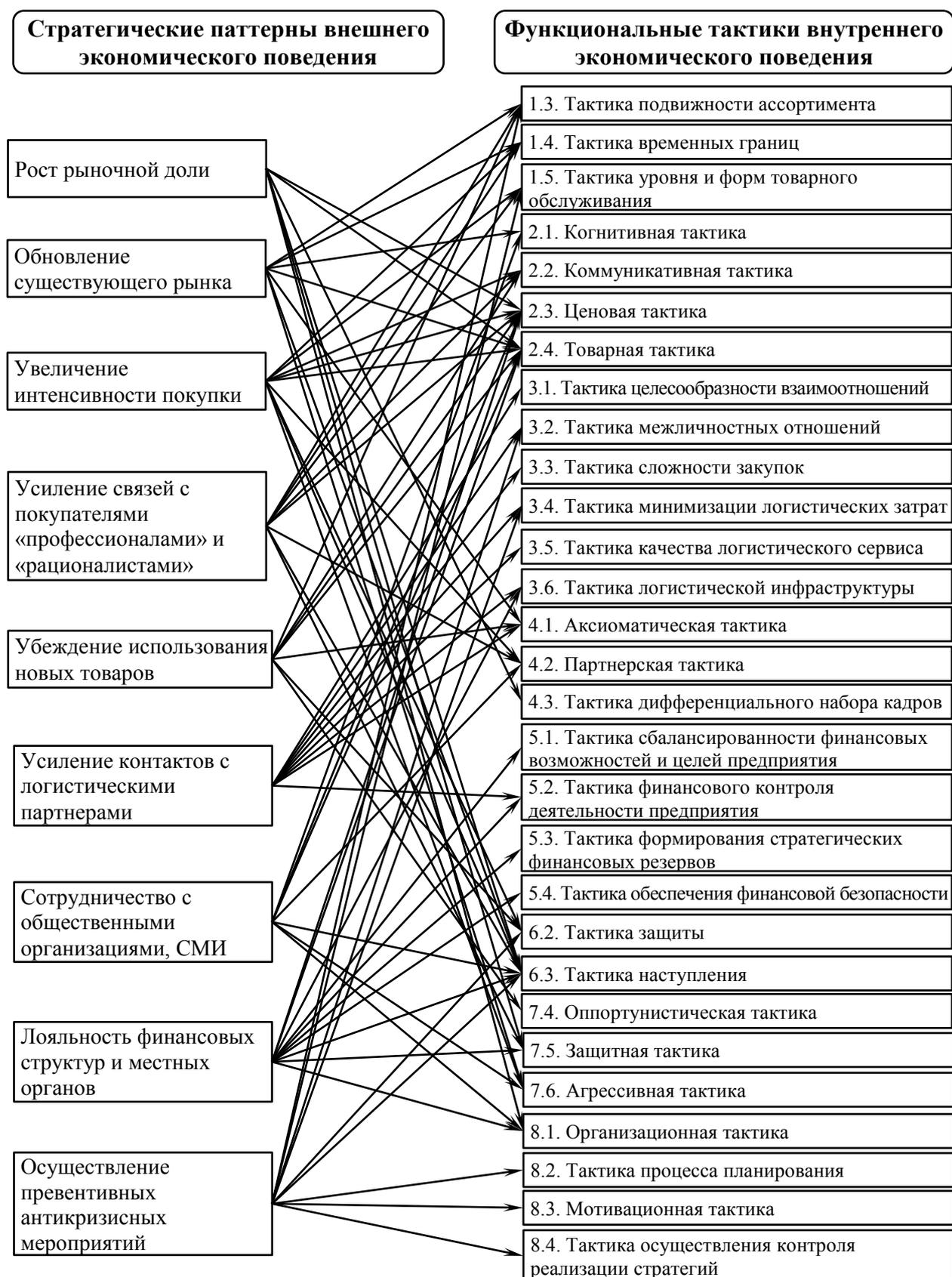


Рисунок 5.1 – Инфологическая схема формализации функциональных тактик внутреннего экономического поведения в соответствии со стратегическими паттернами внешнего антикризисного экономического поведения

Таблица 5.1 – Обоснование темпов роста товарооборота ООО «Галактика» за счет реализации функциональных тактик внутреннего поведения для альтернативного сценария развития

<i>Стратегические паттерны внешнего антикризисного экономического поведения</i>	<i>Темп роста товарооборота, %</i>		<i>Функциональные тактики внутреннего экономического поведения</i>	<i>Темп роста товарооборота, %</i>
- рост рыночной доли	6,250		1.3. Тактика подвижности ассортимента	1,216
			1.4. Тактика временных границ	0,957
			1.5. Тактика уровня и форм товарного обслуживания	1,036
			2.1. Когнитивная тактика	0,281
- обновление существующего рынка	1,200		2.2. Коммуникативная тактика	0,971
			2.3. Ценовая тактика	2,123
			2.4. Товарная тактика	1,747
			3.1. Тактика целесообразности взаимоотношений	0,408
- увеличение интенсивности покупки существующих товаров	1,600		3.2. Тактика межличностных отношений	0,659
			3.3. Тактика сложности закупок	0,408
			3.4. Тактика минимизации логистических затрат	0,659
			3.5. Тактика качества логистического сервиса	0,408
- усиление связей с покупателями «профессионалами» и «рационалистами»	4,860	3.6. Тактика логистической инфраструктуры	0,468	
		4.1. Аксиоматическая тактика	0,765	
		4.2. Партнерская тактика	0,895	
		4.3. Тактика дифференциального набора кадров	1,042	
- убеждение использования новых товаров	1,300	5.1. Тактика сбалансированности финансовых возможностей и целей предприятия	0,060	
		5.2. Тактика финансового контроля деятельности предприятия	0,468	
		5.3. Тактика формирования стратегических финансовых резервов	0,060	
		5.4. Тактика обеспечения финансовой безопасности	0,060	
- сотрудничество с общественными организациями, СМИ	0,770	6.2. Тактика защиты	0,615	
		6.3. Тактика наступления	2,419	
		7.4. Оппортунистическая тактика	0,186	
- лояльность финансовых структур и местных органов власти	0,600	7.5. Защитная тактика	1,709	
		7.6. Агрессивная тактика	0,459	
		8.1. Организационная тактика	1,212	
осуществление превентивных антикризисных мероприятий	2,260	8.2. Тактика процесса планирования	0,251	
		8.2. Тактика процесса планирования	0,251	
		8.3. Мотивационная тактика	0,251	
		8.4. Тактика осуществления контроля реализации стратегий	1,216	

Такая детализация позволяет определить уровень влияния каждой из функциональных тактик на конечный желаемый результат, с одной стороны, и выявить центры ответственности, с другой.

Однако, для функционирования информационно-аналитической платформы такой инфологической модели недостаточно и необходима экономическая модель с целью установления связи между элементами системы стратегий поведения, их группировки в базы входящих, промежуточных и выходящих информационных продуктов.

Неопределенность и динамичность внешнего окружения предприятия обуславливают необходимость гибкого реагирования на происходящие вне предприятия изменения. Положительный с точки зрения предприятия вектор этих изменений позволяет выявить возникающие слабые стороны в поведении субъектов хозяйствования непосредственного окружения с целью оперативного их использования, а негативный – вынуждает к незамедлительным стабилизирующим действиям. Возможность постоянной корректировки системы стратегий поведения достигается за счет наличия в системе информационного обеспечения функционирующей экономико-математической модели, отражающей взаимосвязь внешней среды с внутренними возможностями и позволяющей с помощью прикладного программного обеспечения, включающего интегрированную систему, представляющую совокупность функциональных компонентов, способных взаимодействовать между собой и объединенную единым пользовательским интерфейсом, обновлять информационные продукты, используемые менеджерами для оперативного реагирования на все отклонения.

Использование системы информационно-аналитической поддержки, включающей автоматизацию и моделирование процедур, позволяет повысить обоснованность принятия поведенческих решений и эффективность их реализации. В настоящее время моделирование остается единственным способом определить потенциальные последствия альтернативных решений и прогнозировать варианты будущих изменений внешней среды.

Преимуществами использования экономико-математических моделей является возможность проведения экспериментальных расчетов на сформированной модели, которая отражает основные аспекты деятельности

предприятия, соответствующие целям исследования, и, тем самым, выявляет наиболее значимые факторы, влияющие на предприятие-оригинал.

Несмотря на бесспорные достоинства, использование методов моделирования на торговых предприятиях связаны с определенными трудностями наличия ограничений и допущений во входящей информации, которые могут повлиять на уровень достоверности модели; сложностью интерпретации полученных результатов, влияющих на качество принимаемых решений; отсутствие доверия и соответствующих компетенций у пользователей, которые порождают сопротивление с их стороны к осуществлению моделирования; трудоемкость и затратноемкость процесса [116, с. 333].

В соответствии с особенностями методологии и техники моделирования современные экономико-математические модели классифицируются по ряду признаков: по целевому назначению (теоретико-аналитические и прикладные), по характеру конечной цели (описательные и оптимизационные), по способу отражения (дискретные, непрерывные и смешанные), по степени агрегирования объектов (макро-, мезо- и микроэкономические), по степени неопределенности (детерминированные, стохастические и смешанные), в соответствии с временным фактором (статичные и динамичные), по способу определения цели (одно- и многокритериальные), по характеру экономических задач (производственные, транспортные и пр.), по конкретному назначению (балансовые, трендовые, оптимизационные, имитационные и др.), по типу математического аппарата (линейного и нелинейного программирования, корреляционные и регрессионные модели, методы теории игр и массового обслуживания и пр.) и др. [21, с. 285]

Кроме рассмотренной классификации, в литературе выделяют экономико-математические модели торговой деятельности, которые учитывают специфику данной отрасли и отражают особенности планирования хозяйственной деятельности торгового предприятия, прогнозирования спроса на товары, обоснования количества торгового персонала и фонда их заработной платы и другие [440, с. 108-110] (таблица 5.2).

Таблица 5.2 – Классификация экономико-математических моделей сферы торговли (разработана на основе [440, с.109-112])

<i>Классификационный признак</i>	<i>Вид экономико-математической модели</i>	<i>Характеристика модели</i>
По степени агрегирования объекта моделирования	Макроэкономические модели	Отражают общие тенденции внешней и внутренней торговли, ценовую эластичность спроса, условия общего рыночного равновесия
	Мезоэкономические модели	Характеризуют обеспеченность территории объектами розничной торговли, уровень развития сферы торговли
	Микроэкономические модели	Обосновывают позиционирование товара на рынке, конкурентную устойчивость торгового предприятия, оптимизацию прибыли и товарооборота, направления стратегического развития, планирование товарного ассортимента, выбор рациональной системы складирования и др.
По функциям управления	Модели прогнозирования	Характеризуют прогнозирование развития объекта торговли с учетом влияния различных факторов
	Модели риск-менеджмента	Направлены на решение вопросов, связанных с влиянием факторов неопределенности и риска на структуру и объем товарооборота, прибыли
	Организационные модели	Обосновывают оптимальную организационную структуру и схему торгового объекта, торговой сети
В зависимости от предметной области использования	Модели финансовой деятельности	Использование математического аппарата для реализации моделей управления оборотными активами, затратами, торговой логистикой, моделей организации операционным процессом, оптимизации денежных потоков, модели диагностики финансового кризиса, модели формирования операционной стратегии
	Модели управления кадрами	Оптимизация управления кадрами и фондом заработной платы
	Модели управления товарными запасами	Управление товарными запасами на основе стохастических и оптимизационных моделей, динамического программирования, теории игр и массового обслуживания
	Модели инвестиционной и инновационной деятельности	Описывают анализ инновационных форм торгово-технологической деятельности и оценку результатов инвестиционных проектов
По характеру решаемых задач	Балансовые модели	Модели соответствия имеющихся ресурсов и направлений их использования
	Факторные модели	Многофакторные и многокритериальные модели, включающие показатели функционирования торгового предприятия
	Оптимизационные модели	Отражают рациональность целенаправленной деятельности, формализуют возможности и способы ее достижения на основе выбора оптимального решения
	Имитационные модели и др.	Имитируют процесс функционирования экономической системы с учетом случайного влияния исследуемых факторов

Анализ таблицы 5.2 и основных классификационных признаков используемых в экономико-математическом моделировании торговой деятельности позволил дать общую характеристику разрабатываемой модели формирования функциональных тактик поведения и соотнести ее с соответствующими критериями (рисунок 5.2).

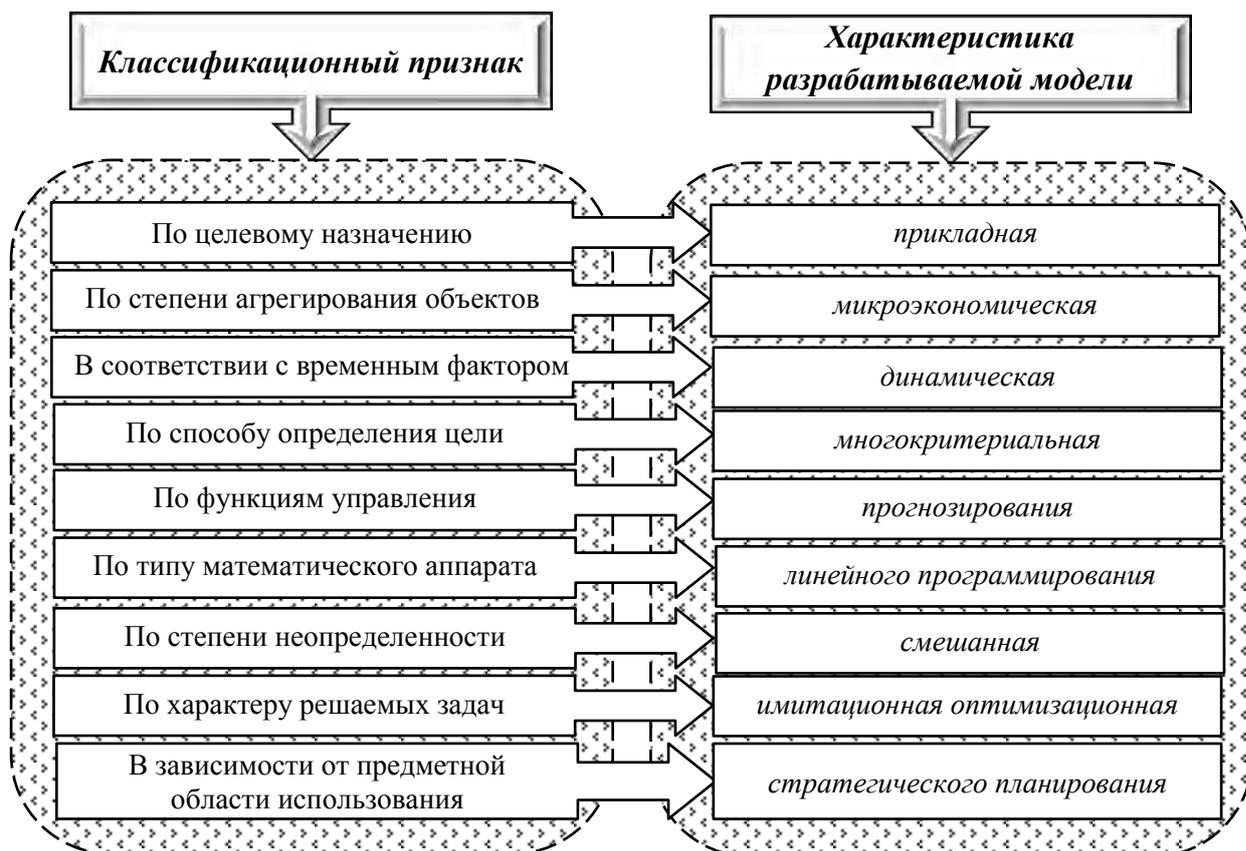


Рисунок 5.2 – Характеристика модели формирования функциональных тактик поведения в соответствии с основными классификационными признаками

В общем виде экономико-математическая модель структуры функциональных тактик с учетом влияния комплексного показателя внешней среды может быть представлена следующей формулой (5.1):

$$\text{СКЦ} = \left(\sum_{i=1}^n \Phi T_i \cdot \alpha_i \right) \cdot K_{\text{ВВ}} \rightarrow \max \quad (5.1)$$

где СКЦ – стратегическая корпоративная цель (темп роста товарооборота), %;

ΦT_i – составляющие функциональных тактик внутреннего поведения, обеспечивающие достижение корпоративной цели, %;

α_i – коэффициент весомости i -й функциональной тактики в системе стратегий поведения;

$K_{вв}$ – коэффициент влияния внешней среды.

Для реализации предложенной модели предлагается использовать методы имитационного моделирования и оптимизации. В теории и в литературе имитационное моделирование определяется как наилучший инструмент исследования сложных экономических систем, функционирующих в условиях неопределенности. Однако на практике данный метод применяется достаточно редко, что связано с необходимостью обеспечить соответствующую техническую компьютерную поддержку на предприятии. Еще несколько десятилетий назад это вызывало определенные трудности, но в настоящее время развитие информационных технологий позволяет активно использовать имитационное моделирование для целей стратегического и тактического программирования торгово-технологического процесса.

Решение задач, включающих случайные переменные, осуществляется методом статистических испытаний, являющимся одним из разновидностей метода Монте-Карло, в основе которого лежит случайный выбор чисел из заданного распределения. Применение данного метода дает существенный эффект при моделировании динамических процессов, наблюдение за развитием которых затруднительно или невозможно, а использование других математических методов неприемлемо или не дает достоверных результатов [194, с 28].

При обосновании системы стратегий широко используется принцип оптимальности, который, как показывает практика, обычно имеет упрощенную форму выбора наилучшего варианта из предложенных, в то время, как оптимальный вариант находится вне круга рассматриваемых. Оптимизационная составляющая имитационного метода придает процессу моделирования целенаправленную и реализационную форму.

Среди достоинств имитационного моделирования бесспорным является возможность количественно описывать влияние неопределенности на результирующий показатель, который характеризует достижение стратегической корпоративной цели торгового предприятия. Создание имитационной модели, автоматизирующей процесс обоснования функциональных тактик внутреннего экономического поведения на основе стратегических целей, позволяет не только «запустить» когнитивно-композиционную модель функционирования предприятия, но и вносить коррективы, вызванные изменениями внешних факторов, а также принимать на альтернативной основе поведенческие решения. К главным преимуществам имитационного моделирования можно отнести высокую точность и адекватность описания моделируемого процесса поведения.

Несмотря на некоторые недостатки, выраженные в частном характере получаемых показателей в рамках заданной структуры и значительных трудозатратах на разработку модели и обработку ее результатов, современное состояние информационных технологий позволяет нивелировать их действие и использовать имитационное моделирование как эффективный инструмент формирования системы стратегий поведения торгового предприятия.

Как разновидность аналогового моделирования имитационное моделирование позволяет осуществлять целенаправленное исследование структуры функциональных тактик с учетом влияния факторов внешней среды в памяти компьютера в режиме «имитация» и выполнить оптимизацию коэффициентов весомости функциональных тактик. В общем виде алгоритм имитационно-оптимизационного моделирования функциональных тактик внутреннего экономического поведения представлен на рисунке 5.3.

Методика проведения имитационно-оптимизационного моделирования позволяет уточнить значения коэффициентов весомости функциональных тактик поведения и влияние каждой из них на конечный результат, характеризующий темп роста товарооборота, а также учесть тенденции изменений, происходящих во внешней макросреде и во внешнем поведении субъектов хозяйствования

непосредственного окружения торгового предприятия. В общем виде процесс имитационно-оптимизационного моделирования включает несколько этапов.

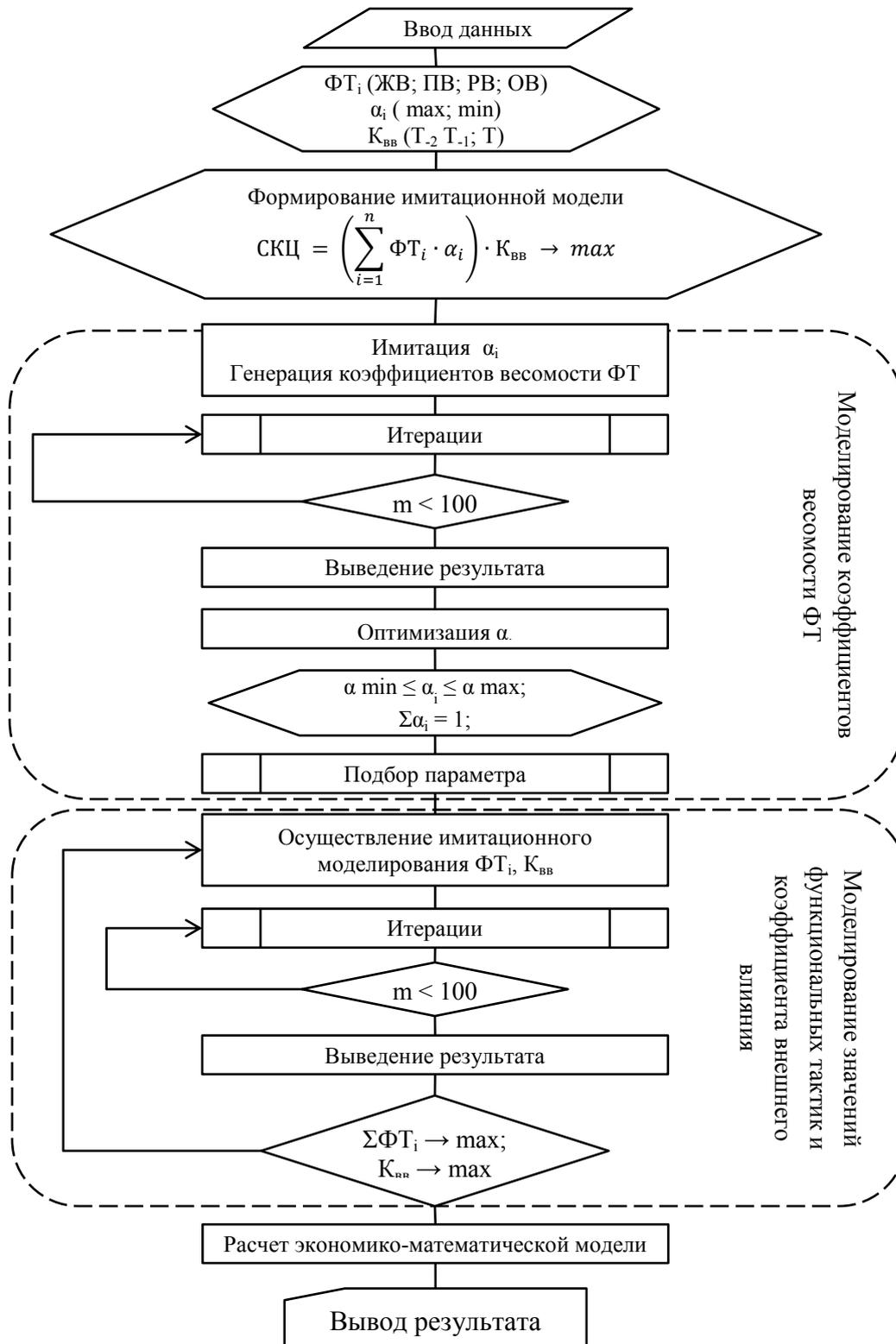


Рисунок 5.3 – Алгоритм имитационно-оптимизационного моделирования функциональных тактик внутреннего экономического поведения

На первом этапе осуществляется содержательная постановка задачи, отражающая взаимосвязи входящих и результирующего показателя, в виде экономико-математической модели (см. формулу 5.1).

На втором этапе разрабатывается моделирующий алгоритм и определяются законы распределения вероятностей. При разработке алгоритма следует учесть особенности входящих показателей. Коэффициент внешнего влияния и составляющие функциональных тактик внутреннего поведения, обеспечивающие достижение корпоративной цели, имеют нормальное распределение и, принимая во внимание разработанные сценарии вероятности наступления событий, имеют граничные значения случайных величин (5.2).

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum \Phi T_{i_{ПВ}} \leq \sum \Phi T_i \leq \sum \Phi T_{i_{ОВ}} \\ K_{ВВ_{min}} \leq K_{ВВ} \leq K_{ВВ_{max}} \end{array} \right. \quad (5.2)$$

где $\Phi T_{i_{ПВ}}$, $\Phi T_{i_{ОВ}}$ – составляющие функциональных тактик внутреннего поведения, обеспечивающие достижение корпоративной цели, при пессимистическом и оптимистическом сценариях развития;

$K_{ВВ_{min}}$, $K_{ВВ_{max}}$ – максимальное и минимальное значение коэффициента влияния внешней среды.

Моделирование равномерно распределенных случайных величин в среде EXCEL предполагает использование встроенного инструмента «Генерация случайных чисел» или функции СЛЧИС(), применяемой в случае, когда случайные числа изменяются от 0 до 1, которая описывается формулами (5.3) и (5.4) [262]:

$$\Phi T_i = \Phi T_{i_{ПВ}} + \Delta \Phi T_i \cdot \text{СЛЧИС}() \quad (5.3)$$

$$\begin{array}{c} \text{и} \\ K_{ВВ} = K_{ВВ_{min}} \cdot \text{СЛЧИС}() \end{array} \quad (5.4)$$

Коэффициенты весомости функциональных тактик в системе стратегий поведения кроме ограничений согласно сформулированным сценариям имеют

ограничения по сумме, которая должна быть равной единице. Поэтому после осуществления процедуры имитационного моделирования необходимо оптимизировать коэффициенты весомости с помощью встроенного инструмента «Поиск решения», который позволяя использовать одновременно большое количество изменяемых ячеек с заданными для каждой из них ограничениями, при этом обеспечили бы оптимальное значение целевой функции. Целью оптимизации является поиск целевой функции, отвечающей значению, равному 1, и имеющей ограничения максимального и минимального значения коэффициентов весомости при различных сценариях развития. В общем виде модель оптимизации коэффициентов весомости функциональных тактик имеет следующий вид (5.5):

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n \alpha_i = 1 \\ \alpha_{i \min} \leq \alpha_i \leq \alpha_{i \max} \\ 0 \leq \alpha_i \end{array} \right. \quad (5.5)$$

где $\alpha_{i \min}$, $\alpha_{i \max}$ – минимальное и максимальное значение коэффициентов весомости функциональных тактик в системе стратегий поведения.

Объединяя задачи имитации функциональных тактик внутреннего поведения и коэффициента влияния внешней среды с оптимизацией коэффициентов весомости функциональных тактик в системе стратегий поведения, экономико-математическая модель примет вид (5.6):

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{СКЦ} = \left(\sum_{i=1}^n \Phi T_i \cdot \alpha_i \right) \cdot K_{\text{ВВ}} \rightarrow \max \\ \left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n \alpha_i = 1 \\ \alpha_{i \min} \leq \alpha_i \leq \alpha_{i \max} \end{array} \right. \\ \left| \sum \Phi T_{i\text{ПВ}} \leq \sum \Phi T_i \leq \sum \Phi T_{i\text{ОВ}} \right. \\ \left| K_{\text{ВВ}\min} \leq K_{\text{ВВ}} \leq K_{\text{ВВ}\max} \right. \end{array} \right. \quad (5.6)$$

На следующем, *третьем этапе*, осуществляется компьютерная имитация и оптимизация значений показателей целевой функции. Полученные в результате имитационного моделирования значения показателей целевой функции являются случайными. Вероятность точности вычислений достигается количеством итераций, которая определяется исходя из утверждения, что вероятность единичной итерации составляет отношение 100 к количеству итераций. Для достижения точности результатов моделирования на уровне 95%, необходимо осуществить не менее 200 наблюдений-итераций. В этом случае можно утверждать, что истинное среднее значение случайных величин ΦT , K_{BB} и α находится в заданном интервале с вероятностью 0,95 [194, с. 29].

В соответствии с предложенным алгоритмом имитационно-оптимизационного моделирования функциональных тактик внутреннего экономического поведения вначале с помощью функции СЛУЧИС() рассчитаем вероятные значения коэффициентов весомотности функциональных тактик, а затем оптимизируем их сумму до единицы (рисунок 5.4).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
38	Коэффициенты весомотности функциональных тактик								Итерации														
39	Функциональная тактика	T-2	T-1	T	max	min	Δ		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
40	1.3. Тактика подвижности ассортимента	0,020	0,040	0,044	0,044	0,020	0,024		0,039	0,032	0,040	0,040	0,037	0,039	0,041	0,032	0,029	0,036	0,033	0,024	0,039	0,028	0,02
41	1.4. Тактика временных границ	0,010	0,020	0,034	0,034	0,010	0,024		0,023	0,030	0,020	0,020	0,026	0,012	0,026	0,021	0,029	0,021	0,018	0,014	0,032	0,025	0,02
42	1.5. Тактика уровня и форм товарного обслуживания	0,030	0,032	0,034	0,034	0,030	0,004		0,031	0,033	0,031	0,033	0,031	0,032	0,032	0,030	0,031	0,031	0,032	0,031	0,031	0,030	0,02
43	2.1. Когнитивная тактика	0,029	0,033	0,041	0,041	0,029	0,012		0,031	0,038	0,036	0,029	0,031	0,039	0,034	0,030	0,037	0,038	0,038	0,033	0,034	0,032	0,02
44	2.2. Коммуникативная тактика	0,040	0,040	0,041	0,041	0,040	0,001		0,040	0,040	0,041	0,040	0,040	0,040	0,041	0,040	0,040	0,040	0,040	0,040	0,041	0,040	0,04
45	2.3. Ценовая тактика	0,036	0,042	0,034	0,042	0,034	0,008		0,039	0,039	0,041	0,039	0,040	0,039	0,035	0,038	0,039	0,039	0,039	0,038	0,038	0,040	0,02
46	2.4. Товарная тактика	0,051	0,052	0,044	0,052	0,044	0,008		0,045	0,044	0,048	0,051	0,046	0,046	0,046	0,046	0,047	0,048	0,046	0,046	0,046	0,045	0,02
47	3.1. Тактика целесообразности взаимоотношений	0,026	0,037	0,019	0,037	0,019	0,018		0,024	0,033	0,031	0,033	0,030	0,028	0,022	0,019	0,021	0,031	0,022	0,026	0,028	0,024	0,02
48	3.2. Тактика межличностных отношений	0,020	0,021	0,016	0,021	0,016	0,005		0,020	0,020	0,017	0,019	0,017	0,020	0,019	0,016	0,017	0,021	0,019	0,016	0,018	0,020	0,01
49	3.3. Тактика сложности закупок	0,010	0,011	0,016	0,016	0,010	0,006		0,015	0,011	0,010	0,012	0,010	0,014	0,013	0,015	0,014	0,014	0,013	0,010	0,013	0,015	0,01
50	3.4. Тактика монополизации логистических затрат	0,033	0,024	0,019	0,033	0,019	0,014		0,031	0,019	0,023	0,024	0,021	0,031	0,030	0,028	0,021	0,028	0,032	0,033	0,020	0,027	0,01
51	3.5. Тактика качества логистического сервиса	0,025	0,028	0,041	0,041	0,025	0,016		0,029	0,026	0,027	0,029	0,035	0,026	0,035	0,037	0,027	0,039	0,031	0,033	0,038	0,028	0,02
52	3.6. Тактика логистической инфраструктуры	0,028	0,032	0,034	0,034	0,028	0,006		0,033	0,031	0,029	0,031	0,032	0,033	0,032	0,033	0,029	0,029	0,029	0,034	0,032	0,033	0,02
53	4.1. Аксиоматическая тактика	0,012	0,016	0,028	0,028	0,012	0,016		0,020	0,019	0,020	0,015	0,022	0,014	0,019	0,013	0,017	0,024	0,022	0,022	0,026	0,022	0,02
54	4.2. Партизанская тактика	0,009	0,010	0,022	0,022	0,009	0,013		0,019	0,016	0,009	0,013	0,009	0,021	0,017	0,021	0,018	0,017	0,019	0,016	0,015	0,014	0,01
55	4.3. Тактика дифференциального набора кадров	0,046	0,027	0,016	0,046	0,016	0,030		0,039	0,031	0,044	0,041	0,042	0,018	0,034	0,016	0,030	0,036	0,021	0,040	0,039	0,027	0,02
56	5.1. Тактика сбалансированности финансовых возможностей и целей предприятия	0,048	0,038	0,044	0,048	0,038	0,010		0,046	0,040	0,039	0,044	0,043	0,042	0,041	0,041	0,046	0,042	0,039	0,040	0,038	0,046	0,04
57	5.2. Тактика финансового контроля деятельности предприятия	0,055	0,048	0,038	0,055	0,038	0,018		0,038	0,053	0,046	0,044	0,046	0,040	0,050	0,046	0,052	0,045	0,048	0,038	0,050	0,044	0,04
58	5.3. Тактика формирования стратегических финансовых резервов	0,037	0,025	0,031	0,037	0,025	0,012		0,031	0,032	0,036	0,031	0,034	0,031	0,028	0,032	0,027	0,031	0,035	0,028	0,028	0,026	0,02
59	5.4. Тактика обеспечения финансовой безопасности	0,060	0,055	0,041	0,060	0,041	0,019		0,056	0,054	0,051	0,048	0,058	0,056	0,059	0,051	0,055	0,050	0,060	0,050	0,041	0,057	0,02
60	6.2. Тактика защиты	0,010	0,038	0,034	0,038	0,010	0,028		0,011	0,013	0,026	0,019	0,017	0,020	0,025	0,027	0,023	0,021	0,012	0,036	0,037	0,016	0,02
61	6.3. Тактика наступления	0,052	0,046	0,050	0,052	0,046	0,006		0,048	0,048	0,048	0,049	0,050	0,049	0,048	0,047	0,046	0,049	0,048	0,048	0,047	0,047	0,02
62	7.4. Опportunистическая тактика	0,032	0,033	0,025	0,033	0,025	0,008		0,028	0,033	0,031	0,027	0,032	0,026	0,033	0,028	0,026	0,029	0,031	0,027	0,028	0,030	0,02
63	7.5. Защитная тактика	0,032	0,024	0,025	0,032	0,024	0,008		0,031	0,029	0,031	0,031	0,026	0,026	0,032	0,030	0,028	0,027	0,027	0,031	0,025	0,026	0,02
64	7.6. Агрессивная тактика	0,055	0,034	0,044	0,055	0,034	0,021		0,047	0,052	0,037	0,040	0,041	0,041	0,049	0,052	0,040	0,053	0,050	0,041	0,041	0,037	0,02
65	8.1. Организационная тактика	0,059	0,061	0,047	0,061	0,047	0,014		0,054	0,052	0,049	0,056	0,052	0,053	0,048	0,051	0,052	0,048	0,059	0,055	0,048	0,051	0,02
66	8.2. Тактика процесса планирования	0,054	0,037	0,047	0,054	0,037	0,017		0,052	0,039	0,051	0,051	0,051	0,049	0,046	0,044	0,052	0,051	0,037	0,046	0,052	0,049	0,04
67	8.3. Мотивационная тактика	0,021	0,034	0,044	0,044	0,021	0,023		0,022	0,042	0,032	0,037	0,030	0,021	0,021	0,033	0,029	0,043	0,021	0,028	0,032	0,021	0,02
68	8.4. Тактика осуществления контроля реализации стратегий	0,060	0,062	0,050	0,062	0,050	0,012		0,057	0,052	0,056	0,055	0,050	0,050	0,053	0,057	0,057	0,061	0,052	0,057	0,056	0,060	0,02

Рисунок 5.4 – Результаты оптимизации коэффициентов весомотности функциональных тактик внутреннего экономического поведения для ООО «Галактика» при помощи функции СЛУЧИС() и инструмента «Поиск решения»

Далее, используя встроенную функцию СЛУЧИС(), осуществим методом статистических испытаний имитационное моделирование показателя темпа роста товарооборота торгового предприятия, который может быть достигнут за счет наилучшего распределения между функциональными тактиками внутреннего поведения с учетом влияния изменений, происходящих во внешней среде, характеризуемых коэффициентом влияния (таблица 5.3).

Таблица 5.3 – Результаты имитационно-оптимизационного моделирования функциональных тактик внутреннего поведения торгового предприятия с учетом коэффициента внешнего влияния и их весовых коэффициентов

<i>Функциональная тактика внутреннего экономического поведения предприятия</i>	<i>Коэффициенты весовости функциональных тактик</i>	<i>Темп роста товарооборота, %</i>	
		<i>за счет функциональных тактик</i>	<i>с учетом коэффициента влияния внешней среды</i>
1.3. Тактика подвижности ассортимента	0,04	0,87	1,67
1.4. Тактика временных границ	0,02	0,52	1,00
1.5. Тактика уровня и форм товарного обслуживания	0,03	0,70	1,34
2.1. Когнитивная тактика	0,03	0,71	1,35
2.2. Коммуникативная тактика	0,04	0,90	1,72
2.3. Ценовая тактика	0,04	0,87	1,68
2.4. Товарная тактика	0,04	1,01	1,93
3.1. Тактика целесообразности взаимоотношений	0,02	0,54	1,03
3.2. Тактика межличностных отношений	0,02	0,45	0,87
3.3. Тактика сложности закупок	0,02	0,34	0,65
3.4. Тактика минимизации логистических затрат	0,03	0,70	1,34
3.5. Тактика качества логистического сервиса	0,03	0,64	1,23
3.6. Тактика логистической инфраструктуры	0,03	0,75	1,44
4.1. Аксиоматическая тактика	0,02	0,45	0,86
4.2. Партнерская тактика	0,02	0,43	0,82
4.3. Тактика дифференциального набора кадров	0,04	0,88	1,68
5.1. Тактика сбалансированности финансовых возможностей и целей предприятия	0,05	1,03	1,97
5.2. Тактика финансового контроля деятельности	0,04	0,84	1,61
5.3. Тактика формирования стратегических финансовых резервов	0,03	0,69	1,33
5.4. Тактика обеспечения финансовой безопасности	0,06	1,26	2,42
6.2. Тактика защиты	0,01	0,26	0,49
6.3. Тактика наступления	0,05	1,08	2,07
7.4. Оппортунистическая тактика	0,03	0,63	1,21
7.5. Защитная тактика	0,03	0,69	1,32
7.6. Агрессивная тактика	0,05	1,06	2,04
8.1. Организационная тактика	0,05	1,21	2,32
8.2. Тактика процесса планирования	0,05	1,16	2,22
8.3. Мотивационная тактика	0,02	0,49	0,94
8.4. Тактика осуществления контроля реализации стратегий	0,06	1,28	2,44
Итого темп роста товарооборота		22,45	42,99

На завершающем *четвертом этапе* целесообразно определить надежность полученных результатов. Для этого в MS Excel предусмотрен инструмент «Описательная статистика», который позволяет автоматически вычислить наиболее распространенные характеристики распределения случайных величин: среднее значение, максимум, минимум, моду, медиану, среднеквадратичное отклонение, уровень надежности и другие. Результаты анализа (рисунок 5.5) свидетельствуют о достоверности полученной выборки случайных значений исследуемых показателей, а уровень надежности подтверждает высокую вероятность содержания доверительным интервалом истинного значения оцениваемых элементов целевой функции.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1		1.3. Тактика подвижности	1.4. Тактика временных границ	1.5. Тактика уровня и форм товарного обслуживания	2.1. Когнитивная тактика	2.2. Коммуникативная тактика	2.3. Ценовая тактика	2.4. Товарная тактика	3.1. Тактика целесообразности взаимоотношений	3.2. Тактика межличностных отношений	3.3. Тактика сложности закупок	3.4. Тактика минимизации логистических	3.5. Тактика качества логистического	3.6. Тактика логистической инфраструктуры	4.1. Аккомодативная тактика	4.2. Партерская тактика	4.3. Тактика дифференциального набора кадров	5.1. Тактика
2	Среднее	1,121	0,9	0,998	0,265	0,915	2,119	1,709	0,423	0,667	0,422	0,677	0,425	0,476	0,730	0,863	1,046	
3	Стандартная ошибка	0,016	0,012	0,018	0,004	0,010	0,031	0,025	0,006	0,012	0,005	0,011	0,006	0,006	0,006	0,012	0,013	
4	Медиана	1,105	0,876	0,998	0,260	0,906	2,133	1,688	0,428	0,664	0,428	0,692	0,426	0,474	0,731	0,852	1,048	
5	Мода	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	
6	Стандартное отклонение	0,061	0,047	0,068	0,014	0,038	0,121	0,095	0,025	0,045	0,020	0,043	0,023	0,024	0,024	0,047	0,049	
7	Дисперсия выборки	0,004	0,002	0,005	0,000	0,001	0,015	0,009	0,001	0,002	0,000	0,002	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	
8	Эксцесс	-1,39	-1,32	-1,579	-1,648	-1,254	-1,102	-1,247	-1,477	-1,069	-1,325	-1,410	-1,114	-0,486	-0,546	-0,573	0,618	
9	Асимметричность	0,388	0,498	0,057	0,258	-0,076	-0,347	0,368	-0,099	0,204	-0,159	-0,376	-0,370	0,183	0,385	0,800	0,745	
10	Интервал	0,173	0,135	0,188	0,037	0,116	0,362	0,272	0,069	0,131	0,060	0,125	0,068	0,083	0,084	0,138	0,183	
11	Минимум	1,044	0,841	0,909	0,248	0,853	1,923	1,591	0,389	0,605	0,393	0,604	0,389	0,438	0,692	0,810	0,963	
12	Максимум	1,217	0,976	1,097	0,285	0,969	2,286	1,863	0,458	0,736	0,453	0,730	0,457	0,521	0,777	0,949	1,146	
13	Сумма	16,82	13,5	14,963	3,968	13,727	31,781	25,629	6,346	10,011	6,325	10,157	6,368	7,142	10,945	12,943	15,691	
14	Счет	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
15	Наибольший(1)	1,217	0,976	1,097	0,285	0,969	2,286	1,863	0,458	0,736	0,453	0,730	0,457	0,521	0,777	0,949	1,146	
16	Наименьший(1)	1,044	0,841	0,909	0,248	0,853	1,923	1,591	0,389	0,605	0,393	0,604	0,389	0,438	0,692	0,810	0,963	
17	Уровень надежности(95,0%)	0,034	0,026	0,038	0,008	0,021	0,067	0,053	0,014	0,025	0,011	0,024	0,013	0,013	0,013	0,026	0,027	

Рисунок 5.5 – Результаты анализа надежности моделирования функциональных тактик внутреннего поведения с помощью инструмента «Описательная статистика»

В результате полученных расчетов видим, что оптимизация моделируемых показателей позволяет не только реализовать альтернативный вариант сценария реализации стратегий поведения относительно темпа роста товарооборота, полученный на примере ООО «Галактика» (см. таблицу 4.13), но и обосновать возможности, позволяющие его увеличить. Так, согласно альтернативному сценарию, ООО «Галактика» может достичь 22,1% темпа роста товарооборота, по результатам моделирования этот показатель достигает уровня 22,45%.

Принимая во внимание возможное положительное воздействие общего коэффициента влияния внешней среды, полученное в результате его моделирования, рост товарооборота на ООО «Галактика» может составить 43%, что в сложившихся экономико-политических условиях достижимо и реализуемо.

Таким образом, полученные значения темпа роста товарооборота за счет реализации функциональных тактик внутреннего экономического поведения торгового предприятия с учетом факторов влияния внешней среды дают возможность обосновать плановые значения данных показателей и использовать их для осуществления процесса стратегического планирования антикризисного экономического поведения. При этом полученные значения могут быть быстро откорректированы в автоматизированном режиме в случае качественных изменений как во внешней, так и во внутренней среде предприятия, что позволяет считать предложенную методику их установления универсальной. В случае относительной стабильности факторов окружения и в рамках долгосрочного периода реализации стратегии, корректировку плановых значений показателей эффективности реализации стратегий поведения целесообразно производить не реже одного раза в год.

5.2 Механизм реализации стратегий антикризисного экономического поведения торгового предприятия

Как показывает практика, качественно разработанные стратегии реализуются не более, чем на 55-60%. Это связано, прежде всего, с недостатками в системе менеджмента предприятия и обусловлено либо неэффективным функционированием, либо отсутствием отлаженного механизма реализации выбранных стратегий.

Целью механизма реализации стратегий антикризисного экономического поведения является разработка паттернов моделей внутреннего экономического поведения, обеспечивающего реализацию стратегии предприятия. В соответствии

с целью к задачам разработки механизма относятся формирование составляющих паттернов моделей поведения относительно рациональных действий, мероприятий и процедур в рамках торгово-технологической, маркетинговой, логистической, кадровой, финансовой и антикризисной тактик поведения; обоснование критериев оценки рациональности действий; разработка положения о корректировке моделей поведения, вызванной внешними или внутренними изменениями (рисунок 5.6).



Рисунок 5.6 – Механизм реализации стратегий антикризисного экономического поведения (разработано автором)

Объектом механизма реализации стратегий антикризисного экономического поведения является формирование элементов паттернов моделей внутреннего поведения, *предметом* – процесс обоснования необходимых действий разработки и корректировки моделей внутреннего экономического поведения.

Базируясь на концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения, в основе функционирования механизма реализации стратегий лежат *принципы* целенаправленности, непрерывности, сбалансированности, адаптивности, эффективности, инновационности, контролируемости, рациональности, оптимальности, полифункциональности, реагирования, реализации внутренних возможностей и коммуникативная, контрольная, информационная, инициативная, регулирующая, распределительная, антикризисная *функции*.

В настоящее время в экономической литературе методам обоснования моделей поведения уделено недостаточно внимания. Как правило, авторы рассматривают готовые модели поведения и их влияние на конечные результаты. Так, О.А. Ковтун предлагает классификацию моделей финансового поведения предприятия, но не поясняет, в соответствии с какими критериями следует выбирать ту или иную модель и насколько выбранная модель будет адекватна целям и задачам предприятия [216, с. 283].

Рассматривая формирование модели потребительского поведения, З.М. Алиева характеризует рефлексивные маркетинговые действия на изменения отношений покупателей к розничному предприятию, не обосновывая при этом использованную методику [57, с. 95]. В классической экономической литературе описаны три подхода к формированию покупательского поведения: экономический, основанный на доходах покупателя, цене товаров, эксплуатационных расходах и пр., психологический, использующий теории мотивации Маслоу, отношений и поведения, лестницу Догмара, и социологический, базирующийся на общественной среде. Однако исследованные подходы не отражают все аспекты внутреннего поведения предприятия,

позволяющие реализовать поставленные стратегические задачи. Поэтому *методику* разработки паттернов моделей внутреннего экономического поведения должны формировать метод управления по целям (для согласования действий и процедур со стратегическими целями предприятия и функциональными тактиками) и Pattern-метод (для обоснования взаимосвязи моделей поведения между собой и соотнесения с функциями и направлениями деятельности торгового предприятия).

Разработанная модель поведения включает выбор целевой категории работников предприятия, определение цели, для достижения которой разрабатывается модель, описание ситуаций, возникающих на предприятии в процессе его функционирования, формулирование комплекса действий, направленных на разрешение возникших ситуаций, и критериев оценивания результатов применения моделей внутреннего поведения. В соответствии с этим процесс формирования паттернов моделей поведения должен включать следующие этапы: формирование матриц соответствия функциональным тактикам поведения, формирование модели поведения, разработка положения о корректировке моделей поведения.

На *первом этапе* составляются матрицы, которые отражают взаимосвязь функциональных тактик внутреннего поведения с составляющими элементами модели. В таблицах 5.4-5.8 рассмотрены матрицы соответствия на примере ООО «Галактика».

На основе построенных матриц определяется комплекс мероприятий действий и процедур для основных подразделений предприятия в соответствии с установленными целями, который является основой для формирования соответствующей модели поведения. Используя более глубокую детализацию действий, могут разрабатываться модели поведения не только для подразделений, но и на уровне основных категорий работников.

Таблица 5.4 – Матрица соответствия категорий работников основных подразделений предприятия функциональным тактикам внутреннего поведения

<i>Основные подразделения торгового предприятия</i>	<i>Функциональные тактики внутреннего экономического поведения</i>							
	<i>торгово-технологическая</i>	<i>маркетинговая</i>	<i>логистическая</i>	<i>кадровая</i>	<i>финансовая</i>	<i>антикризисная</i>	<i>инновационно-инвестиционная</i>	<i>управленческая</i>
Администрация	+				+	+	+	+
Секретариат	+		+					+
Служба персонала	+			+		+	+	+
Бухгалтерия					+	+		
Отдел поставок	+		+			+	+	
Отдел продаж	+	+				+	+	
Торговые залы	+			+				
Транспортный отдел	+	+	+					
Хозяйственная часть и вспомогательные подразделения	+							

Таблица 5.5 – Матрица соответствия целевых ориентиров предприятия функциональным тактикам внутреннего поведения

<i>Функциональные цели предприятия</i>	<i>Функциональные тактики внутреннего экономического поведения</i>								
	<i>торгово-технологическая</i>	<i>маркетинговая</i>	<i>логистическая</i>	<i>кадровая</i>	<i>финансовая</i>	<i>антикризисная</i>	<i>инновационно-инвестиционная</i>	<i>управленческая</i>	
Увеличение объемов продаж	+	+		+			+	+	
Обоснование оптимальной товарной и ценовой политики		+				+	+	+	
Мониторинг поведенческих стратегий конкурентов		+				+		+	
Удовлетворение покупательского спроса	+	+		+	+	+			
Расширение спектра консультационных и прочих услуг	+	+		+		+	+	+	
Эффективные рекламные акции		+				+	+	+	
Повышение качества продажных, до- и послепродажных услуг	+	+	+						
Оптимизация взаимоотношений с логистическими партнерами	+		+	+	+	+	+	+	
Обеспечение лояльного отношения со стороны контактных аудиторий				+		+	+	+	
Рост конкурентоспособности предприятия	+	+				+			
Формирование, поддержание и укрепление положительного имиджа	+	+	+	+					
Недопущение (минимизация) внешних и внутренних кризисных явлений и ситуаций					+	+		+	

Таблица 5.6 – Матрица соответствия ситуаций, возникающих в процессе функционирования предприятия, функциональным тактикам внутреннего поведения

<i>Ситуации</i>	<i>Функциональные тактики внутреннего экономического поведения</i>							
	<i>торгово-технологическая</i>	<i>маркетинговая</i>	<i>логистическая</i>	<i>кадровая</i>	<i>финансовая</i>	<i>антикризисная</i>	<i>инновационно-инвестиционная</i>	<i>управленческая</i>
Взаимодействие с покупателями	+	+		+		+	+	
Взаимодействие с логистическими партнерами	+		+		+			+
Взаимоотношения в трудовом коллективе				+		+		+
Взаимоотношения с контактными аудиториями	+				+	+	+	+
Реагирование на действия конкурентов		+	+	+	+	+	+	+

Таблица 5.7 – Матрица соответствия комплексов действий, мероприятий и процедур функциональным тактикам внутреннего поведения

<i>Комплексы действий, мероприятий и процедур</i>	<i>Функциональные тактики внутреннего экономического поведения</i>							
	<i>торгово-технологическая</i>	<i>маркетинговая</i>	<i>логистическая</i>	<i>кадровая</i>	<i>финансовая</i>	<i>антикризисная</i>	<i>инновационно-инвестиционная</i>	<i>управленческая</i>
Отлаженность технологических операций	+	+	+	+	+	+		+
Формирование ценностей предприятия				+				+
Стандартизация процесса принятия поведенческих решений								+
Ориентация на стандартизованные действия	+		+	+		+		
Использование новых методов работы	+	+	+	+		+	+	+
Решение вопросов на бесконфликтной основе	+		+	+				+
Согласованность взаимоотношений с субъектами внешней среды и внутренними процессами			+		+	+		
Контроль качества обслуживания	+			+				
Контроль качества товаров	+	+	+					
Контроль качества торгового оборудования	+							
Контроль уровня издержек обращения					+	+		+
Наличие обратной связи с покупателями	+	+		+				
Наличие обратной связи с деловыми партнерами			+		+			+
Наличие обратной связи с контактными аудиториями						+		+

Продолжение таблицы 5.7

<i>Комплексы действий, мероприятий и процедур</i>	<i>Функциональные тактики внутреннего экономического поведения</i>							
	<i>торгово-технологическая</i>	<i>маркетинговая</i>	<i>логистическая</i>	<i>кадровая</i>	<i>финансовая</i>	<i>антикризисная</i>	<i>инновационно-инвестиционная</i>	<i>управленческая</i>
Уважительное отношение к покупателям	+			+				
Уважительное отношение к деловым партнерам			+	+				
Уважительное отношение к представителям контактных аудиторий				+		+		
Уважительное отношение к конкурентам						+		
Уважительное отношение в коллективе				+				+
Ускорение информационного потока	+						+	+
Формирование эффективной кадровой политики				+				+
Формирование и поддержание корпоративной культуры								+
Создание и поддержание мотивов и стимулов эффективного экономического поведения								+
Выявление факторов кризисных явлений					+	+		+
Система контроля соблюдения стандартов экономического поведения								+

Таблица 5.8 – Матрица соответствия критериев оценивания функциональным тактикам внутреннего поведения

<i>Критерии оценивания</i>	<i>Функциональные тактики внутреннего экономического поведения</i>							
	<i>торгово-технологическая</i>	<i>маркетинговая</i>	<i>логистическая</i>	<i>кадровая</i>	<i>финансовая</i>	<i>антикризисная</i>	<i>инновационно-инвестиционная</i>	<i>управленческая</i>
Достижение поставленной цели	+	+	+	+	+	+	+	+
Качество принимаемых управленческих решений								+
Удовлетворенность взаимодействием	+	+	+	+				
Укрепление взаимоотношений	+	+	+	+				
Высокий уровень компетенций	+	+	+	+	+	+	+	+
Оперативность выполняемых функций	+	+	+	+	+	+	+	+
Качество выполняемых функций	+	+	+	+	+	+	+	+
Позитивный настрой покупателя, делового партнера, представителей контактных аудиторий, конкурентов	+	+	+	+		+		+
Отсутствие конфликтных ситуаций	+	+	+	+		+	+	+
Минимизация риска наступления кризисных явлений, последствий наступивших кризисных ситуаций					+	+	+	+
Поддержание благоприятного климата в коллективе				+				+

На втором этапе осуществляется автоматизация процесса управления на основе разработанной информационно-аналитической платформы, которая позволяет, используя современные информационные технологии, создавать модели поведения ориентированные на конкретные центры ответственности как поток действий и управлять ими с помощью программного обеспечения, интерпретирующего описание процессов и взаимодействия их между собой.

Для автоматизации моделирования внутреннего экономического поведения, на наш взгляд, интересным решением являются WF-паттерны, разработанные учеными Квинслендского университета и дополненные У. Ру, Ф. Маджинисом и У. Брауном, с помощью которых возможно охарактеризовать типовые структурные элементы модели поведения [359, с. 37]. Использование паттернов позволяет на языке компьютерного программирования описать модель поведения формально, в т.ч. задавать первоначальные состояния системы и определять перечень действий для достижения конечного положения при выполнении регламентируемых правил и функций, а также ускорить процесс моделирования из готовых шаблонов или корректировки модели в случае изменяющихся условий.

В настоящее время в литературе описано двадцать шесть WF-паттернов, поддержка которых осуществляется различными языками программирования, что вызывает дополнительные сложности применения всех WF-паттернов одновременно. Однако использование базовой группы WF-паттернов, поддерживаемых всеми языками объектно-ориентированного программирования для обоснования и формирования моделей внутреннего экономического поведения, на наш взгляд, будет достаточно. Базовые пять паттернов, описывающие основные закономерности моделирования, представлены на рисунке 5.7.

Паттерн «Последовательность действий» применяется, когда следующее действие не может быть начато до завершения предыдущего («прием товаров» и «расстановка их в торговом зале»). Оптимизацию процесса, которая достигается рациональным сочетанием действий, выполняемых одновременно, при

моделировании отражает паттерн «Параллельные действия» (за «рассылкой приказа подразделениям» следует его выполнение всеми получившими его отделами). Необходимость выполнения конкретного действия, являющегося следующим за несколькими однородными процессами, точно-в-срок описывается паттерном «Синхронные действия» (кассовый отчет по торговому залу будет сформирован только после отчетов всех кассиров зала). С помощью паттерна «Исключающие действия» может быть описан процесс контроля качества товаров и следующие за ним действия передачи товаров в торговые залы или оформление возврата поставщику некачественного товара. Паттерн «Простое объединение действий» отражает переход от нескольких действий или процессов к одному, при этом синхронизация предшествующих действий не является обязательной.

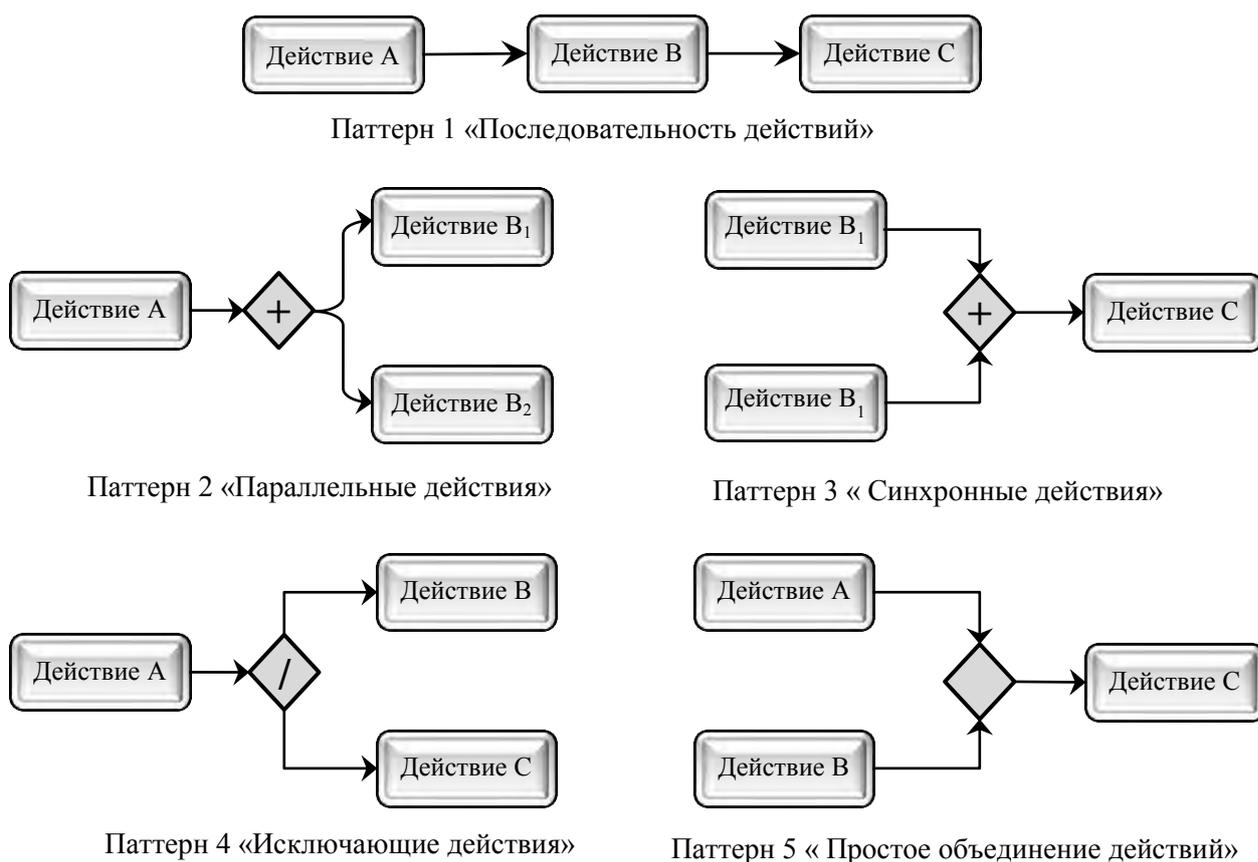


Рисунок 5.7 – Базовые WF-паттерны, используемые для формирования моделей внутреннего экономического поведения (разработано на основе [359, с.38-40])

С использованием Pattern-метода на торговом предприятии разрабатывается система моделей поведения, комплексная реализация которых позволяет эффективно решать задачи стратегического и тактического планирования, стратегического, тактического и оперативного управления предприятием. В систему моделей целесообразно включать:

- модель обслуживания клиентов;
- модель взаимодействия с деловыми партнерами;
- модель взаимодействия с контактными аудиториями;
- модель формирования отношений с конкурентами;
- модель внутрикорпоративного поведения и корпоративной культуры;
- модель внутрикорпоративного управления;
- модель обеспечения эффективной реализации бизнес-процессов.

Далее приведем пример разработки модели поведения торгово-оперативных работников при обслуживании клиентов магазина.

Модель поведения торгово-оперативных работников при обслуживании клиентов магазина

1. Целевая категория работников – оперативно-торговый персонал торгового зала.
2. Целевая ориентация – увеличение объемов продаж, удовлетворение покупательского спроса, повышение качества продажных, до- и послепродажных услуг, формирование, поддержание и укрепление положительного имиджа.
3. Ситуация – взаимоотношение с покупателями.
4. Комплекс действий (Рисунок 5.8).
5. Результат реализации модели – рост товарооборота, быстрота и качество обслуживания, удовлетворенность покупателей, готовность повторять покупки.

Эффективность разработанной модели поведения зависит от соблюдения следующих правил:

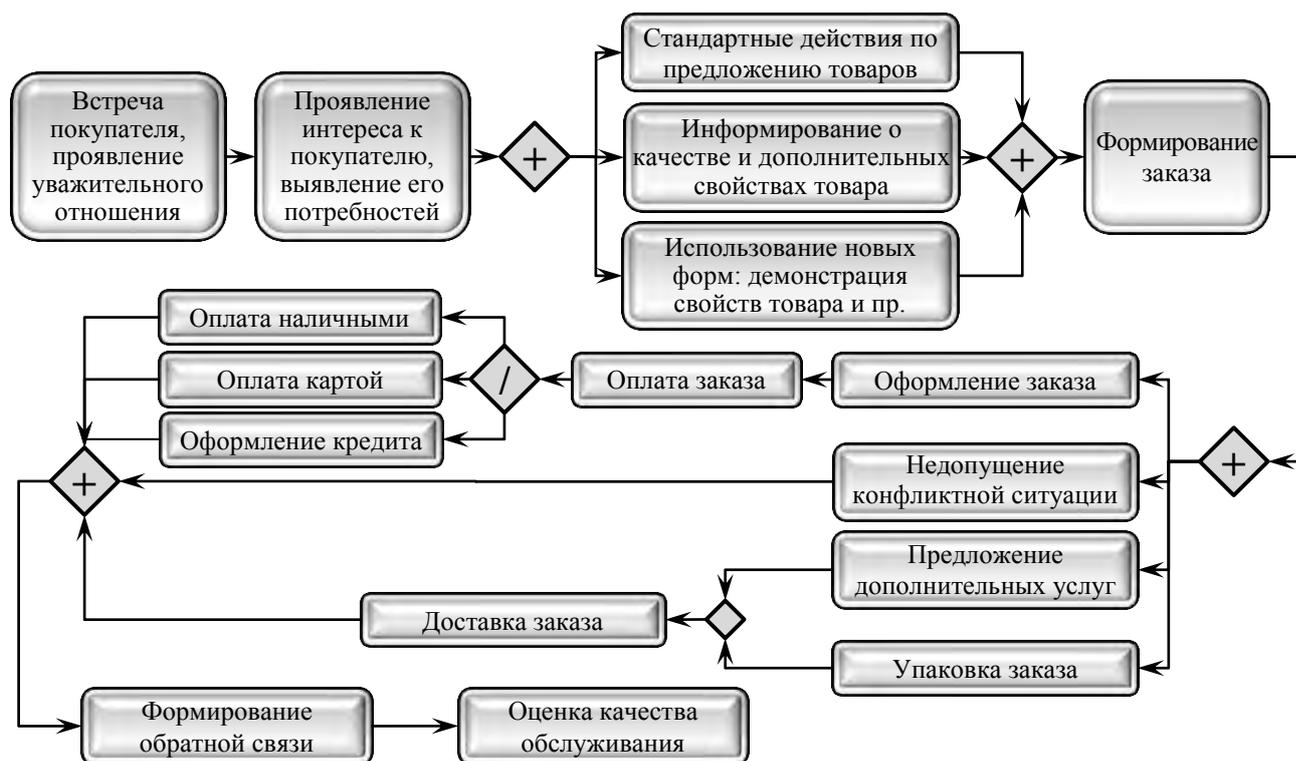


Рисунок 5.8 – Схема модели поведения торгово-оперативных работников при обслуживании клиентов магазина

1. В первую очередь необходимо иметь четкое представление относительно процессов, которые моделируются, их согласованности с корпоративной миссией и целью, соответствие стратегическим планам и адекватность тактическим задачам. Следует определить круг лиц, целевую категорию работников, которые задействованы в моделируемом процессе. Используя матрицы соответствия элементов модели функциональным тактикам поведения, определить действия, процедуры, нормативы поведения, которые являются образующими для разрабатываемой модели.

2. Следует учесть, что реализуемая модель, в определенной степени, станет причиной «запрограммированности» поведения работников предприятия.

3. Все элементы, определяющие поведение в рамках модели должны быть предельно понятны, просты для понимания и доступны для четкого выполнения.

4. При разработке модели поведения следует привлекать специалистов различных отделов, в т.ч. менеджеров по работе с персоналом, так как

эффективная реализация модели поведения зависит от правильных действий работников.

5. Разработка моделей должна быть комплексной, чтобы исключить конфликт интересов различных моделей поведения, принятых к внедрению на предприятии.

6. Проект разработанной модели внутреннего поведения должен быть согласован и утвержден всеми руководителями, задействованными в ее внедрении и использовании, которые при необходимости вносят свои правки.

Базируясь на моделях поведения, на предприятии разрабатываются внутренние стандарты поведения работников, которые содержат правила, нормы, алгоритмы стандартных действий, руководствуясь которыми реализуются модели. В большинстве случаев внутренние стандарты поведения заменяют должностные инструкции и, кроме перечня выполняемых функций, включают требования к компетенциям сотрудника, к внешнему виду, правила принятия решений в конфликтных или нестандартных ситуациях и пр. Так, внутренний стандарт поведения торгового работника торгового зала, разработанный на базе соответствующей модели поведения, может включать: общие требования торгового предприятия ко всем сотрудникам; требования к внешнему виду работников торгового зала; требования и принципы обслуживания покупателей; правила поведения в нестандартных и конфликтных ситуациях; требования к соблюдению этапов осуществления продаж; требования к знаниям, умениям и навыкам торговых работников.

Третьим этапом процесса реализации стратегий антикризисного экономического поведения является внедрение разработанных моделей поведения. Как показывает практика многих предприятий, ни совершенство разработанной системы стратегий, ни современная автоматизация процессов, не позволяет достигать поставленных целей. Стратегические цели реализуются только тогда, когда в их результатах заинтересованы все работники, и чем выше уровень приемлемости разработанных моделей поведения, тем выше степень

вероятности успешной реализации корпоративной стратегии и стратегических паттернов внешнего экономического поведения.

Проведенные Н.А. Жаданкиным исследования позволили выделить девять факторов, которые оказывают влияние на отношение персонала к работе. Это уровень оплаты труда; возможности карьерного роста; благоприятный климат в коллективе; реализация собственных амбиций; наличие интереса к выполняемой работе; предлагаемый на предприятии социальный пакет; удовлетворяющие условия труда; приемлемый стиль управления; стабильность и перспективы развития предприятия [175, с. 202]. Кроме указанных факторов на эффективность внедрения моделей внутреннего экономического поведения оказывают влияние также вовлеченность персонала в инновационные процессы и участие в выборе наилучших путей решения проблем, индивидуализация системы премирования и рост оплаты труда в случае и пропорционально достижению установленного положительного результата деятельности предприятия. Предлагается осуществлять на регулярной основе мониторинг системы стимулирования и мотивации с целью своевременного выявления возникающих проблем во взаимоотношениях руководства и персонала, что, по сути, является элементом модели внутрифирменного управления. Таким образом, эффективная реализация одной модели связана с функционированием других, входящих в систему моделей предприятия, а рост уровня вовлеченности персонала в процесс реализации стратегий антикризисного экономического поведения позволяет сохранять и привлекать высококвалифицированные кадры, используя их творческий потенциал для повышения эффективности деятельности. Функционирование всей системы основано на связи между стратегическими паттернами внешнего экономического поведения, стандартами внутреннего поведения, индивидуальными целями работников и критериями эффективности на всех уровнях иерархии.

На *четвертом этапе* следует обосновать формы и методы контроля соблюдения и выполнения моделей внутреннего поведения. Осуществление контроля позволяет определить фактические результаты использования моделей

поведения, выявить отклонения от установленных стандартов, и, используя предложенную инфологическую схему формализации функциональных тактик внутреннего экономического поведения, оценить уровень соответствия стратегическим паттернам внешнего антикризисного экономического поведения. Полученные результаты дают возможность корректировать реализуемую модель внутреннего поведения.

Проведение контроля эффективности реализации выбранных моделей поведения устраняет неопределенность, связанную, во-первых, с наличием временного интервала между обоснованием и формированием моделей поведения и принимаемыми управленческо-поведенческими решениями; во-вторых, с возможными недостатками в организации персонала предприятия, вызванные несвоевременным выполнением или невыполнением поставленных задач и управленческих решений, сбоями в обратной информационно-функциональной связи, ошибками в реализуемой модели поведения, которая не в полной мере учитывает особенности торгово-технологических, финансовых или других процессов деятельности предприятия. Надлежащая система контроля призвана обеспечивать недопущение внутренних кризисных ситуаций за счет своевременного установления и устранения негативных отклонений от заданных стандартов внутреннего и внешнего экономического поведения предприятия. Осуществление эффективного контроля реализации модели экономического поведения выявляет положительные тенденции, характеризующие появление новых возможностей, что позволит торговому предприятию усиливать конкурентные преимущества и устранять конкурентные недостатки.

Эффективность системы контроля обеспечивается предварительным, текущим и заключительным контролем. Предварительный контроль осуществляется с целью проверки дееспособности внедряемой на предприятии модели экономического поведения, ее согласованности с целями и стандартами всех уровней управления, отлаженности функциональных процессов и гармонизации с системой управления и спецификой деятельности торгового предприятия. При этом контролируется обеспеченность торгово-материальными,

трудовыми, финансовыми и другими ресурсами с целью стабильного функционирования выбранных моделей внутреннего экономического поведения.

Основной задачей текущего контроля является постоянная выборочная проверка на плановой основе процесса реализации модели экономического поведения, включающая прямой и обратный обмен информацией, содержащей ключевые аспекты, отражающие уровень эффективности использования выбранной модели поведения и характеризующие эффективность деятельности торгового предприятия в целом.

Заключительный контроль проводится по истечении временного периода, предусмотренного на предприятии для подведения итогов осуществления определенного функционального процесса (для большинства процессов этот период составляет календарный год, для торгово-технологических процессов – полугодие, квартал и менее), с целью оценки и анализа эффективности реализуемых моделей экономического поведения. Результаты заключительного контроля формируют вторичную информацию, которая обрабатывается и поступает в базы данных, и вместе с первичной информацией об изменениях в состоянии внешней и внутренней среды используется для принятия решений относительно необходимости корректировки стандартов внешнего экономического поведения и моделей внутреннего поведения.

На данном этапе кроме непосредственного контроля реализации моделей экономического поведения обосновывается уровень допустимых отклонений фактических результатов от заданных параметров, что является важным аспектом, позволяющим менеджерам выявить проблемы, требующие незамедлительных мероприятий по их решению, и ситуации, нуждающиеся в периодическом контроле.

На завершающем, *пятом, этапе* разрабатываются положения о корректировке моделей внутреннего поведения, вызванные изменениями внешней и внутренней среды предприятия. Серьезные отклонения, выявленные на этапе контроля соблюдения и выполнения моделей внутреннего поведения, свидетельствуют о необходимости внесения изменений в реализуемые модели

внутреннего экономического поведения или пересмотр установленных стандартов внешнего экономического поведения предприятия. Целесообразность разработки на предприятии Положений о корректировке моделей экономического поведения обусловлена необходимостью сформулировать правила, которые позволят совершенствовать модель поведения в соответствии с результатами аналитических исследований проведенного контроля и информации о состоянии внешнего экономического поведения. Основанием для применения Положения о корректировке моделей экономического поведения являются: значительные отклонения фактических результатов деятельности предприятия от прогнозных и плановых значений; изменения, вызванные динамикой поведения внешней среды предприятия; результаты мониторинга и контроля реализации моделей поведения; иные основания. Результатом корректировки должна стать модель внутреннего экономического поведения, которая отвечала бы новым условиям хозяйствования торгового предприятия. Основной задачей корректировки модели поведения является устранение несоответствий между существующей моделью и реальным поведением. Корректировка модели поведения выполняется с выполнением правил:

- описание модели внутреннего экономического поведения должно быть ясным и однозначным для понимания и конкретным для выполнения;
- наличие обратной связи, позволяющей вовлекать в корректирующие мероприятия работников предприятия;
- установление граничных сроков, в течение которых модель поведения может быть доработана и, с учетом новых изменений, внедрена в процесс функционирования предприятия;
- согласование модели экономического поведения с менеджерами высших уровней управления на соответствие стандартам внешнего экономического поведения и корпоративным целям предприятия;
- участниками корректировки модели поведения являются менеджеры среднего звена и непосредственные участники реализации конкретной модели внутреннего экономического поведения.

Для корректировки модели поведения среди описанных в литературе методов следует отметить предложенный А.А. Мицюк, И.А. Ломазовой метод исправления модели по частям, основанный на декомпозиции элементов модели [294]. Использование описанного выше метода паттернов для формирования модели поведения позволяет осуществлять разложение каждой из моделей поведения на составляющие фрагменты-паттерны, которые в дальнейшем анализируются на соответствие целям и задачам модели. Данный метод позволяет корректировать только те фрагменты модели, которые не соответствуют установленным требованиям, заменять их на новые, не изменяя структуры всей модели.

Таким образом, разработка и эффективное функционирование моделей внутреннего экономического поведения позволяет торговому предприятию достичь желаемого темпа роста товарооборота, повысить уровень обслуживания покупателей, расширить до- и послепродажный сервис, обеспечить постоянный положительный имидж, сформировать лояльное отношение со стороны контактных аудиторий и партнерские взаимоотношения на долгосрочной основе с логистическими партнерами, противостоять внешним кризисным явлениям и внутренним кризисным ситуациям, поддерживать высокий уровень бесконфликтности в коллективе и, тем самым, способствовать развитию торгового предприятия в долгосрочной перспективе.

5.3 Оценка эффективности реализации антикризисного экономического поведения торговых предприятий

Современная практика стратегического планирования деятельности предприятия свидетельствует, что одной из основных проблем в настоящее время остается оценка результативности реализуемых стратегий. Данной проблеме посвящены труды многих отечественных экономистов, активно использующих опыт зарубежных авторов. В литературе рассмотрено большое количество научно-методических подходов, однако единого мнения в отношении методики

оценки эффективности реализации стратегий не сформировано. Анализируя подходы к оценке эффективности реализации стратегии, Д.М. Дмитриева выделяет три основных подхода: согласно первому – эффективность реализации стратегии отождествляется с оценкой эффективности деятельности предприятия; в соответствии со вторым – это уровень достижения поставленных целей; третий подход предполагает осуществлять многокритериальную оценку, отражающую степень соответствия первоначально заданным параметрам стратегии [160]. В связи с этим возникает проблема, связанная с отсутствием единой трактовки понятия «эффективность реализации стратегии», что затрудняет формирование унифицированной методики экономической оценки эффективности реализации стратегии, которая может быть использована на различных предприятиях хотя бы в пределах одной отрасли.

Базируясь на предложенной концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения и поведенческом подходе к формированию системы стратегий, под эффективностью реализации стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения следует понимать изменение состояния предприятия, которое планируется достичь в стратегическом периоде за счет качества разработанных стратегических паттернов поведения, ориентированных на достижение системы стратегических целей, сбалансированного механизма их реализации, направленного на желаемый уровень стратегической эффективности, и при этом соответствовать требованиям и динамике внешней и внутренней среды с учетом затрат предприятия на разработку этих стратегических паттернов поведения.

В связи с вышесказанным, предлагается использование интегрированной системы оценки стратегических паттернов экономического поведения, включающей четыре блока: качество разработанных стратегических паттернов внешнего поведения (Q_{sp}), соответствие целевым ориентирам предприятия (P_{sp}), качество механизма реализации стратегических паттернов (M_{sp}), уровень стратегического эффекта (E_{fs}), индекс стратегических затрат (I_{se}) и заданной следующей формулой (5.7):

$$E_{sp} = f(Q_{sp}; P_{sp}; M_{sp}; E_{fs}; I_{se}) \quad (5.7)$$

Качество разработанных стратегических паттернов характеризуется показателями соответствия содержания стратегических паттернов тенденциям развития предприятия и динамике внешней среды, согласованности всех элементов реализуемой системы стратегий поведения, объективности, полноты отражения направлений и сфер деятельности предприятия и пр.

Соответствие целевым ориентирам оценивается показателями согласованности с целевыми установками, уровнем достижимости корпоративной цели и стандартов внешнего антикризисного экономического поведения, уровнем полученных фактических результатов по сравнению с плановыми значениями, определением тенденции уровня реализации стратегических паттернов внешнего экономического поведения предприятия.

Качество механизма реализации стратегических паттернов оценивается путем проведения мониторинга и контроля отлаженности процесса функционирования моделей внутреннего экономического поведения, включая информационные потоки, обеспечивающие создание и перемещение информационных продуктов, необходимых для принятия своевременных управленческих решений и качественной их реализации.

Стратегический эффект отражает качественные и количественные изменения, являющиеся результатом реализации моделей внутреннего экономического поведения, по сравнению с фактически полученными показателями, характеризующими эффективность деятельности предприятия, и прогнозирование этих изменений в стратегическом периоде.

Индекс стратегических затрат отражает соотношение расходов предприятия на формирование системы стратегий поведения, мероприятия и действия по реализации стратегических паттернов и функциональных тактик экономического поведения, понесенных в каждом стратегическом периоде по отношению к базовому. Использование данного индекса позволяет соотнести возможный

совокупный эффект от внедрения системы стратегического планирования антикризисного экономического поведения на предприятии с необходимыми для ее реализации затратами.

Расчет частных интегральных показателей первых трех блоков, включающих критериальные показатели, предлагается осуществлять методом аддитивной свертки, включающей последовательность следующих шагов.

Шаг 1. Оценка уровня соответствия критериальных показателей разработанных стратегических паттернов внешнего поведения, целевых ориентиров и механизма реализации стратегических паттернов установленным требованиям, которая осуществляется специалистами предприятия по 100-бальной шкале и включает пять интервальных градаций (таблица 5.9).

Таблица 5.9 – Шкала оценки соответствия критериальных показателей установленным требованиям

<i>Значение соответствия, баллы</i>	<i>Качественная характеристика</i>	<i>Рекомендации</i>
0 – 30	Не соответствует	Выявление и устранение причин несоответствия.
31 – 50	Низкий уровень соответствия	Необходимость активных мероприятий по восстановлению соответствия
51 – 75	Средний уровень соответствия	Формирование системы мер по повышению уровня соответствия
76 – 90	Высокий уровень соответствия	Мониторинг тенденций изменения критериальных показателей, анализ негативных тенденций
91 – 100	Полное соответствие	Мониторинг тенденций изменения критериальных показателей, выявление негативных тенденций

Шаг 2. Определение значений уровня соответствия показателей, характеризующих качество разработанных стратегических паттернов внешнего поведения, согласованность стратегических паттернов внешнего антикризисного поведения и функциональных тактик установленным целевым ориентирам предприятия, качество использования механизма реализации стратегических паттернов на основе информационно-аналитических данных и опроса специалистов предприятия, ответственных за принятие поведенческо-управленческих решений. Уровень соответствия показателя показывает,

насколько полно соответствует значению критериального показателя максимально возможной его оценке (100 баллов). Интегральный показатель в блоке рассчитывается методом среднего арифметического его критериальных показателей.

Итоги расчетов оценки эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения по блокам «Качество разработанных стратегических паттернов внешнего поведения», «Соответствие целевым ориентирам предприятия» и «Качество механизма реализации стратегических паттернов» на примере ООО «Галактика» представлены в таблице 5.10.

Таблица 5.10 – Расчет интегральных показателей 1-3-го блоков оценки эффективности реализации антикризисного экономического поведения ООО «Галактика»

<i>Критериальный показатель</i>	<i>Уровень соответствия, коэф.</i>
<i>Блок 1 – Качество разработанных стратегических паттернов внешнего поведения</i>	
Соответствие стратегических паттернов внешнего поведения установленным требованиям	0,90
Соответствие моделей внутреннего поведения установленным требованиям	0,88
Содержание стратегических паттернов поведения учитывает тенденции внешней среды	0,82
Уровень согласованности стратегических паттернов внешнего поведения и моделей внутреннего поведения	0,90
Уровень обеспеченности стратегических паттернов внешнего поведения и моделей внутреннего поведения необходимыми ресурсами	0,65
Приемлемость разработанных стратегических паттернов внешнего поведения и моделей внутреннего поведения для внешних и внутренних заинтересованных сторон	0,74
Приемлемость уровня риска, связанного с реализацией системы стратегий поведения	0,53
Среднее значение, коэффициент	0,77
<i>Блок 2 – Соответствие целевым ориентирам предприятия</i>	
Уровень соответствия корпоративной цели корпоративной стратегии	0,92
Уровень соответствия стандартов внешнего антикризисного экономического поведения стратегическим паттернам внешнего поведения	0,88
Уровень соответствия функциональных целей функциональным тактикам внутреннего антикризисного экономического поведения	0,90
Среднее значение, коэффициент	0,90

Продолжение таблицы 5.10

<i>Критериальный показатель</i>	<i>Уровень соответствия, коэф.</i>
<i>Блок 3 – Качество механизма реализации стратегических паттернов</i>	
Уровень соответствия информационных продуктов и активность информационных потоков потребностям реализуемой системы стратегий поведения	0,72
Уровень качества и регулярности обмена информационными продуктами	0,75
Качество мониторинга уровня соответствия реализуемых моделей внутреннего экономического поведения заданным параметрам	0,73
Уровень контроля качества торгово-технологических и других процессов, обеспечивающих реализацию системы стратегий поведения	0,75
Степень необходимости корректировки моделей внутреннего экономического поведения	0,90
Уровень результативности управленческих решений, принимаемых с целью реализации системы стратегий поведения	0,84
Среднее значение, коэффициент	0,78

Шаг 3. Расчет интегрального коэффициента по блоку показателей «Уровень стратегического эффекта». Исходя из того, что стратегический эффект отражает изменения, прогнозируемые в стратегическом периоде или фактически достигнутые по результатам реализации стратегического поведения предприятия, при расчете интегрального показателя необходимо учесть уровень достижения стратегических стандартов при реализации стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения.

Определим уровень стратегического эффекта, который может быть достигнут в результате реализации поведенческо-управленческих решений на основе проведенного имитационно-оптимизационного моделирования функциональных тактик внутреннего поведения, рассчитанных для ООО «Галактика» (таблица 5.3), в сравнении со стратегическими паттернами внешнего антикризисного экономического поведения по альтернативному варианту развития событий (таблица 4.13).

Для расчета интегрального показателя блока «Уровень стратегического эффекта» предлагается использовать следующую формулу (5.8):

$$E_{fs} = \sum_{i=1}^n \frac{SPi_{OB}}{SPi_{AB}} \cdot \alpha_i \quad (5.8)$$

где SPi_{OB} – оптимизированный вариант i -го стратегического паттерна антикризисного экономического поведения предприятия для принятия поведенческо-управленческих решений на основе проведенного имитационно-оптимизационного моделирования функциональных тактик внутреннего поведения;

SPi_{AB} – значение i -го стратегического паттерна внешнего антикризисного экономического поведения предприятия при альтернативном варианте развития событий;

α_i – весомость i -го стратегического паттерна антикризисного экономического поведения предприятия;

n – количество стратегических паттернов антикризисного экономического поведения предприятия.

Расчет коэффициентов весомости стратегических паттернов антикризисного экономического поведения предприятия предлагается проводить в соответствии с правилом Фишберна, для чего стратегические паттерны ранжируются по их значимости для реализации корпоративной стратегии. Итоги расчетов представлены в таблице 5.11.

Шаг 4. Коэффициенты весомости интегральных блоковых показателей определяются экспертным методом исходя из значимости каждого блока. По мнению специалистов ООО «Галактика» эффективность реализации стратегий антикризисного экономического поведения в значительной степени зависит от уровня достижения стратегического эффекта, следовательно, весомость данного блока рекомендуется оценивать на уровне 45-50%. Значимость остальных блоков может быть распределена следующим образом: Качество разработанных стратегических паттернов внешнего поведения – 18%, Соответствие целевым

ориентирам предприятия – 14% и Качество механизма реализации стратегических паттернов – 23%.

Таблица 5.11 – Расчет интегрального коэффициента по блоку «Уровень стратегического эффекта» для ООО «Галактика»

<i>Стратегические паттерны антикризисного экономического поведения</i>	<i>Альтернативный вариант</i>	<i>Оптимизированный вариант</i>	<i>Ранжирование стратегических паттернов</i>	<i>Коэффициент весомости</i>	<i>Значение критерияльного показателя</i>
- рост рыночной доли	6,250	1,98	1	0,20	0,063
- обновление существующего рынка	1,200	1,57	2	0,18	0,233
- увеличение интенсивности покупки существующих товаров	1,600	1,76	4	0,13	0,146
- усиление связей с покупателями «профессионалами» и «рационалистами»	4,860	1,60	5	0,11	0,037
- убеждение использования новых товаров	1,300	1,70	6	0,09	0,116
- усиление контактов с логистическими партнерами	3,260	3,04	3	0,16	0,145
- сотрудничество с общественными организациями, СМИ	0,770	1,72	8	0,04	0,099
- лояльность финансовых структур и местных органов власти	0,600	4,88	9	0,02	0,181
- осуществление превентивных антикризисных мероприятий	2,260	4,19	7	0,07	0,124
Итого	22,10	22,45			1,145

Шаг 5. Определение индекса стратегических затрат и расчет показателя оценки эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения исследуемого предприятия. Для получения индекса стратегических затрат в базе данных ИАП СПАЭП формируется информационный продукт, который представляет собой накопительную ведомость расходов предприятия по формированию и реализации стратегических паттернов и функциональных тактик антикризисного экономического поведения в соответствии с этапами стратегического планирования антикризисного экономического поведения и контроля реализации планов (см. рисунок 2.10).

Результаты расчетов показателя оценки эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения на примере ООО «Галактика» представлены в таблице 5.12.

Таблица 5.12 – Расчет показателя оценки эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения для ООО «Галактика»

<i>Интегральные блоковые показатели</i>	<i>Значение интегральных показателей, коэф.</i>	<i>Коэффициент весомости блокового показателя</i>	<i>Взвешенное значение, коэф.</i>
Блок 1 – Качество разработанных стратегических паттернов внешнего поведения	0,77	0,18	0,14
Блок 2 – Соответствие целевым ориентирам предприятия	0,90	0,14	0,13
Блок 3 – Качество механизма реализации стратегических паттернов	0,78	0,23	0,18
Блок 4 - Уровень стратегического эффекта	1,14	0,45	0,52
Индекс стратегических затрат			0,82
Коэффициент эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения			1,17

Таким образом, полученное значение коэффициента эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения > 1 характеризует целесообразность осуществления стратегического планирования антикризисного экономического поведения.

Аналогичные расчеты проведены для других исследуемых предприятий (таблица 5.13).

Шаг 6. Интерпретация полученных результатов. Итоговый коэффициент оценки эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения показывает, насколько эффективно на предприятии осуществляется внедрение когнитивно-композиционной модели функционирования, предполагающей использование концепции стратегического планирования экономического поведения. Интегральные блоковые показатели позволяют выявить проблемы, связанные с качеством разработанных стратегических паттернов внешнего поведения, выявить уровень их соответствия целям

предприятия, оценить эффективность механизма их реализации и определить степень достижения установленных стратегических стандартов поведения.

Таблица 5.13 – Обобщенные показатели расчета оценки эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения

<i>Интегральные блоковые показатели</i>	<i>Взвешенное значение интегральных показателей</i>			
	<i>ООО «Галактика»</i>	<i>ООО «СтройСити»</i>	<i>ООО «ФКФ «Ренцель»</i>	<i>ООО «Мастерторг»</i>
Блок 1 – Качество разработанных стратегических паттернов внешнего поведения	0,14	0,11	0,11	0,10
Блок 2 – Соответствие целевым ориентирам предприятия	0,13	0,09	0,16	0,18
Блок 3 – Качество механизма реализации стратегических паттернов	0,18	0,16	0,15	0,12
Блок 4 - Уровень стратегического эффекта	0,52	0,53	0,46	0,51
Индекс стратегических затрат	0,82	0,85	0,87	0,92
Коэффициент эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения	1,17	1,04	1,01	0,98

Для интерпретации результатов используется предложенная шкала, отражающая колебания в значениях коэффициента эффективности реализации стратегий антикризисного экономического поведения:

более 1,1 – высокая эффективность: высокий уровень достижения стратегических целей обеспечивается низким уровнем затрат на разработку, внедрение и реализацию стратегий экономического поведения предприятия;

от 1,0 до 1,1 – умеренная эффективность: средний уровень достижения стратегических целей связан с несущественными недостатками, оцениваемыми блоковыми интегральными показателями, и низким уровнем затрат на разработку, внедрение и реализацию стратегий экономического поведения предприятия;

от 0,9 до 1,0 – недостаточная эффективность: средний уровень достижения стратегических целей, обусловленный незначительными недостатками в

разработке и реализации стратегий, и повышенным уровнем стратегических затрат;

менее 0,9 – неэффективный уровень реализации стратегий поведения: низкий уровень достижения стратегических целей в сочетании с высокими стратегическими затратами.

По итогам оценки эффективности реализации стратегий поведения на исследуемых предприятиях можно утверждать, что только на ООО «Галактика» показывает высокий уровень достижения стратегических стандартов. Умеренный уровень эффективности реализации стратегий поведения на ООО «Строй Сити» и ООО «ФКФ «Ренцель» достигается за счет низкого индекса стратегических затрат. Однако, исходя из значений блоковых интегральных показателей, следует, что при формировании стратегических паттернов внешнего экономического поведения и соответствующих им функциональных тактик ООО «Стройсити» наблюдается достаточно низкий уровень соответствия корпоративным целям и стандартам поведения. ООО «ФКФ «Ренцель» следует обратить внимание на заниженное значение интегрального показателя по блоку «Уровень стратегического эффекта», который является наиболее значимым и характеризует степень реализации внутренних функциональных тактик экономического поведения. Результаты расчетов для ООО «Мастерторг» отражают недостаточную эффективность реализации системы стратегий поведения и, в свою очередь, подтверждают проведенные исследования, указывающие на выбор предприятием отступательного экономического поведения по отношению к остальным конкурентам на рынке строительных материалов. Низкое значение интегральных показателей по блокам «Уровень стратегического эффекта» и «Качество механизма реализации стратегических паттернов» в сочетании с высоким показателем индекса стратегических затрат позволяет утверждать, что в случае непринятия своевременных поведенческо-управленческих решений, направленных на рост эффективности формирования и реализации стратегий поведения, а также стабилизацию конкурентного положения, ООО «Мастерторг»

может покинуть рынок строительных материалов или прекратить хозяйственную деятельность при худшем сценарии развития событий.

Оценка эффективности реализации стратегий поведения подтверждает наличие синергического эффекта, достигнутого за счет интеграции отдельных элементов внешнего экономического поведения и соответствующих им внутренних функциональных тактик в единую систему, в результате чего сформированы новые качества системы стратегического планирования на торговом предприятии, позволяющие реализовать стандарты внешнего экономического поведения.

В современных условиях экономической нестабильности и высокого уровня неопределенности получение синергического эффекта для предприятий является особо актуальным вопросом, решение которого обуславливает динамику саморегуляции и самоорганизации моделей внутреннего экономического поведения предприятия. При этом синергию можно определить как взаимосвязанные координационные действия, мероприятия, проявляющиеся в слиянии эффектов от реализации каждой отдельной внутренней функциональной тактики экономического поведения за счет снижения совокупных издержек обращения на достижение разработанных стандартов внешнего экономического поведения.

Наличие синергического эффекта при реализации оптимизированных внутренних функциональных тактик экономического поведения создает предприятию дополнительное конкурентное преимущество, которое проявляется в тенденции снижения издержек обращения «на масштабе» и условиях для увеличения выгод.

Одним из основоположников внедрения понятия «синергизм» в сферу экономической деятельности предприятий является И. Ансофф, который в работе «Корпоративная стратегия» обосновал возможность получения наилучшего результата за счет совместных усилий нескольких бизнес-единиц, превышающего результаты реализации каждой бизнес-единицы в отдельности, позволяя расширить компетенции предприятия на новые сферы деятельности [62].

Значимость синергического эффекта подчеркнут Д.А. Аакер [7, с. 209-210], акцентируя внимание не только на снижении затрат, но и на формировании цепочки ценностей товаров для потребителя, что обеспечивает стабильный рост объемов продаж.

Синергический эффект реализации поведенческого подхода в рамках предложенной концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения – это результат взаимосвязанного и взаимообусловленного взаимодействия элементов когнитивно-композиционной модели функционирования торгового предприятия, приводящий к качественным изменениям, ориентирующий деятельность предприятия на развитие в условиях экономико-политического кризиса, наблюдаемого в Донбассе.

Интерес к синергии в современной экономической литературе, связанный с новыми подходами к решению основных задач управления предприятием в условиях динамичных изменений внешней среды, привел к широкому обсуждению данного вопроса и обусловил расширение классификационных признаков синергических эффектов, по сравнению с классиками. Согласно мнению И. Ансоффа, следует выделять четыре вида синергизма: синергизм продаж, получаемый от оптимизации управления каналами распределения; оперативный синергизм, предполагающий использование наилучшего сочетания ресурсов предприятия; инвестиционный синергизм, проявляющийся в результате рационального использования производственных мощностей; синергизм менеджмента на этапе разработки новых товаров и проникновения в новую отрасль [62].

Ошибочным, на наш взгляд, является мнение Х. Виссема, что эффект синергии присущ только стабильным и развивающимся предприятиям [109]. Следует отметить, что, оказавшись в кризисных условиях, предприятия не только могут, но и должны получать эффект от комбинирования составляющих элементов. Несмотря на указанную позицию, интерес вызывают предложенные Х. Виссемом виды синергии: функциональная (аналог экономии на масштабе), целевая (выгоды одного из подразделений предприятия от новых технологий и

пр.) и эффект «букета» преимуществ, получаемый за счет комплексного предоставления товаров и услуг.

Исследования, проведенные Л.З. Абдоковой, позволяют выделить следующие классификационные признаки синергизма: как источника прибыли, в соответствии с началом деятельности предприятия, относительно функциональной области деятельности, по временным периодам, по типам взаимосвязей между подразделениями, относительно создания синергетической стоимости [9, с. 583]. Однако следует отметить наличие поведенческого синергизма, который основан на реализации набора моделей поведения, обеспечивающих достижение стратегических паттернов экономического поведения и являющихся комплексным решением внутреннего экономического поведения предприятия по отношению к поведению субъектов хозяйствования микроокружения и факторам влияния макросреды.

Базируясь на поведенческом подходе, в состав поведенческой синергии следует включать виды синергического эффекта, представленные в таблице 5.14.

Как видим, общий синергический эффект достигается за счет совокупной синергии роста рыночной доли, синергии продаж, синергии конкурентных преимуществ, синергии цепочки ценностей и синергии издержек обращения, которые достигаются за счет сложения положительных эффектов реализации оптимизированных функциональных тактик.

Для расчета синергического эффекта предлагается использовать значение темпов роста товарооборота, достижение которого обеспечивается эффективной реализацией соответствующей функциональной тактики. Учитывая, что основным показателем деятельности торгового предприятия выступает товарооборот, который обеспечивает возможности развития, то получение синергического эффекта обеспечит условие развития торгового предприятия, заданное формулой (5.9):

$$\sum tT_{\Phi T} \rightarrow \max, \quad (5.9)$$

где $\sum tT_{\text{ФТ}}$ – темп роста товарооборота предприятия за счет реализации внутренних функциональных тактик экономического поведения.

Таблица 5.14 – Состав и классификация поведенческих синергических эффектов (разработано автором)

<i>Виды эффекта</i>	<i>Синергия роста рыночной доли</i>	<i>Синергия продаж</i>	<i>Синергия конкурентных преимуществ</i>	<i>Синергия цепочки ценностей</i>	<i>Синергия издержек</i>
Эффект торгово-технологической тактики	Δ	Δ	Δ		Δ
Эффект маркетинговой тактики	Δ	Δ	Δ		
Эффект логистической тактики			Δ	Δ	Δ
Эффект кадровой тактики			Δ	Δ	Δ
Эффект финансовой тактики	Δ	Δ	Δ		Δ
Эффект антикризисной тактики	Δ			Δ	Δ
Эффект инновационно-инвестиционной тактики	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Эффект управленческой тактики	Δ	Δ		Δ	Δ

Учитывая, что общий синергический эффект достигается за счет эффектов по каждому из направлений, целесообразно проводить расчет уровня синергизма по этим направлениям.

Синергический эффект роста рыночной доли характеризует возможность предприятия обеспечить рост товарооборота за счет укрепления позиции на рынке и может быть описана формулой (5.10):

$$CЭ_{\text{рд}} = \frac{\sum_{i=1}^8 \mathcal{E}_{\text{ФТ}i}}{(\mathcal{E}_{\text{ФТТ}} + \mathcal{E}_{\text{ФТМ}} + \mathcal{E}_{\text{ФТФ}} + \mathcal{E}_{\text{ФТАк}} + \mathcal{E}_{\text{ФТии}} + \mathcal{E}_{\text{ФТУ}})} > 1, \quad (5.10)$$

где $CЭ_{\text{рд}}$ – синергический эффект роста рыночной доли;

$\sum_{i=1}^8 \mathcal{E}_{\text{ФТ}i}$ – суммарный эффект, полученный от реализации внутренних функциональных тактик экономического поведения, %;

$\mathcal{E}_{\text{ФТТ}}$ – темп роста товарооборота, полученный от реализации торгово-технологической функциональной тактики (эффект может составить до 2,09%);

$\mathcal{E}_{\text{ФТМ}}$ – темп роста товарооборота, полученный от реализации маркетинговой функциональной тактики (эффект может составить до 3,49%);

$\mathcal{E}_{\text{ФТФ}}$ – темп роста товарооборота, полученный от реализации финансовой функциональной тактики (эффект может составить до 3,83%);

$\mathcal{E}_{\text{ФТак}}$ – темп роста товарооборота, полученный от реализации антикризисной функциональной тактики (эффект может составить до 1,34%);

$\mathcal{E}_{\text{ФТии}}$ – темп роста товарооборота, полученный от реализации инновационно-инвестиционной функциональной тактики (эффект может составить до 2,39%);

$\mathcal{E}_{\text{ФТу}}$ – темп роста товарооборота, полученный от реализации управленческой функциональной тактики (эффект может составить до 4,19%).

Синергический эффект роста продаж отражает возможности предприятия увеличить товарооборот на растущем рынке при сохранении конкурентной позиции и выражается формулой (5.11):

$$C\mathcal{E}_{\text{рп}} = \frac{\sum_{i=1}^8 \mathcal{E}_{\text{ФТ}i}}{(\mathcal{E}_{\text{ФТтт}} + \mathcal{E}_{\text{ФТМ}} + \mathcal{E}_{\text{ФТФ}} + \mathcal{E}_{\text{ФТии}} + \mathcal{E}_{\text{ФТу}})} > 1, \quad (5.11)$$

где $C\mathcal{E}_{\text{рп}}$ – синергический эффект роста продаж.

Синергический эффект от поддержания конкурентных преимуществ и сокращения конкурентных недостатков характеризует возможный рост товарооборота за счет укрепления конкурентоспособности товарного ассортимента и предприятия в целом и рассчитывается по формуле (5.12):

$$C\mathcal{E}_{\text{кп}} = \frac{\sum_{i=1}^8 \mathcal{E}_{\text{ФТ}i}}{(\mathcal{E}_{\text{ФТтт}} + \mathcal{E}_{\text{ФТМ}} + \mathcal{E}_{\text{ФТл}} + \mathcal{E}_{\text{ФТк}} + \mathcal{E}_{\text{ФТФ}} + \mathcal{E}_{\text{ФТии}})} > 1, \quad (5.12)$$

где $C\mathcal{E}_{\text{кп}}$ – синергический эффект от поддержания конкурентных преимуществ;

$\mathcal{E}_{\text{ФТл}}$ – темп роста товарооборота, полученный от реализации логистической функциональной тактики (эффект может составить до 3,42%);

$\mathcal{E}_{\text{ФТФ}}$ – темп роста товарооборота, полученный от реализации кадровой функциональной тактики (эффект может составить до 1,76%).

Рост уровня потребительской, функциональной и организационной составляющих цепочки ценностей предприятия позволяют получить синергический эффект за счет стабильности репутации, надежности, гибкости партнерских взаимоотношений с субъектами внешней среды, который определяется по формуле (5.13).

$$C\mathcal{E}_{\text{цц}} = \frac{\sum_{i=1}^8 \mathcal{E}_{\text{ФТ}i}}{(\mathcal{E}_{\text{ФТл}} + \mathcal{E}_{\text{ФТк}} + \mathcal{E}_{\text{ФТак}} + \mathcal{E}_{\text{ФТии}} + \mathcal{E}_{\text{ФТу}})} > 1, \quad (5.13)$$

где $C\mathcal{E}_{\text{цц}}$ – синергический эффект от формирования эффективной цепочки ценностей.

Снижение издержек обращения является ключевым показателем, оказывающим влияние на размер прибыли от реализации, поэтому синергический эффект, достигаемый за счет максимальной эффективности реализации внутренних функциональных тактик экономического поведения, может оказать существенное влияние на деятельность предприятия в стратегическом периоде. Его расчет произведем по формуле (5.14).

$$C\mathcal{E}_{\text{ио}} = \frac{\sum_{i=1}^8 \mathcal{E}_{\text{ФТ}i}}{(\mathcal{E}_{\text{ФТтт}} + \mathcal{E}_{\text{ФТл}} + \mathcal{E}_{\text{ФТк}} + \mathcal{E}_{\text{ФТф}} + \mathcal{E}_{\text{ФТак}} + \mathcal{E}_{\text{ФТии}} + \mathcal{E}_{\text{ФТу}})} > 1, \quad (5.14)$$

где $C\mathcal{E}_{\text{ио}}$ – синергический эффект от снижения уровня издержек обращения.

Расчеты синергического эффекта по направлениям, представленные в таблице 5.15, показывают, что использование предложенного механизма обоснования функциональных тактик внутреннего антикризисного экономического поведения предприятия, который позволяет структурировать функциональные тактики таким образом, что результатом реализации моделей внутреннего поведения на базе системы стратегий поведения является достижение синергического эффекта.

Таблица 5.15 – Расчет синергического эффекта от реализации моделей внутреннего экономического поведения, обеспечивающих достижение функциональных тактик поведения

<i>Значение показателя синергического эффекта</i>	<i>Синергия роста рыночной доли</i>	<i>Синергия продаж</i>	<i>Синергия конкурентных преимуществ</i>	<i>Синергия цепочки ценностей</i>	<i>Синергия издержек</i>
ООО «Галактика»	1,29	1,43	1,08	1,57	1,16
ООО «Строй Сити»	1,22	1,25	1,1	1,26	1,08
ООО «ФКФ «Ренцель»	1,05	1,34	0,95	1,34	1,04
ООО «Мастерторг»	0,98	1,02	0,83	1,05	1,00

Таким образом, как показывает расчет синергического эффекта от реализации моделей внутреннего экономического поведения предложенные в диссертации авторские подходы, механизмы, алгоритмы и модели, как и все обоснованные стратегии и функциональные тактики антикризисного экономического поведения могут быть эффективно реализованы на исследуемых предприятиях, что свидетельствует об эффективности разработанной концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения торгового предприятия в целом.

Выводы по разделу 5

Проведенные научные исследования методических подходов к реализации стратегически ориентированного антикризисного экономического поведения торгового предприятия, позволил сделать следующие выводы:

1. Обоснование связи между стратегическими паттернами внешнего поведения и функциональными тактиками внутренней составляющей поведения осуществляется за счет инфологического моделирования, которое обеспечивает количественное выражение системы тактик и позволяет детализировать уровень стратегических паттернов до конкретных показателей путем описания связей и допустимых значений результирующего показателя или его целевых ограничений.

2. На основе анализа экономико-математических моделей, используемых в сфере торговли, обоснован выбор экономической модели, которая позволяет установить связи между элементами системы стратегий поведения, сгруппировать их в базы входящих, промежуточных и выходящих информационных продуктов. Доказано, что для реализации предложенной модели целесообразно использовать методы имитационного моделирования и оптимизации, которые позволяют осуществить целенаправленное исследование структуры функциональных тактик с учетом влияния факторов внешней среды в памяти компьютера в режиме «имитация» и выполнить оптимизацию коэффициентов весомости функциональных тактик.

3. Предложен алгоритм проведения имитационно-оптимизационного моделирования, который включает четыре этапа и позволяет уточнить значения коэффициентов весомости функциональных тактик поведения и влияние каждой из них на конечный результат, характеризующий темп роста товарооборота, а также учесть тенденции изменений, происходящих во внешней макросреде и во внешнем поведении субъектов хозяйствования непосредственного окружения торгового предприятия.

4. Результаты полученных расчетов показали, что оптимизация моделируемых показателей позволяет не только реализовать альтернативный вариант сценария реализации стратегий поведения относительно темпа роста товарооборота, но и обосновать возможности, позволяющие его увеличить.

5. Разработан механизм реализации стратегий антикризисного экономического поведения, целью которого является формирование элементов паттернов моделей внутреннего поведения, а алгоритм реализации включает формирование матриц соответствия функциональным тактикам поведения, формирование модели поведения, разработку требований к Положению о корректировке моделей поведения.

6. Предложены базовые WF-паттерны, поддерживаемые всеми языками объектно-ориентированного программирования для обоснования и формирования моделей внутреннего экономического поведения, с использованием которых

разрабатывается система моделей поведения, включающая: модель обслуживания клиентов; модель взаимодействия с деловыми партнерами; модель взаимодействия с контактными аудиториями; модель формирования отношений с конкурентами; модель внутрикорпоративного поведения и корпоративной культуры; модель внутрикорпоративного управления; модель обеспечения эффективной реализации бизнес-процессов.

7. Приведен пример разработки модели поведения торгово-оперативных работников при обслуживании клиентов магазина и обоснован набор правил, от соблюдения которых зависит эффективность разработанной модели поведения.

8. Предложено использование интегрированной системы оценки стратегических паттернов экономического поведения на основе расчета интегральных показателей качества разработанных стратегических паттернов внешнего поведения, соответствия целевым ориентирам предприятия, качества механизма реализации стратегических паттернов, определения уровня стратегического эффекта и индекса стратегических затрат.

9. Доказано наличие синергического эффекта при реализации стратегий поведения, достигнутого за счет интеграции отдельных элементов внешнего экономического поведения и соответствующих им внутренних функциональных тактик в единую систему, в результате чего сформированы новые качества системы стратегического планирования на торговом предприятии, позволяющие реализовать стандарты внешнего экономического поведения. Обоснована структура поведенческой синергии и предложен методический подход к расчету синергического эффекта, который достигается за счет совокупной синергии роста рыночной доли, синергии продаж, синергии конкурентных преимуществ, синергии цепочки ценностей и синергии издержек обращения.

10. Основные результаты исследования, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах автора [25; 49; 53].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе осуществлено теоретико-методологическое обоснование и решения комплексной научно-прикладной проблемы развития торгового предприятия на основе обобщения теоретических положений концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления, усовершенствования методов и методических подходов к анализу внешней среды и формированию стратегий антикризисного экономического поведения торгового предприятия. К основным результатам диссертационного исследования относятся следующие:

1. Раскрыты и сгруппированы основные проблемы современного стратегического планирования предпринимательских структур на основе проведенного исследования этапов эволюции и развития взглядов на базовые положения концепции стратегического планирования, что дало возможность усовершенствовать данную концепцию. Анализ научных подходов к определению дефиниции «планирование» и толкований дефиниции «стратегическое планирование деятельности предприятия» позволил предложить их авторские трактовки.

2. Предложена концепция экономического поведения предприятия, которая содержит сформулированные цель, объект, предмет, задачи, факторы, усовершенствованные принципы экономического поведения предприятия, выделенные функции, разработанные этапы формирования и реализации экономического поведения предприятия, а также определенные методологию и инструментарий. На основе анализа и синтеза классических и современных подходов к пониманию и анализу понятий «экономическое поведение» и «экономическое поведение предприятия» предложена эволюция развития категории «экономическое поведение», отражающая взаимосвязь формирования современного понимания данных понятий с развитием мировой экономики. Исследование этапов эволюции понятия «экономическое поведение предприятия» и выделение современных подходов к трактовке дефиниции позволило разработать авторскую трактовку экономического поведения предприятия.

3. Выявлены особенности экономического поведения предпринимательских структур в условиях кризиса и углублено содержание концептуальных основ современного антикризисного управления предприятием, что позволило уточнить понимание антикризисного управления как управления экономическим поведением предприятия, реализуемого от момента возникновения кризисной ситуации до момента ее ликвидации с целью выживания и нормализации деятельности предприятия в долгосрочной перспективе, поскольку такая трактовка предполагает использование стратегического планирования экономического поведения предприятия в кризисных условиях, и выявить основные проблемы управления предприятием в условиях неопределенности. Анализ признаков, характеризующих проявления экономического кризиса, позволил уточнить сущность проявления экономического кризиса на микро- и макроуровнях, выделить характерные черты экономического кризиса на Донбассе, их особенности и причины возникновения, обусловленные военными действиями, экономической блокадой и оттоком капитала с территории ДНР.

4. Научно обоснована концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения как система теоретико-методологических взглядов, объединяющая концептуальные основы стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления, которая позволяет разрабатывать антикризисные цели, стратегии, действия, процедуры, мероприятия и принятие решений по их реализации для долгосрочного выживания и развития предприятия во внешней среде.

5. Проведен мониторинг закономерностей и тенденций развития предприятий в условиях кризиса, доказана актуальность и необходимость предлагаемой концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения, а также целесообразность ее использования торговыми предприятиями с целью повышения конкурентоспособности и эффективности их деятельности на основе исследования выявленных причин основных проблем развития розничной торговли, связанных с глобальным экономическим кризисом и экономической блокадой со стороны Украины,

вызванных политическими и законодательными причинами и обусловленных внутренними факторами, и анализа их последствий. Исследованы перспективные направления развития торговли в Республике и деятельности торговых предприятий за счет усовершенствования механизма управления торговой деятельностью и торгового процесса.

6. Проведен компаративный анализ системного, когнитивного, архитектурного, онтологического и проектного подходов к формированию экономической модели функционирующего предприятия, который позволил научно обосновать когнитивно-композиционную модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, преимуществами которой являются: описание стратегических ориентиров и целей экономического поведения предприятия на основе анализа фактических данных, поступающих из внешней среды окружения предприятия; возможность сформулировать обоснованный подход к стратегическому планированию антикризисного экономического поведения предприятия, его императивы, детерминанты, принципы, функции и категории; обоснование механизмов, использование которых обусловлено концепцией стратегического планирования; разработка методики формирования моделей поведения с учетом сложившихся условий внешней среды; определение коммуникационных процессов взаимодействия элементов на всех уровнях; обеспечение взаимозависимости, согласованности уровней для реализации стратегических планов антикризисного экономического поведения.

7. Обоснована необходимость разработки информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия как информационной основы предложенной когнитивно-композиционной модели, учитывающей преимущества и недостатки существующих научно-методических подходов к формированию аналитического обеспечения, в рамках которой разработан механизм функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, позволяющий достичь тактико-оперативного, стратегического и информационного эффектов,

способствующий принятию эффективных поведенческих решений относительно формирования моделей экономического поведения и направленный на реализацию стратегических планов и антикризисных мероприятий на основе сбора, аналитической обработки, накопления, хранения и передачи информации. Предложена модель функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, которая позволяет повысить эффективность и результативность анализа, обосновать его адресность как с точки зрения входящей (первичной или вторичной) информации, так и с точки зрения конкретизации конечного пользователя.

8. Исследованы закономерности и особенности отдельных видов экономического поведения торговых предприятий во внешней среде. На основе проведенного анализа мнений экономистов относительно факторов макросреды и, учитывая особенности деятельности торговых предприятий в условиях кризиса, усовершенствована их классификация за счет предложения в макросреде факторов кризисной цикличности и информационной макросреды, которые обусловлены современными экономико-политическими условиями и обязательно должны учитываться при разработке моделей экономического поведения торгового предприятия.

Проанализированы существующие подходы к определению факторов непосредственного окружения предприятия и, в рамках предложенного поведенческого подхода, научно обоснована целесообразность рассмотрения внешнего антикризисного экономического поведения как процесса взаимодействия предприятия и микросреды в сформировавшейся среде непрямого влияния, что позволило усовершенствовать концептуальную модель формирования внешнего антикризисного экономического поведения торгового предприятия и понятийно-категориальный аппарат за счет предложения авторских трактовок дефиниций «экономическое конкурентное поведение», «рыночное поведение предприятия», «экономическое поведение логистических партнеров предприятия», «контактное экономическое поведение предприятия», «антикризисное экономическое поведение» и «анализ внешнего антикризисного экономического поведения предприятия».

9. Усовершенствован механизм и алгоритм проведения анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия на основе исследования существующих научно-методических подходов к сущности и методике проведения стратегического, тактического и оперативного анализа внешней среды за счет объединения методологии стратегического, тактического и оперативного анализа в процессе создания информационных продуктов, которые являются основой для разработки стратегий, моделей и системы мониторинга внешнего антикризисного экономического поведения предприятия. Проанализированы существующие научно-методические подходы к сущности и методике проведения стратегического, тактического и оперативного анализа внешней среды, что позволило усовершенствовать механизм и алгоритм проведения анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия за счет объединения методологии стратегического, тактического и оперативного анализа в процессе создания информационных продуктов, которые являются основой для разработки стратегий, моделей и системы мониторинга внешнего антикризисного экономического поведения предприятия.

Предложен интегрированный метод «TEPSICID-анализа» факторов влияния макросреды на внешнее экономическое поведение предприятия, который учитывает все достоинства предлагаемых в научной экономической литературе методов анализа макроокружения и нивелирует основные их недостатки. Результатом использования предложенного метода является расчет интегральных показателей факторов влияния макросреды для целей стратегического, тактического и оперативного управления.

10. Усовершенствован научно-методический подход к анализу внешнего антикризисного экономического поведения торгового предприятия за счет предложенной классификации типов антикризисного поведения, целью которой является выявление особенностей действий конкурентов, покупателей, логистических партнеров и контактных аудиторий в условиях экономико-политического кризиса, сложившегося в настоящее время в ДНР, и разработанных авторских методик расчета конкурентного, рыночного, контактного поведения и

поведения логистических партнеров, в основе которых лежит определение интегральных коэффициентов влияния факторов микроокружения на внешнее экономическое поведение торгового предприятия. Проведен анализ внешней микросреды на примере исследуемых предприятий, который позволил охарактеризовать конкурентов в соответствии с выбранным ими типом конкурентного поведения; составить карту поведения логистических партнеров в зависимости от их надежности и договорной гибкости и лояльности; на основе полученного интегрального коэффициента контактного поведения выявить наиболее заинтересованные в развитии направления торговли строительными материалами и товарами на территории ДНР стороны с целью получения дополнительной поддержки.

11. Обоснован научно-методический подход к установлению и стратегическому планированию стандартов экономического поведения предприятия. На основе компаративного анализа современной экономической литературы по вопросам стратегического целеполагания уточнено определение стратегических целей предприятия как системы установленных параметров, характеризующих измеряемое желаемое состояние поведения экономической системы, обусловленное направлением ее развития с учетом изменчивости внешней среды и внутренними возможностями, которое предполагается достичь на определенном этапе стратегического периода. Установлено, что стратегические стандарты внешнего экономического поведения предприятия понятие более широкое, чем стратегические цели, поскольку стандарты поведения характеризуют как определенный результат, так и процесс достижения этого результата, имеют комплексный вертикально-горизонтальный уровень иерархии и реверсивный характер, который позволяет быстрее и более гибко реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, за счет обоснованной типологии поведения ее субъектов.

Разработан механизм формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения предприятия, который позволяет формировать систему стратегических целей и стандартов внешнего поведения на

основе их количественного выражения, что позволяет не только формализовать цели, но и обосновать выбор типа поведения, который согласуется с темпом роста товарооборота, являющегося для торговых предприятий главным показателем их функционирования и развития. Предложена авторская методика декомпозиции стратегических целей, которая позволяет комплексно оценить стратегические цели и стратегические стандарты поведения предприятия на всех уровнях иерархии, осуществить их компьютерную обработку и сформировать шаблоны внешнего и внутреннего экономического поведения предприятия.

12. Аргументирована необходимость использования научно-методического подхода, который учитывает процессный характер формирования стратегий и позволяет осуществлять их выбор на основе определенного типа поведения самого предприятия и поведения его непосредственного окружения. Разработан авторский механизм формирования и выбора стратегических альтернатив для предприятий розничной торговли в условиях кризиса за счет предложенного алгоритма, который на основе обобщенной функции желательности позволяет сделать вывод об уровне соответствия сформулированной стратегии критериям выбора и учитывает возможность корректировки отклоненных стратегических альтернатив и, в случае полного несоответствия установленным критериям после доработки, окончательного их отклонения.

13. Разработан авторский механизм обоснования функциональных тактик внутреннего антикризисного поведения предприятия, позволяющий на основе матриц обоснования группировки функциональных тактик относительно стратегических паттернов поведения определить значимость функциональных тактик и их приоритетность для реализации стратегических паттернов внешнего антикризисного поведения предприятия и достижения стратегических и тактических целей. Доказано, что понятие «функциональная тактика» более полно отражает сущность экономического поведения предприятия на функциональном уровне чем «функциональная стратегия», и характеризуется набором паттернов внутреннего поведения функциональных подразделений в соответствии с направлениями деятельности предприятия. Обосновано выделение следующих

функциональных тактик внутреннего антикризисного экономического поведения по степени их значимости в достижении стратегических целей, корпоративной стратегии и стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения: торгово-технологическая, маркетинговая, логистическая, кадровая, управленческая, финансовая, антикризисная и инновационная функциональные тактики внутреннего антикризисного экономического поведения предприятия.

14. Обоснована экономико-математическая модель антикризисного экономического поведения за счет установления связи между элементами системы стратегий поведения, реализация которой осуществляется путем проведения имитационно-оптимизационного моделирования, включающего четыре этапа и позволяющего уточнить значения коэффициентов весомости функциональных тактик поведения, влияние каждой из них на конечный результат, характеризующий темп роста товарооборота, а также учесть тенденции изменений, происходящих во внешней макросреде и во внешнем поведении субъектов хозяйствования непосредственного окружения торгового предприятия.

15. Разработан механизм реализации стратегий антикризисного экономического поведения, целью которого является формирование элементов паттернов моделей внутреннего поведения с использованием базовых WF-паттернов, с использованием которых разрабатывается система моделей поведения. Приведен пример разработки модели поведения торгово-оперативных работников при обслуживании клиентов магазина и обоснован набор правил, от соблюдения которых зависит эффективность разработанной модели поведения.

16. Предложена методика оценки эффективности реализации антикризисного экономического поведения торгового предприятия за счет разработанной экономико-математической модели, использующей интегрированную систему оценки стратегических паттернов экономического поведения, которая учитывает качество разработанных стратегических паттернов внешнего поведения, соответствие целевым ориентирам предприятия, качество механизма реализации стратегических паттернов, уровень стратегического эффекта, индекс стратегических затрат и позволяет оценить синергический эффект от реализации оптимального набора функциональных тактик.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Российской Федерации №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
2. Закон Донецкой Народной Республики от 05.06.2015 № 53-ІНС «О защите прав потребителей». <http://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-zashhite-prav-potrebitelej/> (дата обращения: 22.06.2017).
3. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 18.06.2017) "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102108264> (дата обращения: 21.06.2017).
4. Об утверждении Порядка проведения контрольной проверки правильности расчетов с потребителями за реализованную продукцию. Постановление Совета Министров ДНР № 8-14 от 25.06.2016 г. http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2016/07/Postanov_N8_14_25062016.pdf (дата обращения: 22.06.2017).
5. Об утверждении Порядка наложения и взыскания штрафов за нарушение законодательства о защите прав потребителей Постановление Совета Министров ДНР № 8-15 от 25.06.2016 г. http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2016/07/Postanov_N8_15_25062016.pdf (дата обращения: 22.06.2017).
6. Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер ; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2002. – 544 с.
7. Аакер, Д.А. Бизнес-стратегия от изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений / Д.А. Аакер ; пер с англ. — М. : Эксмо, 2007. — 464 с. – (Библиотека ЭКСПЕРТА).
8. Аббасова, Н.Г. Организация управления поведением предприятий: монография / Н.Г. Аббасова. – Баку: «Баку-Элм», 2011. – 264 с.

9. Абдокова, Л.З. Синергический эффект как результат эффективного управления / Л.З. Абдокова // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 10 (Ч. 3). – С. 581-584.
10. Абдуллаев, Н.А. Современные инструменты, методы и технология формирования и обоснования стратегии развития предприятий / Абдуллаев Н.А. // *Региональные проблемы преобразования экономики*. – 2008. - №1. – С. 87-102.
11. Авдошина, З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [Электронный ресурс] / З.А. Авдошина // *ПЭО*. - 2012. – № 7(19). – С. 3-10. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml
12. Аврамченко, О.І. Формування систем інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств / О.І. Аврамченко // *Международный научный журнал*. – 2015. – № 9. – С. 77-80.
13. Автономов, В.С. Человек в зеркале экономической теории. Очерк об истории западной экономической мысли [Электронный ресурс] / В.С. Автономов. М, 1993. – 176 с. – Режим доступа: <http://www.ek-lit.org/avtosod.htm>.
14. Агафонова, М.С. Экономическое поведение фирм в современной России: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.01.01 – Экономическая теория / М.С. Агафонова. – Воронеж, 2008. – 20 с.
15. Азарян, Е.М. Теоретические основы понятия «кризис» / Е.М. Азарян, Ю.В. Нефедова // *Торговля и рынок*. – 2016. – № 2 (40). – С. 49-53.
16. Азарян, Е.М. Анализ факторов влияния макросреды на внешнее экономическое поведение предприятия / Е.М. Азарян, Н.И. Алексеева // *Экономика и управление: проблемы, практика*. – 2018. – № 5, Т.2. – С. 84-97.
17. Азарян, Е.М. Анализ экономического конкурентного поведения / Е.М. Азарян, Н.И. Алексеева // *Экономика и предпринимательство*. – 2017. - № 12-2 (89-2). - С. 967-974.
18. Азими́на, Е.В. Управление предприятием : монография / Е.В. Азими́на, В.Н. Андреев, Г.П. Соляник. – СПб. : Изд-во «Бизнес-пресса», 2007. – 384 с.

19. Акаев, А.А. Анализ динамики движения мирового экономического кризиса на основе теории циклов [Электронный ресурс] / А.А. Акаев, В.И. Пантин, А.Э. Айвазов. – Режим доступа: www.econorus.org/consp/files/ohz0.doc.
20. Акулова, А.Ш. Корпоративный имидж как фактор воздействия на рыночное поведение покупателей // Вестник ОГУ. – 2007. – № 8. – С. 36-40.
21. Алексеев, С. Б. Управление стратегическим потенциалом торгового предприятия : теория и методология: монография / С.Б. Алексеев. – Донецк: ДонНУЭТ имени М. Туган-Барановского; Краматорск: Каштан, 2015. – 492 с.
22. Алексеев, С.Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу [Электронный ресурс] / С.Б. Алексеев // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступа: www.economy.nauka.com.ua. (дата обращения: 06.04.2018).
23. Алексеева, Н.И. Анализ поведения логистических партнеров торгового предприятия / Н.И. Алексеева // Теория и практика коммерческой деятельности : сб. материалов XVIII Всеросс. с междунар. участием науч.-практ. конф., 19–20 апр. 2018 г. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2018. – С. 218-221.
24. Алексеева, Н.И. Анализ рыночного поведения торгового предприятия / Н.И. Алексеева. – Торговля и рынок. – 2017. – № 4(44).– С.18-23.
25. Алексеева, Н.И. Имитационно-оптимизационная модель формирования функциональных тактик внутреннего экономического поведения торгового предприятия / Н.И. Алексеева // Торговля и рынок. – 2018. – № 1(45). – С.8-13.
26. Алексеева, Н.И. Классификация методов стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия / Н.И. Алексеева // Дорожная карта мировой экономики : материалы III междунар. науч.-практ. интернет-конф., 17 нояб. 2017 г. – Донецк : ДонНУЭТ, 2017. – С.144-147.
27. Алексеева, Н.И. Компаративистский анализ подходов к формированию модели стратегического планирования антикризисного

экономического поведения предприятия / Алексеева Н.И. // Вестник Института экономических исследований. – 2017. – № 2(6). – С. 34-44.

28. Алексеева, Н.И. Концептуализация антикризисного управления предприятием / Н.И. Алексеева // Торговля и рынок. – 2016. – № 1 (39). – С. 38-45.

29. Алексеева, Н.И. Концептуальная модель формирования внешнего антикризисного поведения торгового предприятия / Н.И. Алексеева // Вестник ДонНУ. Серия В: Экономика и право. – 2017. – № 4. – С. 3-12.

30. Алексеева, Н.И. Концептуальные основы экономического поведения предприятия / Н.И. Алексеева // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика : монография ; под общ.ред. Г.Ю. Гуляева. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2018. – 242 с..

31. Алексеева, Н.И. Концептуальные подходы к формированию понятия экономическое поведение предприятия / Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: сб. науч. стат. по матер. конф., 29 февр. 2016 г. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2016. – Т.1. – С. 59-62.

32. Алексеева, Н.И. Концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия / Н. И. Алексеева // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия: Экономические науки. – 2017. – Т. 10.– № 4. – С. 39-50.

33. Алексеева, Н.И. Место стратегического планирования в системе стратегического управления предприятием / Н.И. Алексеева // Теория и практика коммерческой деятельности : сб. материалов XVII Всеросс. с междунар. участием науч.-практ. конф., 13–14 апр. 2017 г. – Красноярск : СФУ, 2017. – С.209-211.

34. Алексеева, Н.И. Механизм анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия / Н.И. Алексеева // Экономика и предпринимательство. – 2018. - № 3(92). – С. 928-934.

35. Алексеева, Н.И. Механизм стратегических наблюдений в стратегическом планировании деятельности предприятий розничной торговли региона / Н.И. Алексеева, С.Б. Алексеев // Управление развитием предприятия: актуальные концепты и механизмы изменений : монография ; под общ.ред.

А.А. Бакунова ; Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского. – Краматорск : Каштан, 2015. – 332 с.

36. Алексеева, Н.И. Механизм формирования и выбора стратегических альтернатив антикризисного экономического поведения торгового предприятия / Н.И. Алексеева // Теоретические и прикладные аспекты инвестиционно-инновационного развития экономических систем : монография. – Донецк: ДонНУ, 2018. – 350 с.

37. Алексеева, Н.И. Стратегическое планирование антикризисного экономического поведения и контроля реализации планов: процессный аспект / Н.И. Алексеева // Механизмы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия : монография; под общ.ред. А.А. Бакунова ; Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского, 2018. – С. 64-82.

38. Алексеева, Н.И. Модель функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения торгового предприятия / Н.И. Алексеева // Экономические и гуманитарные науки. – 2017. – № 12(311). – С. 87-97.

39. Алексеева, Н.И. Обоснование концептуальной схемы экономического поведения предприятия / Н.И. Алексеева. – Вестник ДонНУ. Серия В: Экономика и право. – 2016. – № 4. - С. 12-17.

40. Алексеева, Н.И. Определение информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия / Н.И. Алексеева // Торговля и рынок. – 2017. – № 2(42). – С.26-33.

41. Алексеева, Н.И. Определение функциональных тактик антикризисного экономического поведения торгового предприятия / Н.И. Алексеева // Менеджер. – 2018. – №2. – С. 11-20.

42. Алексеева, Н.И. Особенности современной концепции стратегического планирования / Н.И. Алексеева // Вестник ДонНУЭТ (серия «Экономические науки»). – 2014. – № 3 (63). – С. 175-184.

43. Алексеева, Н.И. Особенности стратегического планирования экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса / Н.И. Алексеева // Вестник ДонНУЭТ (серия «Экономические науки»). – 2014. – № 4 (64). – С. 133-140.

44. Алексеева, Н.И. Подходы к эволюции теории стратегического менеджмента / Н.И. Алексеева. – Торговля і ринок України. – 2014. – Вип. 38. – С. 125-133.

45. Алексеева, Н.И. Проблемы развития торговли в ДНР и пути их решения / Н.И. Алексеева // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. науч. ст. по матер. междунар. конф., 13 апр. 2017 г. – Симферополь, 2017. – С. 54-60.

46. Алексеева, Н.И. Проблемы формирования экономического поведения торговых предприятий Донбасса / Новые тенденции в развитии российской модели корпоративного управления: посткризисные уроки и выводы: матер. междууз. науч.-практ. конф., 28 апр. 2016 г. - Симферополь: АНО «ООВО» «Университет экономики и управления», 2016. – С. 185-187.

47. Алексеева, Н.И. Рациональное антикризисное экономическое поведение как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / Н.И. Алексеева // Конкурентоспособность субъектов хозяйствования в условиях новых вызовов внешней среды: проблемы и пути их решения : сб. науч. ст. по матер. Междунар. науч.-практ. конф., 17 апр. 2017 г. – Екатеринбург, 2017. – С. 6-11.

48. Алексеева, Н.И. Стратегические ориентиры антикризисного управления и экономического поведения предприятия / Н.И. Алексеева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности : сб. науч. стат. по матер. конф. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2017. – С. 78-82.

49. Алексеева, Н.И. Стратегическое планирование экономического поведения предприятия: теория и методология : монография / Н.И. Алексеева. – Донецк : Фолиант, 2018. – 350 с.

50. Алексеева, Н.И. Стратегическое планирование экономического поведения: подходы к определению / Н.И. Алексеева. – Менеджер. – 2015. – №1 (71).– С. 80-85.

51. Алексеева, Н.И. Тенденции развития торговых предприятий Донбасса в кризисных условиях / Алексеева Н.И. // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право : сб. научн. ст. по матер. междунар. конф., 11 – 15 мая 2017 г. – Севастополь, 2017. – С. 9-13.

52. Алексеева, Н.И. Теоретические основы построения когнитивно-композиционной модели стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия / Н.И. Алексеева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности : сб. науч. ст. по матер. конф. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2018. – Вып.7. – С.108-113.

53. Алексеева, Н.И. Формирование паттернов моделей для реализации функциональных тактик экономического поведения / Н.И. Алексеева // Торговля и рынок. – 2018. – № 2(46).– С.15-20.

54. Алексеева, Н.И. Формирование стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения торгового предприятия/ Алексеева Н.И. // Вестник Института экономических исследований. – 2018. – № 3(11). – С. 56-67.

55. Алексеева, Н.И. Эволюционные изменения в трактовке дефиниции «планирование» / Н.И. Алексеева // Менеджмент, маркетинг, підприємництво: сучасність та перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 20 жовт. 2014 р. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – С.90-92.

56. Алексеева, Н.И. Элементы механизма функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия / Н.И. Алексеева // Актуальные проблемы менеджмента: производительность, эффективность, качество (в условиях перехода к цифровой экономике) : матер. Всеросс. с междунар. участием науч.-практ. конф., 10 нояб. 2017 г. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет, 2017. – С.355-357.

57. Алиева, З.М. Концепция формирования потребительского поведения под влиянием маркетинга отношений в розничной торговле / З.М. Алиева // Terra Economicus. – 2013. – № 4. – Т. 11. – Ч. 2. – С. 92-99.
58. Алимбеков, Т.А. Формирования и реализация стратегии управления персоналом / Т.А. Алимбеков // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2009. – № 38. – С. 184-188.
59. Алкудашева, А.Б. Научный инструментарий планирования [Электронный ресурс] / А.Б. Алкудашева // Теория и практика общественного развития. – 2010. – № 3. – Режим доступа: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2010/3/ekonomika/aldakusheva.pdf
60. Амбарцумов, А.А. Экономическая теория в вопросах и ответах / А.А. Амбарцумов, Ф.Ф. Стерликов. — М. : Социально-политический журнал, 1996. — 208 с.
61. Андреев, Е.Е. Сущность и содержание антикризисной стратегии предприятия (организации) / Е.Е. Андреев // Символ науки. – 2016. – № 9. – С. 52-55.
62. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф. – пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
63. Ансофф, И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. ; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 303 с.
64. Антикризисное управление. Теория и практика / В.Я. Захаров, О.А. Блинов, Д.В. Хавин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 304 с.
65. Арзуманян, Ю.В. Выбор бизнес-решений при разработке и внедрении информационных систем на предприятиях оптово-сбытовой торговли / Ю.В. Арзуманян, К.М. Мкртчян // Проблемы современной экономики. – 2008. – №3. – С. 261-265.
66. Арутюнова, Д.В. Выбор стратегии распределения логистики в организации / Д.В. Арутюнова. – Альманах современной науки и образования. – 2013. – №3(70). – С. 23-26.

67. Асаул, А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева ; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.

68. Аубакирова, Г.М. Антикризисное управление промышленным предприятием / Г.М. Аубакирова // Труды университета: Карагандинский государственный технический университет. – 2002. – №4. – С. 80-84.

69. Афанасьев, Н.В. Управление развитием предприятия: монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рулыка. – Харьков: ИНЖЭК, 2003. – 184 с.

70. Багновская, Н.М. Экономическое поведение: сущность и формы проявления / Н.М. Багновская // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2015. – № 5-2. – С. 85-89.

71. Багрова, Н.А. Экономическое поведение фирмы в информационной экономике и его особенности / Н.А. Багрова // Журнал Международного научного института "Educatio". – 2015. – №12. – С.18-20.

72. Балабанова, Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Мітрохіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 245 с.

73. Банева, И.Н. Антикризисное управление предприятием / И.Н. Банева // Вестник Науки и Творчества. – 2016. – № 5 (5). – С. 53-59.

74. Баринов, В.В. Модель организации взаимоотношений с поставщиками в закупочной логистике / В.В. Баринов // Вестник СГТУ. – 2012. – № 1 (63). Вып.1. – С. 249-253.

75. Баскаков, В.В. Стратегическое планирование на предприятиях оборонно-промышленного комплекса / В.В. Баскаков, С.А. Федосеев, А.Н. Фомин // Военная мысль. – 2015. – № 4. – С. 28-35.

76. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. – М.: Олимп-Бизнес, 2001.-640 с.

77. Бедненко, А. Семь слагаемых успеха, или что такое эффективная кадровая стратегия / А. Бедненко // Служба кадров и персонала. – 2010. – № 2. – С. 19-23.

78. Безпарточный, М.Г. Формирование устойчивого развития торговых предприятий в посткризисный период [Электронный ресурс] / М.Г. Безпарточный // Вестник БУКЭП. – Сер. Экономические науки. – 2014. – Ч. 2. – Режим доступа: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2262/1/Безпарточный_статья.Pdf

79. Безродна, Т.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття [Електронний ресурс] / Т.М. Безродна // Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту. ім. В.Даля. – 2008. - №10 (128). – Ч. 2. – Режим доступа: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSunu/2008_10_2/bezrodna.pdf

80. Бекетов, Н.В. Когнитивная концепция территориального социально-экономического поведения в региональном социуме / Н.В. Бекетов // Теоретический журнал "Credo new". – 2009. – №3. – Режим доступа: <http://credonew.ru/content/view/843/61/> (дата обращения: 03.02.2016)

81. Белов, В.С. Информационно-аналитические системы. Основы проектирования и применения. – М. : Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – 2005. – 111 с.

82. Беловинцев, Ю.А. Теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию деятельности организаций [Электронный ресурс] / Ю.А. Беловинцев // Российское предпринимательство. — 2013. — № 23 (245). — с. 74-80. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/30852/>.

83. Беляева, М.В. Обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності в торгівлі [Електронний ресурс] / М.В. Біляєва // Наукова періодика України. – К.: Нац. б-ка України ім. В.І. Вернадського, 2009. – Режим доступа: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gun/Ekpr/2009_22/2/belyaeva.pdf.

84. Бенвенисте, Г. Овладение политикой планирования / Г. Бенвенисте. – М.: Прогресс. – 2003. – 304 с.

85. Береговая, И.Б. К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия / И.Б. Береговая // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – Сер. : Экономика и менеджмент. – 2013. – Т.7. – № 2. – С.137-141.

86. Березіна, Л.М. Альтернативність у стратегічному виборі підприємств АПК /Л.М. Березіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – Серія: Економіка. – Вып. 1(3). - С. 72-76.

87. Беспалая, Н.В. Специфика экономического поведения предприятия в трансформирующейся России: Автореф. дис... канд. экон. наук: 22.00.04 / ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет». – Краснодар, 2012. – 30 с.

88. Білошкурська, Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н.В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 12 (114). – С.102-106.

89. Бланк, И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – М.: Ника-центр, 2006. – 324 с.

90. Бланк, И.А. Система антикризисного управления предприятия: важнейшие принципы и этапы [Электронный ресурс] / И.А. Бланк. - Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatie-indikator-princip-stadii-monitoring>.

91. Бобрицька, Н.Д. Маркетингове антикризове управління туристичними підприємствами в сучасних умовах / Н.Д. Бобрицька, О.В. Кирилова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 5 (15). – С. 41-46.

92. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2008. – 1472 с.

93. Бондарчук, Н.В. Аналитическое обеспечение управления машиностроительными предприятиями [Электронный ресурс] / Н.В. Бондарчук, Ю.М. Самохин // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 4 (40). – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs40-402012/item/1303-2012-04-27-11-06-17>. – (дата обращения 10.06.2017.)

94. Бондарчук, Н.В. Финансово-экономический анализ для целей налогового консультирования / Н.В. Бондарчук, М.Е. Грачева, А.Ф. Ионова,

З.М. Карпасова, Н.Н. Селезнева. – М.: Издательский дом «ИнформБюро», 2009. – 304 с.

95. Борисенко, В.П. Методы контроля в процессе стратегического аудита / В.П. Борисенко // Контроллинг. – 2013. – № 1(47). – С. 60-68.

96. Борисенко, В.П. Основные методы системы управления подготовкой и реализацией стратегических решений / В.П. Борисенко // Известия Саратовского университета. – 2010. – Т. 12. – Сер. : Экономика. Управление. Право. – Вып. 1. – С. 93-96.

97. Боровских, Н.В. Инновационные стратегии в системе стратегического управления предприятием / Альманах современной науки и образования. - Тамбов: Грамота, 2017. - № 3. – С. 12-15

98. Бородушко, И.В. Стратегическое планирование и контроллинг. Теория и практика стратегического планирования на предприятии, контроллинг: теория, стратегические основы, методология орг.: монография / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – М., СПб: Питер, 2006. – 192 с.

99. Бреус, М.С. Информационная продукция: подходы и классификации / М.С. Бреус, Д.А. Кузьмина // Управление социально-экономическими системами: теория, методология, практика : сб. статей Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 частях; Пенза, 15 июня 2017. – Пенза : «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 206-208.

100. Брылев, Н.И. Кризис. Общее понятие, определение, признаки [Электронный ресурс] / Н.И. Брылев: авторский проект, 2009. - Режим доступа: www.nbrilev.ru.

101. Буичкин, В.И. Проблемы внедрения информационных технологий на предприятия различных форм бизнеса [Электронный ресурс] / В.И. Буичкин, А.И. Дерябин // Молодежный научный форум: Технические и математические науки: электр. сб. ст. по материалам XVIII студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. — М.: «МЦНО». — 2014 — № 11(18). — Режим доступа: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_tech/11\(18\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_tech/11(18).pdf) (дата обращения 15.08.2017)

102. Булеев, И.П. К вопросу о сущности дефиниций «Антикризисное управление» / И.П. Булеев, А.В. Тельнова // Экономика промышленности. – 2005. - №2. – С.60-63.
103. Васильев, Р.Б. Управление развитием информационных систем: монография / Р.Б. Васильев, Г.Н. Калянов, Г.А. Левочкина ; под ред. Г.Н. Калянова. – М.: Горячая линия-Телеком, 2009. – 376 с.
104. Ващенко Н.В. Особенности структуры экономического потенциала предприятия розничной торговли / Ващенко Н.В., Ковалева И.В. // Экономика и управление в XXI веке: сб. статей II междунар. практ. конф. – Ставрополь : Центр научного знания «Логос», 2012. – С. 193-196.
105. Вебер, М. Избранное: протестантская этика и дух капитализма / М. Вебер. – М., 2006. – 648 с.
106. Верба, В.А. Когнитивный подход к исследованию условий развития региональной системы / В.А. Верба // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – № 36. – С. 16-25.
107. Веснин, В.Р. Кризисное управление: современные стратегии и технологии : монография / В.Р. Веснин, Л.А. Данченко, Т.В. Юрьева. – М: Проспект, 2012. – 320 с.
108. Верховская, О.Р. Обучение стратегии в бизнес-школах: современные вызовы / О.Р. Верховская, Ю.Н. Арай, Т.Н. Клемина // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2017.- Вып. 2. - С. 299–321.
109. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема. – пер. с англ. – М. : Финпресс, 2000. – 272 с.
110. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2008. — 296 с.
111. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2002. – 528 с.
112. Виханский О.С. Японские стандарты поведения / О.С. Виханский // ЭКО. — 1986. — № 10. — С. 202–211.

113. Власов, Д.В. Информация, признаки понятий и познающий субъект / Д.В. Власов // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2013. – № 9. – С. 488-492.

114. Власова, К.Э. Финансовая стратегия: теоретические основы и методика разработки / К.Э. Власова, Е.В. Кырова // Современный менеджмент: проблемы и решения: материалы Междунар. заоч. науч.-практ. конф., 1 февр. 2010 г. – Новосибирск, 2010. – С. 62–71.

115. Вовченко, А.В. Принципы антикризисного управления предприятием / А.В. Вовченко, Т.В. Кореницына // Економіка і управління: погляд молоді: зб. матеріалів IV всеук. наук. конф. 1-2 берез. 2012 р. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – Т1. – 445с.

116. Возіянова Н.Ю. Внутрішня торгівля України: теоретичний базис, моніторинг, моделі розвитку : монографія / Н.Ю. Возіянова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 517 с.

117. Вольська, В.В. Методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення та аудиту управлінської діяльності аграрних підприємств / В.В. Вольська // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2010. – №2. – С.83-88.

118. Вулфел, Ч.Дж. Энциклопедия банковского дела и финансов. / Ч.Дж. Вулфел. – М.: Федоров, 2000. – 1037 с.

119. Гайдаенко, Т.Л. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. / Т. Л. Гайдаенко. – М.: ЭКСМО, 2007. – 209 с.

120. Гайдар, Е.Т. Гибель империи / Е.Т. Гайдар. – М.: ИЭПП, 2006. – 386 с.

121. Галактика. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.galaktika.ru/erp/konkurentnie-preimushchestva.html (дата обращения 14.08.2017)

122. Галимов, И.А. Актуальность антикризисного управления для России / И.А. Галимов, Л.Н. Ардеева // Молодой ученый. – 2014. – №9. – С. 261-263.

123. Галсанова, И.Б. Трансформация экономического поведения фирмы в современных условиях [Текст] : автореф... канд. экон. наук: 08.00.01 / И. Б. Галсанова ; Вост.-Сиб. гос. технол. ун-т. - Улан-Удэ : Издательство ВСГТУ, 2011. - 19 с.

124. Гаспарян, А.А. Отраслевые особенности торговых организаций / А.А. Гаспарян // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 4-7. – С. 23-27.

125. Гендон, А.Л. Методический инструментарий разработки стратегических альтернатив при формировании конкурентной стратегии горно-химической компании / А.Л. Гендон, А.А. Ильинова // Экономика, Статистика и Информатика. – 2016. – № 2. – С. 27-33.

126. Герами, В.Д. Влияние риска на качество решения при выборе транспортного средства по многим критериям / В.Д. Герами, Д.А. Гусев, И.Г. Шидловский // Менеджмент качества. – 2016. – № 1. – С. 48-64.

127. Герасименко, Н.Г. Современные тенденции развития и условия функционирования организаций розничной торговли Хабаровского края / Н.Г. Герасименко, Т.А. Торопова // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – № 3(77). – 2015. – С. 52-56.

128. Герасимчук В.Г. SWOT-анализ при выборе стратегических партнеров во внешнеэкономической деятельности / В.Г. Герасимчук // Вестник Самарского института бизнеса и управления. – 2013. – Вып. 8., ч. 2.: – Самара: НОАПО ВПО СИБиУ. – С. 3-9.

129. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – 2-е изд., перераб. – М. : Олимп-бизнес, 2006. – 408 с.

130. Гилязутдинова, И.В. Антикризисное управление предприятиями нефтехимического комплекса РФ как инструмент достижения устойчивости инновационного развития / И.В. Гилязутдинова, С.В. Киселев, А.С. Поникарова // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. - № 9. – С. 283-288.

131. Гиреева, Г.В. Экономическое поведение предприятий в условиях неопределенности и риска / Г.В. Гиреева // Вестник Марийского государственного университета. – Йошкар-Ола, 2011. - № 6. –С.188-190.

132. Главное управление статистики Донецкой Народной Республики. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://glavstat.govdnr.ru/>

133. Година, О.В. Формирование портфеля стратегических альтернатив развития инновационно ориентированного предприятия / О.В. Година // Успехи современной науки. – № 5. – 2015. – С. 41-47.

134. Гончаров, В.Н. Стратегическое управление и повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятиях / В.Н. Гончаров, В.П. Чернев, И.В. Толоч, Д.К. Яковенко // Научный вестник Луганского национального аграрного университета, 2017. - № 1-3. - С. 52-57.

135. Гончаров, В.Н. Подходы к стратегическому планированию деятельности торгового предприятия в условиях кризиса / В.Н. Гончаров // Торговля и рынок. – 2017. – № 4. – С. 38-44.

136. Гончаров, В.Н. Конкурентное экономическое поведение предприятия: содержание и типология / В.Н. Гончаров // Торговля и рынок. – 2018. – № 1. – С. 33-38.

137. Головкова, А.С. Базовые принципы и сравнительный анализ структурного и объектного подходов к моделированию бизнес-процессов / А.С. Головкова, Я.М. Воронин // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 1. – С. 270-278.

138. Голубков, Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000 – № 3. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2000/3/339.html>.

139. Горелова, Г.В. Когнитивное моделирование процесса обеспечения устойчивости регионального развития / Г.В. Горелова, Е.Н. Захарова,

Т.В. Мартышина, Н.Д. Панкратова // Вестник Адыгейского государственного университета. – Серия 5: Экономика, - 2014. – № 2 (141). – С. 166-174.

140. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант ; пер. с англ. под ред В.Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с. – (Серия: Классика МВА).

141. Грейз, Г.М. Специфические особенности системы информационной логистики бизнес-структур в зависимости от вида экономической деятельности / Г.М. Грейз, Ю.Г. Кузменко, И.В. Хатеев // Фундаментальные исследования. – 2013 – № 4. – С. 929-933.

142. Григорьев, А.Г. Влияние мирового финансового кризиса на стратегии конкурентной борьбы предприятий сферы услуг [Электронный ресурс] /А.Г. Григорьев // Креативная экономика. — 2009. — № 9 (33). — С. 79-85. — Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2410>.

143. Гриценко, Ю.Б. Архитектура предприятия / Ю.Б. Гриценко. – Томск: Изд-во ТУСУР, 2010. – 300 с.

144. Гросул, В.А. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу / В.А. Гросул, О.В. Жилиякова // Бизнес-информ. – 2015. – № 11. – С. 393-399.

145. Грубич, Т.Ю. Анализ архитектуры предприятия [Электронный ресурс] / Т.Ю. Грубич, А.В. Шролик // Научный журнал КубГАУ.– 2014. – №104(10). – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2014/10/pdf/029.pdf>

146. Гуржий, Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржий. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 560 с.

147. Гурков, В. Стратегии выживания промышленных предприятий в новых условиях / В. Гурков, А. Аврамова // Вопросы экономики. – 2009. – № 1. – С. 67–89.

148. Гусарова, М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом // Креативная экономика. – 2008. – Том 2. – № 6. – С. 65-79.

149. Гуськова, И.Д. Разработка логистической стратегии оптового предприятия / И.В. Гуськова, И.Д. Кузнецова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – Серия: Экономические науки. – 2016. – №2 (46). – С. 37-43.

150. Давидова, Л.В. Фінансова стратегія к фактор економічного зростання підприємства / Л.В. Давидова, С.А. Ільмінська // Фінанси і кредит. - 2004. - № 30. – С. 5-8.

151. Данилин, А.В. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информ. технологий [Электронный ресурс] / А.В. Данилин, А.И. Слюсаренко. – М.: ИНТУИТ, 2005. – 504 с. – Режим доступа: <http://www.intuit.ru/studies/courses/995/152/lecture/4226> (дата обращения: 08.02.2017).

152. Данилов, А.М. Алгоритмы оптимизации сложных систем с учетом специфических требований [Электронный ресурс] / А.М. Данилов, Р.Л. Дулатов // Современные научные исследования и инновации. – № 4. – Ч. 2. – 2015. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52211> (дата обращения: 15.01.2018).

153. Дей, Дж. Оценивание стратегических альтернатив / Дж. Дей // Курс МВА по стратегическому менеджменту под ред. Фаэй Л. и Рэнделл Р. ; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. - С. 417 - 442.

154. Дементьев, А.П. Механизм информационно-аналитического обеспечения бизнес-процессов технического обслуживания и ремонта вагонов на железнодорожном транспорте / А.П. Дементьев // Сибирская финансовая школа. – 2015. – № 2(109). – С. 74-77.

155. Демина, И.Н. Методологические подходы к исследованиям роли экономических массовых коммуникаций в формировании экономического поведения [Электронный ресурс] / И.Н. Демина // «Медиаскоп. Электронный научный журнал Факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова». 2012. – № 4. – Режим доступа: <http://www.mediascope.ru/node/1222> (дата обращения 09.09.2017).

156. Дерябина, В.Ю. Преимущества и недостатки матричных методов стратегического планирования / В.Ю. Дерябина // Иннов: электронный научный

журнал – 2014. – № 1 (18). – Режим доступа: <http://www.innov.ru/science/economy/preimushchestva-i-nedostatki-matrichnykh-metodov-strategicheskogo>.

157. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси ; пер с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 326 с.

158. Дзюба, М.В. Необходимость и перспективы применения современных информационных технологий в сфере розничной торговли / М.В. Дзюба // Креативная экономика. – 2008. – № 6(18). – С. 29-32.

159. Дикань, В.Л. Теорія й методи стратегічного управління / В.Л. Дикань, Н.В. Чебанова // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2008. – № 2. – С. 27-32.

160. Дмитриева, Д.М. Формирование подхода к оценке эффективности стратегического управления горно-химической компанией [Электронный ресурс] / Д.М. Дмитриева // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7, №2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2> (дата обращения: 21.05.2018).

161. Дойль, П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. / Дойль П. ; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.

162. Дорофеев А.Ю. Экономическое поведение предприятий в условиях неопределенности : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 : Саратов, 2002. - 196 с.

163. Дорофеев, В.Д. Антикризисное управление / В.Д. Дорофеев, Д.Н. Левин. – Пенза : Изд-во пензенского института экономического развития, 2006 – 206 с.

164. Дорошук, Г.А. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: монографія / Г.А. Дорошук, Н.М. Дащенко. – Львів : Новий світ, 2008. – 332 с.

165. Дрогобыцкая, К.С. Бизнес-архитектура как модель деловой активности организации / К.С. Дрогобыцкая // Корпоративное управление. – Управленческие науки. – 2014. – № 3. – С. 16-23.

166. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
167. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. И. Веригин. – М. : Манн, Иванов и Вербер, 2015. – 620 с.
168. Дубовицкая, Т.Д. Психологические особенности маркетингового поведения личности / Т.Д. Дубовицкая // Человек, Искусство, Вселенная. – 2016. – № 1. – С. 248-255.
169. Евсеева, А.О. Информация как ресурс экономики / А.О. Евсеева, М.И. Закирова // Инновационная наука. – 2017. – № 2-1. – С. 190-192.
170. Егоров, А.Ю. Об основных инструментах стратегического анализа современных компаний / А.Ю. Егоров, Ван Чжэнхун // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2015. – № 1-2(3). – С. 29-32.
171. Егоршин, А.П. Стратегическое управление инновационным развитием коммерческой организации / А.П. Егоршин, С.Г.Филимонова, А.В. Яшин // Экономика и управление. – 2007.– № 6(36). – С. 90-95.
172. Епишкин Д.С. Особенности конкурентного поведения предпринимателей / Д.С. Епишкин // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5. – Ч. 2. – С. 810-812.
173. Ершова, Э. Арсенал: Выбор информационной системы для торговой компании: интуиция или точный расчет? [Электронный ресурс] / Э. Ершова. – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/reviews/free/trade2006/articles/infchoice/> (дата обращения: 13.08.2017).
174. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах : монография / В.С. Ефремов. – М.: Изд-во «Финпресс», 2001. – 240 с.
175. Жданкин, Н.А. Как мотивировать персонал на реализацию эффективной стратегии / Н.А. Жданкин // Менеджмент сегодня. – 2016. – № 04(94). – С. 198-206.
176. Жилина, Н.Н. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции [Электронный ресурс] / Н.Н. Жилина, С.В. Баркалова, А.В. Смирнов //

Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 10. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730>. (дата обращения: 01.05.2018).

177. Забазнова, Т.А. Стратегические альтернативы развития бизнеса в сельских территориях (на основе SWOT-анализа) / Т.А. Забазнова // Известия волгоградского государственного технического университета. – Т. 8. – № 4 (52). – 2009. – С. 51-60.

178. Запорожцева, Л.А. Онтологическая модель системы стратегической экономической безопасности предприятия / Л.А. Запорожцева, Л.Т. Тринеева // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2014. – № 3. – С.192-196.

179. Зенкина, И.В. Предпосылки развития, основные задачи и принципы проведения стратегического анализа в современных российских условиях / И.В. Зенкина // Вестник Адыгейского государственного университета. - Серия 5: Экономика. – 2011. – № 4. – С. 300-307.

180. Зиндер, Е.З. Архитектура предприятия в контексте бизнес-реинжиниринга [Электронный ресурс] / Е.З. Зиндер // Intelligent Enterprise. -2008. – № 4 (180). – Режим доступа: <https://www.iemag.ru/master-class/detail.php?ID=15745>.

181. Зомбарт, В. Буржуа. Этюды по истории духовного развития современного экономического человека / В. Зомбарт. – М.: Наука, 1994. – 443 с.

182. Зомонова, Э.М. Методы анализа в концептуальной структуре DPSIR / Э.М. Зомонова, А.Б. Зандакова // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2011. – Вып. 3. – Т. 4. – С. 52-61.

183. Зубкова, А.В. Теория антикризисного управления предприятием : монография / А.В. Зубкова. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2010. – 176 с.

184. Иванов, Е.А. Сущность и основные составляющие стратегического планирования [Электронный ресурс] / Е.А. Иванов // Российское предпринимательство. — 2011. — № 7 Вып. 1 (187). — с. 40-45. — Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/13001>.

185. Иванова, Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2011. - 428 с.
186. Иванченко, Н.А. Построение системы экономической безопасности предприятия с помощью онтологических моделей / Н.А. Иванченко // Наука в центральной России. – 2013. – № 10. – С. 44-49.
187. Ивашковский, С.Н. Культура, экономическое поведение и развитие / С.Н. Ивашковский // Экономическая политика. – 2014. — № 4 . – С. 177-194.
188. Ильин, И.В. Интеграция проектного подхода в модель бизнес архитектуры предприятия / И.В. Ильин, А.И. Лёвина // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – Экономические науки. – 2013. – № 6–2(185).– С. 74-83.
189. Ипполитов, Л.М. Институционалистская теория хозяйства П.Б. Струве / Л.М. Ипполитов // Экономический журнал. – 2006. – №13. – С. 202-220.
190. Ібрагімов, Е.Е. Забезпечення розвитку корпоративного стратегічного планування в епоху економічних знань: монографія / Е.Е. Ібрагімов. – Сімферополь: Вид-во «АРІАЛ», 2012. – 326 с.
191. Ибрагимова, М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений / М.Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 2 (42). – С. 140 – 143.
192. Іванюта, С.М. Антикризове управління: навчальний посібник / С.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
193. Ильенкова, Н.Д. Стратегический выбор на основе анализа потенциальной конкурентоспособности / Н.Д. Ильенкова // Вестник ТГУ. – Сер. : Гуманитарные науки. – 2015. – Вып. 6 (146). – С. 119-124.
194. Имитационное моделирование экономических процессов: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080500.62 «Бизнес-информатика» / авт.-сост. Е.П. Бочаров, О.Н. Алексенцева / Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Саратов, 2014. – 160 с.
195. Йохансен, Л. Очерки макроэкономического планирования / Л. Йохансен. – пер. с англ. в 2-х томах. Т.2. – М.: Прогресс, 1982. – 472 с.

196. Калиева, О.М. Информационно-аналитическое обеспечение предприятия в маркетинговом управлении / О.М. Калиева, М.А. Абаимова, Т.А. Балышканова // Аспирант. – 2015. – № 10 (15). – С. 141-143.
197. Каминская, К.Р. Антикризисное управление персоналом предприятия / К.Р. Каминская // Теория и практика общественного развития. – 2012. - № 3. – С. 300-302.
198. Капленко, Г.В. Формування економічної поведінки підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України; Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2005. – 20 с.
199. Карачина, Н.П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Н. П. Карачина; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів, 2012. - 48 с.
200. Карачина, Н.П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: теорія, методологія, практика управління : монографія / Н.П. Карачина. – Вінниця : Книга - Вега, 2010. – 416 с.
201. Карачина, Н.П. Історичний та сучасний досвід формування гносеологічного базису щодо економічної поведінки підприємств / Н.П. Карачина // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Економічні науки. – 2009. – № 7. – С. 115–125.
202. Карева, И.Н. Сравнительная характеристика ERP-систем SAP и Oracle / И.Н. Карева // Молодой ученый. — 2014. — № 20. — С. 279-281.
203. Каримов, А.Г. Концептуальные подходы к исследованию экономического поведения «работающих бедных» как социально-экономического феномена [Электронный ресурс] / А.Г. Каримов // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 11–8. – С. 1741-1745. – Режим доступа: www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10002682 (дата обращения: 30.11.2015).
204. Карпов, В.Д. Проблемы внедрения ERP-систем / В.Д. Карпов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – Экономические науки. – 2010. – № 4 (1). – С. 233–239.

205. Карпунь, І.Н. Антикризіві заходи на підприємстві: стратегія, цілі та завдання: монографія / І.Н. Карпунь. – Львів: Магнолія, 2008. – 440 с.
206. Кафиатулова, Э.М. Растущая роль использования информационных технологий в розничной торговле / Э.М. Кафиатулова // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 9. – С. 153-155.
207. Кац, И. Антикризисное управление предприятием [Электронный ресурс] / И. Кац // Международный журнал "Проблемы теории и практики управления". – 2003. – № 2. – Режим доступа: http://vasilieva.narod.ru/13_2_03.htm
208. Кащенко, Е.Г. Особенности и тенденции развития розничных торговых предприятий на российском рынке / Е.Г. Кащенко // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. - № 2(108). – С. 73-79.
209. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс ; пер. с англ., общ. ред. и предисл. А.Г. Милейковский, И.М. Осадчая . – М. : Прогресс, 1978 . – 494 с.
210. Кислухина, И.А. Антикризисное управление предприятиями как необходимое условие устойчивого развития отрасли / И.А. Кислухина // Российское предпринимательство. — 2012. — № 5 (203). — С. 101-105.
211. Клименко, Е.Г. Субъекты информационного обеспечения в сфере предпринимательской деятельности / Е.Г. Клименко // Молодой ученый. — 2013. — № 9. — С. 488-490.
212. Кобяк, О.В. Экономическое поведение предприятия и форма собственности / О.В. Кобяк // Белорусский экономический журнал. – 1998. - № 4. – С.56-62.
213. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры : монография / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 560 с.
214. Ковальчук, н.о. Антикризівий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств / Н.О. Ковальчук, А.О. Павлюк // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 3. – С. 203-208.

215. Коварда, В.В. Сущность и хронология финансово-экономических кризисов в России / В.В. Коварда, З.А. Васильева // Молодой ученый. — 2014. — №2. — С. 458-460.
216. Ковтун, О.А. Фінансова поведінка домогосподарств: сутність, структура та класифікація / О.А. Ковтун // БІЗНЕС-ІНФОРМ. — 2013. — № 9. — С. 280-286.
217. Когаловский, М.Р. Глоссарий по информационному обществу / М.Р. Когаловский и др.; под общ. ред. Ю. Е. Хохлова. — М.: Институт развития информационного общества, 2009. — 160 с.
218. Когденко, В.Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой организацией : монография / В.Г. Когденко. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015 . — 543 с.
219. Кодекс делового поведения и этики РОС АГРО ПЛС и компаний группы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rusagrogroup.ru/fileadmin/files/corporate_documents/regulations/2014_05_kodeks_delovogo_povedenija_i_ehtiki.pdf
220. Кондратьев, Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения: избранные труды / Н.Д. Кондратьев.— М.: Экономика, 2002. —768 с.
221. Контроллинг функциональных стратегий / под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. — Владимир: ВГПУ, ВлГУ, 2004. — 276 с.
222. Корабейников, И.Н. Особенности изучения экономической информации / И.Н. Корабейников // Перспективы развития информационных технологий. — 2012. —№ 7. — С. 67-72.
223. Кореницына, Т.В. Стратегические альтернативы управления финансово-экономической устойчивостью торговых предприятий [Электронный ресурс] / Т.В. Кореницына. — Режим доступа: <http://gisap.eu/ru/node/14418>. (дата обращения 09.04.2018).
224. Корнеева, Т.Ю. Цели и стратегии развития предприятий, их классификация и системный подход к их формированию / Т.Ю. Корнеева,

С.А. Никитин // Известия тульского государственного университета. – Сер.: Экономические и юридические науки. – № 1-1. – 2010. – С. 195-204.

225. Корнілова, І.М. Методичний інструментарій обґрунтування вибору стратегії інтелектуальної власності підприємства / І.М. Корнілова, О.О. Соболев // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія: Економічні науки. – 2017. – Вип. 23. – Ч. 2. – С. 43-49.

226. Король, В.С. Антикризисный менеджмент в условиях рыночной трансформации экономики [Электронный ресурс] / В.С. Король. – Режим доступа: www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1.

227. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: монография / Э.М. Коротков. – М.: Инфра - М, 2000. – 432 с.

228. Корпоративный Кодекс поведения ГК «МЕГАПОЛИС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gkm.ru/group/standarts/>.

229. Корчагин, А.П. Стратегический менеджмент / А.П. Корчагин, В.В. Соловьев. – М.: МИИТ, 2011. – 176 с.

230. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс; пер. с англ.; 2-е европ. изд. – М.; СПб; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1999. – 1056 с.

231. Кошеварова, Э.Р. Экономическое поведение хозяйствующих субъектов: антология подходов / Э.Р. Кошеварова // Проблемы современной экономики. – № 3(27). – 2008. – С. 12-18.

232. Крамаренко, Е.А. Проблемы развития розничной торговли организаций системы потребительской кооперации Ростовской области в современных условиях / Е.А. Крамаренко // Вестник ВолГУ. – Серия 3. Экономика. Экология. – № 2(19). – 2011. – С. 95-98.

233. Краснов, С.В. Концепция системы поддержки архитектуры предприятия / С.В. Васильев, А.Р. Диязитдинова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2012. – № 2. – С. 60—65.

234. Краснова, В.В. Антикризисная стратегия и экономическое поведение предприятия: сущность и взаимосвязь / В.В. Краснова // Вестник ДонНУ. – Серия В. Экономика и право. – 2018. – № 1. – С. 35-40.

235. Краснова, В.В. Управление экономической безопасностью предприятия в условиях нестабильного развития/ В.В.Краснова // Вестник ДонНУ. – Серия В. Экономика и право. – 2017. – № 2. – С. 52-55.

236. Кролевец, П.С. Инструменты стратегического планирования предпринимательских структур: пути адаптации к современным условиям // Российское предпринимательство. — 2009. — № 4-1 (132). — С. 52-58. — Режим доступа: <http://bgscience.ru/lib/5308/>

237. Крупский, А.Ю. Корпоративные информационные системы / А.Ю. Крупский. – М. : Российский новый университет, 2009. – 84 с.

238. Крючков, В.Г. Факторы успешного внедрения стратегического планирования / В.Г. Крючков, Н.В. Николаева // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2015. - № 9. – С.23-27.

239. Кудінова, А.В. Підприємницька поведінка: сутність та детермінанти її еволюції / А.В. Кудінова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – Вип. 4(34). – С.104-112.

240. Кузнецов, В.С. О стратегической альтернативности / В.С. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. – № 2. – 2002. – С. 11-16.

241. Кузнецова, И.Д. Разработка кадровой стратегии организации в антикризисном менеджменте // Современные наукоемкие технологии / И.Д. Кузнецова, Е.А. Земскова. – 2006. – № 2. – С. 50-57.

242. Кузнецова, О.А. Формирование финансовой стратегии организации [Электронный ресурс] / О.А. Кузнецова, И.А. Ишеева, Ю.В. Дворникова // Концепт. – 2013. – Спецвыпуск № 4. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2013/13533.htm>.

243. Кукушкина, В.В. Антикризисный менеджмент: монография / В.В. Кукушкина – М.:ИНФРА-М, Научная мысль, 2011. - 328 с.

244. Кулешов, Д. Информационные технологии в торговле [Электронный ресурс] / Д. Кулешов // Управление предприятием. – 2013. – № 9. – Режим доступа: <http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/>

INFORMACIONNYYE_TEHNOLOGII_V_TORGOVLE-1190 (дата обращения: 12.08.2017).

245. Купалова, Г.И. Теория економічного аналізу / Г.И. Купалова— К., 2008. — 639 с.

246. Куприйчук, А. Референтная модель [Электронный ресурс] / А. Куприйчук, П. Овчинников // Электронный журнал: Управляем предприятием. – 2012. – № 3. – Режим доступа: http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/REFERENTNAYA_MODEL_-1049.

247. Куприн, А.А. Основные факторы влияния на адаптивность систем управления предприятием / А.А. Куприн // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 4. – С. 111-113.

248. Курманова, А.Х. Реализация функций управленческого учета в интегрированной учетной системе сельскохозяйственной организации / А.Х. Курманова // Международный бухгалтерский учет. – Т. 17. – Вып. 44. – С. 16-32

249. Лавров, Я.М. Мониторинг деятельности предприятия как средство предупреждения неплатежеспособности [Электронный ресурс] / Я.М. Лавров // Электронный научно-экономический журнал «Стратегии бизнеса». – 2016. – № 3 (23). – Режим доступа: www.strategybusiness.ru/jour/article/download/224/210

250. Лазаренко, А.Л. Антикризисное управление предприятием: его сущность и содержание [Электронный ресурс] / А.Л. Лазаренко. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61539.doc.htm.

251. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; перев. с англ.; под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 266 с.

252. Ланкин, В.Е. Развитие теории управления социально-экономическими системами: методология, инструментарий, практика : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 05.13.10 / В.Е. Ланкин. – Ростов-на-Дону, 20069. – 50 с.

253. Лапыгин, Ю.Н. Эффективность стратегического управления : монография / Под ред. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, АМУР, 2004. – 220 с.

254. Лебедев, Б.А. Классификация методов планирования деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Б.А. Лебедев, Ю.В. Кузнецов // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXIV студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. — М.: «МЦНО». — 2015 — № 5(24) — Режим доступа. — [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/5\(24\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/5(24).pdf)

255. Левандина, И.А. «Экономический человек»: концептуальные версии: социально-философский анализ / И.А. Левандина. – автореф. дис. канд. экон.наук по спец. – 09.00.11 – «социальная философия». – Ростов-на-Дону, 2008. – 20 с.

256. Линдерс, М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика / М.Р. Линдерс, Х.Е. Фирон. ; пер. с англ. - СПб.: ООО «Виктория плюс», 2006. — 768 с.

257. Лисецкий, Ю.М. Об автоматизации экспертных оценок / Ю.М. Лисецкий, Н.П. Каревина // Математичні машини і системи. – 2008. – № 1. – С. 151-162.

258. Литвяк, И.В. Специфика информационно-аналитического обеспечения муниципального управления / И.В. Литвяк // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2017. – № 1-6. – С. 140-143.

259. Личак, Р.А. Информационно-аналитическое обеспечение на основе сбалансированного удовлетворения требований стейкхолдеров / Р.А. Личак // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – № 7-8(60). – С. 15-19.

260. Логинов, Г.О. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании [Электронный ресурс] / Г.О. Логинов, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №2. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/2/1816.html> (дата обращения 16.08.2017)

261. Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки: 5-е изд., перераб. и доп. / Л.И. Лопатников.— М.: Дело, 2003. — 520 с.

262. Лукасевич, И.Я. Имитационное моделирование инвестиционных рисков [Электронный ресурс] / И.Я. Лукасевич. – Режим доступа:

https://www.cfin.ru/finanalysis/imitation_model-2-2.shtml (дата обращения: 25.05.2018)

263. Лукашин, Ю.П. Современные направления статистического анализа взаимосвязей и зависимостей / Ю.П. Лукашин, Л.И. Рахлина; отв. ред. Ю.П. Лукашин. – М.: ИМЭМО РАН, 2012. – 54 с.

264. Лукинский, В.С. Транспортировка в логистике / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, И.А. Пластуняк, Н.Г. Плетнева. – Спб. : СпбГИЭУ, 2005.-139 с.

265. Лукьяненко, А.А. Разработка комплексной методики обоснования эффективной стратегии предприятия при выходе на внешний рынок / А.А. Лукьяненко, М.Л. Мацко // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2013. – С. 69-73.

266. Лукьянова, Д.М. Внедрение автоматизированных информационных систем в деятельность предприятий [Электронный ресурс] / Д.М. Лукьянова // Новинфо. – Экономические науки. – 2016. – № 48-1. – Режим доступа: <http://novainfo.ru/article/6997> (дата обращения 15.08.2017).

267. Лычкина, Н.Н. Разработка комплекса онтологических моделей архитектуры предприятия / Н.Н. Лычкина, А.Р. Идиатуллин // Параллельные вычисления и задачи управления : Доклады 5-ой международной конференции, РАСО`10 – М.: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, М.: 2010. – С. 529- 538.

268. Любушин, Н.П. Использование обобщенной функции желательности Харрингтона в многопараметрических экономических задачах / Н.П. Любушин, Г.Е. Брикач // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 18(369). – С. 2-10.

269. Лясковская, Т.А. Теоретические основы моделирования взаимодействий в строительном комплексе на основе когнитивного подхода / Т.А. Лясковская, Е.П. Савельева, Т.А. Шиндина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2008. – № 7. – С. 22-27.

270. Макаренко, П.М. Формування фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі / П.М. Макаренко, В.І. Аранчій // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2014. – № 3. – С. 1-8.

271. Макарова, Л.М. Сравнительная характеристика основных отечественных разработчиков автоматизированных систем управления предприятием [Электронный ресурс] / Л.М. Макарова, О.А. Левцева. – Режим доступа:<http://www.lib.knigi-x.ru/23ekonomika/438321-1-udk-6571-331103255-sravnitelnaya-harakteristika-osnovnih-otechestvennih-razrabotchikov-avtomatizirovannih-si.php> (дата обращения 14.08.2017 г.)

272. Макушкина, С.Ю. Особенности стратегического планирования в строительстве [Электронный ресурс] / С.Ю. Макушкина // Международный студенческий научный вестник. – 2014. – № 433. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2014/433/1647>.

273. Манушин, Д.В. Принципы, этапы и функции анализа финансового состояния организации / Д.В. Манушин // Актуальные проблемы экономики и права. – 2009. – № 3. – С. 53-59.

274. Маркетинг : словарь / Г.Л. Азоев, [и др.]. — М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 362 с.

275. Мартынова, Л.В. Информационно-аналитическое обеспечение управления рисками хозяйственной деятельности предприятий АПК в контексте информационной экономики / Л.В. Мартынова // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – Серия: Социально-экономические науки. – 2014. – №2. – С. 54-58.

276. Марчева, И.А. Антикризисное управление / И.А. Марчева. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. – 134 с.

277. Маршалл, А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. — В 3-х т. — М.: Прогресс-Универс, 1993. – 1076 с.

278. Матюшина, Т.В. Алгоритм разработки антикризисной стратегии маркетинга: шаг за шагом [Электронный ресурс] / Т.В. Матюшина. – Режим доступа: www.src-master.ru/af/matyushina.doc.

279. Маховка, В.М. Процесс, методы та функції антикризового управління на підприємстві // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. - № 1 (52). – С. 219-225.

280. Машинина, А.А. Антикризисное управление: современный подход / А.А. Машинина // Наука и экономика. – 2010. - № 4(4). – С. 52-54.

281. Меликова, М.А. Информационно-аналитическое обеспечение проекта стратегического развития организации / М.А. Меликова, Е.Е. Нахротова // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 4(17). – С. 149-156.

282. Меликян, О.М. Поведение потребителей / О.М. Меликян. – М. : Дашков и Ко, 2006. – 352 с.

283. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

284. Механізм стабілізації й розвитку діяльності підприємств: монографія / під ред. О.О. Шубіна, Л.В. Фролової. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 513 с.

285. Мильчакова, Н.Н. К вопросу о содержании экономической категории «информация» // Н.Н. Мильчакова, О.Н. Галюта // Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. – № 1. – С. 31-41.

286. Министерство экономического развития ДНР. Официальный сайт. – Режим доступа: <http://mer.govdnr.ru>

287. Мінцберг, Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – пер. з англ. К. Сисоева / – К.: Вид-во «Стандарт», 2008. – 412 с.

288. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; под общ. ред. Ю. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

289. Мировая экономика: сущность, основные этапы формирования и современные тенденции развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://modern-econ.ru/makro/mirovaya-ekonomika/razdelenie-truda/sushnost.html>.

290. Михайлов, О.В. Анализ развития основных методологий построения архитектура предприятия / О.В. Михайлов // Успехи современной науки. – 2016. – № 3. – Т.2. – С. 37-38.

291. Михайлов, П. Информационные технологии в торговле [Электронный ресурс] / П. Михайлов // Журнал Sales Business, – 2007. - № 3. – Режим доступа: <http://salespro.ru>.

292. Михайлова, М.А. Ключевые принципы разработки референтных моделей в теории интегрированного планирования / М.А. Михайлова // Международный научный журнал: Символ науки. – 2016. – № 1. – С. 143-145.

293. Михлик, А.С. Проблемы развития инновационной стратегии деятельности предприятия / А.С. Михлик, О.В. Демчук // Символ науки. – 2017. – № 03-1. – С. 96-99.

294. Мицюк, А.А. Использование журналов событий для локальной корректировки моделей процессов / А.А. Мицюк, И.А. Ломазова, В.М.П. ван дер Аалст // Моделирование и анализ информационных систем. – 2017. – № 4. – Т. 24. – С. 459–480.

295. Моргунова, Е.П. Влияние информационных технологий на эффективность деятельности предприятий оптово–розничной торговли [Электронный ресурс] / Е.П. Моргунова, М.К. Моргунова // Бюллетень науки и практики — Bulletin of Science and Practice научный журнал (scientific journal). – 2017. – №2(15). – С. 215–224. – Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/morgunova> (дата обращения 11.08.2017).

296. Мороз, О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: пост-приватизаційний етап еволюції: монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Т.М. Халімон.— Вінниця: УНІВЕРСУМ - Вінниця, 2007. — 180 с.

297. Мунши, А.Ю. Состояние и динамика развития розничной торговли России [Электронный ресурс] / А.Ю. Мунши, Л.Ю. Александрова, Ш.М. Мунши // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-2. – Режим доступа URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=19748>.

298. Мухачева, Н.Н. Онтологические модели и методы для управления информационно-интеллектуальными ресурсами организации / Н.Н. Мухачева, Д.В. Попов // Вестник УГАТУ. – Уфа : УГАТУ, 2010. – № 1(36). – Т. 14. – С. 123-135.
299. Мухина, М.М. Формирование ассортимента торговых организаций на основе товарных брендов / М.М. Мухина, А.Ф. Никишин // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 12 (56). – С. 112-114.
300. Мышьякова, Л.С. Информационно-аналитическое обеспечение аудита кризисного предприятия / Л.С. Мышьякова // Актуальные вопросы современной науки. – 2010. – № 11. – С. 230-239.
301. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт; пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.
302. Народный Совет ДНР. Официальный сайт: <http://dnrsovet.su/>
303. Наумов, А.В. Стратегическое планирование в вертикально-интегрированных компаниях / А.В. Наумов, Н.А. Яхудина // Российское предпринимательство. — 2012. — № 4 (202). — С. 56-64.
304. Небрат, А.М. Теоретичні основи антикризового управління на підприємстві / А.М. Небрат // Історія народного господарства та економічної думки України. – 2016. – Вип. 49. – С. 289-308.
305. Непомнящий, Е.Г. Планирование на предприятии / Е.Г. Непомнящий. – Таганрог : ТИУиЭ, 2011. – 244 с.
306. Несторов, А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия / А.Ю. Несторов // Российское предпринимательство. – 2011. – № 12. – Вып. 2 (198). – С. 92-96.
307. Никитина, Н.В. Антикризисное финансовое управление промышленным предприятием: теория, методология, практика: монография / Н.В. Никитина. – Саранск: Изд-во Мордовского ун-та, 2008. – 280 с.
308. Никишин, А.Ф. Деловой климат в современной торговле / А.Ф. Никишин, С.Б. Алексина // международный научный журнал «Инновационная наука». – 2016. – № 2. – С. 66-69.

309. Нобелевские лауреаты по экономике в XXI в.: Д. Канеман (2002 г.), Р. Ауманн (2005 г.), К. Писсаридес (2010 г.), Ю. Фама (2013 г.), Р. Шиллер (2013 г.) / под общ. ред. д.э.н., проф. А.Г. Худокормов – 208 с.

310. Новенькова, А.З. Антикризисное управление предприятиями в реальном секторе экономики посредством финансовой реструктуризации [Электронный ресурс] / А.З. Новенькова. – Режим доступа: http://kpfu.ru/docs/F1696367234/4_nov.pdf.

311. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків / Л.І. Донець [та ін.] ; за заг.ред. Донець Л.І. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

312. Ободец, Р.В. Концептуализация взаимосвязи и взаимовлияния категорий «экономическое поведение» и «антикризисное управление» / Р.В. Ободец // Торговля и рынок. – 2017. – № 4. – С. 74-79.

313. Ободец, Р.В. Проблемы стратегического планирования на предприятии в кризисных условиях / Ободец Р.В. // Торговля и рынок. – 2018. – № 1. – С. 54-59.

314. Об основных макроэкономических показателях / доклад и.о. Министра экономического развития Виктория Романюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=2073:komp-mn-makr-311016&catid=40&Itemid=665.

315. Обухов, В.Н. Антикризисное регулирование и управление: управление экономически несостоятельными предприятиями / В.Н. Обухов, В.А. Левина // Российское предпринимательство. – 2002. - №2. – С.53-58.

316. Ожегов, С.И. Словарь русского языка: 70000 слов / С.И. Ожегов; под ред. Шведовой Н.Ю. – 23-е изд., испр. - М. : Русский язык, 1990. – 917 с.

317. Оксамитный, А.К. Моделирование функциональной стратегии предприятия / А.К. Оксамитный // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2005. – № 1. – С. 127-129.

318. Орлов, А.И. Организационно-экономическое моделирование : учебник : в 3 ч. / А.И. Орлов. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2009. – Ч. 2 : Экспертные оценки. – 2011. – 486 с.

319. Осколков, В.В. Проблеми та перспективи розвитку роздрібної торгівлі в Україні / В.В. Осколков // Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар.наук.-практ. конф., 14-15 квіт. 2016 р. : у 9 т. – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2016. – С. 69-72.

320. Основные виды документов организации в 2017 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sekretariat.ru/article/210643-qqq-16-m9-osnovnye-vidy-dokumentov-organizatsii-v-2017-godu> (дата обращения 25.08.2017)

321. О положительной динамике развития сферы торговли в Республике 28.09.2016 г. / доклад и.о. Министра экономического развития Виктория Романюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=1911:komp-mn-torg-280-916&catid=40:kompetentnoe-mnenie&Itemid=665.

322. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова [и др.]. — М.: ИНТЕРРЕКЛАМА, 2003. — 544 с.

323. Очкина, А. Проблемы внедрения информационных систем в управление предприятия [Электронный ресурс] / А. Очкина // Тезисы докладов и выступлений на Неделе науки – 2010. – Режим доступа: http://www.fakit.ru/main_dsp.php?top_id=13508 (дата обращения 15.08.2017).

324. Оформление документов на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://buhgalter.com.ua/articles/details/4313/>

325. Oracle Retail 14.1 поможет компаниям упростить ИТ-среду и одновременно реализовать концепцию мультиканальных продаж в полном соответствии с ожиданиями покупателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://12news.ru/newsfeed/ext4all6170.htm>.

326. Павлов, В.А. Методические подходы к управлению конкурентоспособностью предприятий алмазной отрасли промышленности :

автореф. дис. ... канд. эконом. наук 08.00.05 / Павлов Валерий Анатольевич. – М., 2012. – 24 с.

327. Палто, А.В. Разработка процесса формирования антикризисной стратегии торгового предприятия / А.В. Палто, В.Ю. Припотень // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2017. – № 2. – С. 113-121.

328. Паттерн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: syntone.ru/psy_lib/pattern/.

329. Пахомов, С.А. Аспекты стратегического планирования и стратегического управления на примере торговых компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=456> (дата обращения: 22.03.2018).

330. Петров, И.В. Превентивное антикризисное управление в обеспечении экономической безопасности субъектов хозяйствования / И.В. Петров // TERRA ECONOMICUS. – 2012. – № 1. – С. 129-132.

331. Петрова, А.И. Финансовая стратегия как инструмент управления стоимостью предприятия в современных экономических условиях [Электронный ресурс] / А.И. Петрова, А.И. Заруднев // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 10. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/26684>. (дата обращения: 04.05.2018).

332. Петрович, М.В. Информационное обеспечение управления предприятиями оптовой торговли / М.В. Петрович, О.В. Пеклина // Экономика и управление. – 2011. – № 6 (68). – С. 76-81.

333. Петруня, Ю.Е. Відображення ринкової поведінки споживача в економічних теоріях / Ю.Е. Петруня, И.О. Гут // Економічний вісник НГУ. – 2003. – № 1. – С. 12-15.

334. Пилипенко, А.А. Організація управління розвитком й конкурентною поведінкою віртуальних інтегрованих об'єднань суб'єктів господарювання / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко // Лібермановські читання: економічна спадщина та сучасні проблеми: монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2009. – С. 255 – 273.

335. Пласкова Н.С. Анализ финансовой отчетности / Н.С. Пласкова. – М.: ЭКСМО, 2010. – 384 с.
336. Погостинская, Н.Н. Информационно-аналитическое обеспечение предпринимательской деятельности: монография / Н.Н. Погостинская, Ю.А. Погостинский, Р.Л. Жамбекова, Р.Р. Ацканов. - Нальчик : Эльбрус, 1997. - 174 с.
337. Полулех, М.В. Сущность и этапы развития оперативного анализа / М.В. Полулех // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 1(352). – С. 29-34.
338. Поляков, А. Онтологии в микроэкономике [Электронный ресурс] / А. Поляков. – Режим доступа: <http://graphcost.com/index.php/menu-afuoor/1/116-ontologii-v-mikroekonomike-ch-1-vvedenie>.
339. Пономаренко, В.С. Стратегія розвитку підприємництва в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків: ІНЖЕК, 2003. – 354 с.
340. Поносова, Е.В. Антикризисное управление промышленным предприятием: параметры факторной нагрузки / Е.В. Поносова, С.А. Пышкина // Российское предпринимательство. – 2011. – № 10(1). – С. 56-63.
341. Попов, В.М. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, Л.Л. Касаткин. – М. : КноРус, 2003. – 448 с.
342. Попова, Л.В. Основные теоретические принципы построения учетно-аналитической системы / Л.В. Попова, Б.Г. Маслов, И.А. Маслова // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 5. – С. 35-42.
343. Портер, Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер ; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
344. Прокопьева, Е.Л. Проявление экономического кризиса в сфере розничной торговли (на примере Республики Хакасия) / Е.Л. Прокопьева,

А.А. Потапова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – Сер.: Экономика. – № 2(24). – 2016. – С. 30-36.

345. Прудский, В.Г. Концепция стратегического анализа / В.Г. Прудский, П.В. Магданов // Вестник пермского университета. – Сер. : Экономика. – 2009. – Вып. 1(1). – С. 51-61.

346. Пушкарь, А.И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А. Л. Колос. – Харьков : Модель Вселенной, 2001. – 452 с.

347. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева ; 5-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2007.– 867 с.

348. Распутин, А.П. Понятие экономической информации, ее свойства, значение и особенности обработки на ЭВМ / А.П. Распутин // Омский научный вестник. – 2008. – № 5 (72). – С. 60-63.

349. Раца, О.Б. Еволюція економічної категорії «поведінка підприємства» [Електронний ресурс] / О.Б. Раца // Перспективи створення сильної економіки для сучасної України: матеріали наук.конф.; 11 листоп., 2015. – Режим доступу: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1902>.

350. Рикардо, Д. Сочинения / Д. Рикардо. - М., 1955. – Т.1. – 654 с.

351. Романчиков, В.І. Основи наукових досліджень / В.І. Романчиков. – К.: ЦУБ, 2007. – 254 с.

352. Романюк, В.В. Основные достижения экономики республики и дальнейшие пути ее развития / В.В. Романюк // Донецкие чтения 2016. Образование, наука и вызовы современности: матер. Междунар. науч. конф., г. Донецк, 16-18 мая 2016 г.

353. Рубан, В.Н. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління / В.Н. Рубан // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 7, Ч. 2. – С. 68-71.

354. Рубин, Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю.Б. Рубин // Научно-практический журнал «Современная конкуренция». – 2010. – № 3(21). – С. 38-67.

355. Рубин, Ю.Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) / Ю.Б. Рубин // Научно-практический журнал «Современная конкуренция». – 2014. – № 1(43). – С. 101-126.

356. Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции / Ю.Б. Рубин. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003 – 584 с.

357. Рябова, М. А. Стратегическое планирование - центральное место стратегического управления агропромышленным комплексом // Молодой ученый. — 2011. — №12. Т.1. — С. 184-188.

358. Рязанов, В.Т. Мировой финансовый кризис и экономика России: точка разворота / В.Т. Рязанов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2009. – Вып.1(Сер.5). – С.3-21.

359. Рындина, С.В. Workflow-паттерны как инструмент реализации объектно-ориентированного подхода в системах управления потоками работ / С.В. Рындина // Вестник Пензенского государственного университета. –2015. – № 2 (10). – С. 37–42.

360. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати ; пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с.

361. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия : методологические аспекты: монография / Г. В. Савицкая. – М. : Новое знание, 2003. – 159 с.

362. Садеков, А.А. Процес формування економічної поведінки підприємств / А.А. Садеков, Ю.А. Заїка // Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 13. – С. 9-12.

363. Сасенко, М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Сасенко.—Тернопіль : Економічна думка, 2006. — 390 с.

364. Салига, С.Я. Стратегічне планування на підприємствах: монографія / С.Я. Салига, Л.О. Жилінська. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 140 с.
365. Салихзянова, Н.А. Методология моделирования бизнес-процессов организации / Н.А. Салихзянова, Д.Х. Галлямова // Вестник Казанского технического университета. – 2012. – Т. 15. – № 5. – С. 202-204.
366. Самановская, М.Л. Микро - и макромаркетинг в условиях кризиса [Электронный ресурс] / М.Л. Самановская, Е.С. Крупецкая // Маркетинг в России и за рубежом. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2009/5/5103.html>.
367. Самуляк, В.Ю. Формування системи цілей розвитку маинобудівного підприємства / В.Ю. Самуляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2008. – № 635. – С. 114-124.
368. Самуэльсон, П. Экономика / П. Самуэльсон. – Т. 1. – М.: Алгон, 1993. – 334 с.
369. Сардак, О.В. Кадрові аспекти антикризового управління підприємством / О.В. Сардак // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3. – Т. 1. – С. 141-148.
370. Светуных, С.Г. Логико-гносеологическая терминология в экономике (краткий словарь) / С.Г. Светуных, Т.В. Хан - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 356 с.
371. Сей, Ж.Б. Трактат политической экономии / Ж.Б. Сей. – М.: Наука, 1996. – 288 с.
372. Селюков, М.В. Процесс постановки целей в системе менеджмента организации [Электронный ресурс] / М.В. Селюков // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 3. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=4700> (дата обращения: 27.03.2018).
373. Семантическая разметка пространства внедрения индустриального интернета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iiotconf.ru/docs/presentations/shvedin_bya_rkss_semanticheska.pdf

374. Сергиенко, О.В. Стратегии коммерческих организаций в предкризисных и кризисных ситуациях / О.В. Сергиенко, О.Ю. Патласов // Вестник СибАДИ. – 2015. – Вып. 4(44). – С. 170-179.

375. Сешнс, Р. Сравнение четырех ведущих методологий построения архитектуры предприятия [Электронный ресурс]/ Р. Сешнс. – Режим доступа: <https://msdn.microsoft.com/ru-ru/library/ee914379.aspx>.

376. Сизов, В.Г. Паттерн (PATTERN — Planning Assistance Through Technical Evaluation Relevance) [Электронный ресурс] / В.Г. Сизов. – Режим доступа: http://www.maib.ru/prognostication/methodsandmodels/methodsandmodels_3_2.html.

377. Созинов, В.А. Метод структуризации целей / В.А. Созинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://abc.vvsu.ru/books/issled_upr/page001.

378. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Соцэкиз, 1962. – 684 с.

379. Стеблюк, Н.Ф. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції / Н.Ф. Стеблюк, Є.Р. Волосова // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 654-660.

380. Сухостав, Е.В. Проблемы развития розничной торговли в России / Е.В. Сухостав // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2015. - Вип. 162. - С. 264-273. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2015_162_36

381. Сушенцова, М.С. Проблема ценностей в философии хозяйства С.Н. Булгакова и ее актуализация в современной экономической методологии / М.С. Сушенцова // Экономика образования. – 2011. – № 3. – С. 183-187.

382. Тимощук, М.Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств : монографія / М.Р. Тимощук, О.Е. Кузьмін, Р.В. Фещур [и др.]. – К. : УБС НБУ, 2007. – 449 с.

383. Ткаченко, А.М. Еволюція систем планування господарської діяльності промислових підприємств / А.М.Ткаченко, І.О.Казачков // Економічний вісник Донбасу, 2009. – № 3(17). – С. 123-129.

384. Толстых, А.И. Проблема внедрения информационных технологий управления на торговых предприятиях [Электронный ресурс] / А.И. Толстых. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2009/1038.htm> (дата обращения 15.08.2017).

385. Толстых, Т.Н. Построение концептуальной модели экономической безопасности предприятия на основе архитектурного подхода / Т.Н. Толстых, В.А. Крючков // Вестник ТГУ. – Гуманитарные науки. Экономика.– 2011. – Вып. 8(100). – С. 49-53.

386. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл, А.Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – 12-е изд. М. : Вильямс, 2009. – 928 с.

387. Торговля – двигатель экономики [Электронный ресурс]. - ИПИ «Донецкая Республика». – 10.11.2016. – Режим доступа: <http://oddr.info/sites/default/files/gazeta/44.pdf>.

388. Трапицин, А.В. Антикризисное управление в контексте теоретико-методологических основ его исследования / А.В. Трапицин // Научно-практический журнал «Мир». – 2011. – № 3. – С. 74-77.

389. Трусков, А.Ф. Excel 2007 для менеджеров и экономистов: логистические, производственные и оптимизационные расчеты / А.Ф. Трусков. – СПб.: Питер, 2009. – 256 с.

390. Трухан, О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством / О.Л. Трухан // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Серія: Економічні науки. – 2009. – № 1(47). – С. 137–140.

391. Труфіна, Ж.С. Основні аспекти розвитку роздрібної торгівлі в Україні / Ж.С. Труфіна, М.І. Уграк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2014. - Вип. 1. - С. 245-251.

392. Тэрбин, П. Стратегические игры /П. Тэрбин. ; пер. с англ. – Днепропетровск: Бизнес-клуб, 2003. – 264 с.

393. Управление социально-экономическим развитием России: концепции, цели, механизмы : монография / под ред. Д.С. Львова, А.Г. Поршнева – М.: Экономика, 2002. – 142 с.

394. Ускова, Т.В. Оценка реализации стратегии развития региона / Т.В. Ускова, Р.Ю. Селименков, В.Я. Асанович // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2015. – № 1 (37). – С. 30-42.

395. Ушанов, И.В. Антикризисное управление как новая парадигма управления / И.В. Ушанов // Эффективное антикризисное управление. Наука. – 2010. – № 1(60). – С. 67-79.

396. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ИНФРА-М., 2000. – 312 с.

397. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. — 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 368 с.

398. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ИНФРА-М., 2002. – 448 с.

399. Федотенков, Д.Г. Стратегическое планирование в логистическом менеджменте / Д.Г. Федотенков // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2013. – № 13. – С. 78-83.

400. Федотова, А.А. Связь корпоративных и функциональных стратегий на предприятии [Электронный ресурс] / А.А. Федотова // Теоретические и прикладные исследования социально-экономической системы : материалы II науч.-практ. конф., 26 нояб. 2010. – Режим доступа: http://perspectives.utmn.ru/2010_10s/2.18.htm (дата обращения: 28.04.2018).

401. Фенеева, Е.А. Информационно-аналитическое обеспечение учета и отчетности в малом бизнесе: сущность, цель, схема / Е.А. Фенеева // Вестник Ленинградского гос. ун-та им. А.С. Пушкина. – 2015. – Т.6. – №4. – С. 123-131.

402. Финансовый словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/27088.

403. Фирсова, О.Н. Критерии оценки и направления повышения конкурентоспособности предпринимательских структур / О.Н. Фирсова // интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7. – № 5. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/170EVN515.pdf>.

404. Фокина, Е.А. Концептуальные основы информационно-аналитического обеспечения оценки финансового состояния хозяйствующего субъекта / Е.А. Фокина, А.А. Трухляева, П.В. Бондаренко // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 11. – С. 447-452.

405. Фляйшер, К. Стратегические и конкурентный анализ / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний. – 2009. – 541 с.

406. Фролова, Т.А. Экономическая теория: конспект лекций [Электронный ресурс] / Т.А. Фролова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m202/1_5.htm.

407. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с.

408. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем.; под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

409. Хижина, М. А. Анализ инструментов стратегического планирования / М.А. Хижина // Молодой ученый. — 2013. — № 11. — С. 500-503.

410. Хоменко, О.И. Виды стратегий и инструментарий выбора стратегии развития предприятия / О.И. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. – № 3 (181). – С. 131-137.

411. Хорев, А.И. Применение системного подхода для построения модели предприятия, поддерживающего экономический рост / А.И. Хорев, А.М. Прыгунков // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2009. – № 4. – С. 10-12.

412. Чандлер, А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М.: Мир, 1988. – 464 с.

413. Чепурова, И.Ф. Маркетинговое управление поведением клиентуры на рынке услуг / И.Ф. Чепурова, А.А. Пресняков // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – Т. 12, № 3. – С. 193-200.

414. Чернов, В.А. Методы и модели информационно-аналитического обеспечения в управленческом учете: автореф. дис. ... д-ра эконом. наук / В.А. Чернов. – М., 2005. – 61 с.

415. Чёрный, В.В. Конкурентное поведение железных дорог на рынке грузовых перевозок / В.В. Черный // Бизнес-інформ. – 2012. – № 12. – С. 148-150.

416. Чижик, А.С. Предпосылки антикризисного управления компаниями / А.С. Чижик // Экономика, социология и право. - 2015. – №1. – С. 167-170.

417. Чкалова, О. В. Формирование и развитие розничной торговой сети в мегаполисе: монография / О.В. Чкалова. – Н. Новгород: Издательство Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского, 2003. – 231 с.

418. Чурлей, Э.Г. Применение TEMPLES+I-анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге / Э.Г. Чурлей // Журнал международного права и международных отношений. – 2011. – № 4. – С. 87-93.

419. Шабунова, А.А. Экономическое поведение населения: теоретические аспекты / А.А. Шабунова, Г.В. Белехова ; препринт. – Вологда : ИСЭРП РАН, 2012. – 136 с.

420. Швестко, О.В. Тенденції розвитку корпоративних роздрібних торговельних мереж України [Електронний ресурс] / О.В. Швестко // Ефективна економіка. – № 12. – 2015. – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua/?op=18&=4697.

421. Шевелева, Ю.И. Фирма в информационной экономике: оптимизация организационной структуры: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ю.И. Шевелева – С.-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2007 – 171 с.

422. Шевцов, А.В. Об одном подходе к понятию « информация», субъективности её восприятия и оценивания / А.В. Шевцов // Вестник Морского государственного университета. – 2014. – № 65. – С. 98-111.

423. Шевченко, Т.Є. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства / Т.Є. Шевченко, О.І. Лозовська // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – Вип. 14. – С. 225–230.

424. Шершньова, З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання // З.Є. Шершньова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2, Т. 1. – С. 140-144.

425. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб.і доп. – К. : КНЄУ, 2004. – 699 с.

426. Шмбаєва, Н.В. Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / Н.В. Шмбаєва. – Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. – Харків, 2002. – 16 с.

427. Шидов, А.Х. Место стратегического контроля в системе стратегического управления коммерческой организации [Электронный ресурс] / А.Х. Шидов // Наука и мир Science & World. – 2013. - №1. – Режим доступа: <http://www.w-science.com/2013-1-262.html>.

428. Шкардун, В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования / В.Д. Шкардун. – М.: «Дело», 2007. – 376 с.

429. Шмален, Г. Основы и проблемы экономики предприятия / Г. Шмален ; пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1996. – 312 с.

430. Шпильова, Ю.Б. Роздрібна торгівля України: сучасний стан та перспективи розвитку / Ю.Б. Шпильова, І.М. Царук // Вісник ЖДТУ. – № 2(68). – 2014. – С. 227-232.

431. Шполянская, И.Ю. Анализ и моделирование информационных систем для малого бизнеса : монография / И.Ю. Шполянская. – Ростов н/Д.: РИНХ, 2005. – 161 с.

432. Штейнгатт, Е.А. Обзор и сравнительная характеристика методологий разработки архитектуры предприятий / Е.А. Штейнгатт, А.Н. Бурмистров // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – Экономические науки. – 2016. – № 3 (245).– С. 111-129.

433. Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития/ Й.А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 687 с.
434. Шурпенкова, Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / Р.К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. – Вип. 2. – С. 96-99.
435. Щетинина, Е.Д. Механизм управления конкурентным поведением промышленного предприятия / Е.Д. Щетинина, А.А. Архипенко // Белгородский экономический вестник. – 2012. – № 1 (65). – С. 3-6.
436. Экономико-социологический словарь / сост.: Г.Н. Соколова, О.В. Кобяк; науч. ред. Г.Н. Соколова. – Минск: Беларуская навука, 2013. – 615с.
437. Энджел, Д.Ф., Поведение потребителей / Д.Ф. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 312 с.
438. Юданов, А.Ю. Конкуренция: Теория и практика / А.Ю. Юданов ; Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Гном и Д, 2001 . – 304 с.
439. Юрик, Н.Є. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства / Н.Є. Юрик, Н.Б. Кирич // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 3. – С. 57–62.
440. Ющенко, Л.Н. Економіко-математичні моделі в управлінні та економіці / Л.Н. Ющенко. – Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2016. – 278 с.
441. Явкина, М.Г. Стратегическое планирование прибыли предприятия как основного источника формирования собственных инвестиционных ресурсов / М.Г. Явкина // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 3. – С. 199-203.
442. Янковська, В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства / В.А. Янковська // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 50 (1023). – С. 182–187.
443. Якунин, В.И. Политическое измерение мировых финансовых кризисов: феноменология, теория, устранение: монография/ В.И. Якунин, С.С. Сулакшин, Н.А. Аверкова. – М.: Научный эксперт, 2012. — 632 с.

444. Gruber, T. R. A translation approach to portable ontologies // Knowledge Acquisition, 1993, Vol.5, No. 2, P. 199-220.
445. Elbing, Alvar O. On the Applicability of Environmental Models / Alvar O. Elbing, J.W. McGuire, ed. // Contemporary Management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. — 1974. — P. 283.
446. Harrington, E.C. The desirable function [Текст] / E.C. Harrington // Industrial Quality Control. – 1965. – V.21. – №10. – P.494-498.
447. Humphreys, Keith C. Crisis Planning : Necessity, Not Luxury // Bank Marketing, Jun 1992, v24n6, p. 34-35.
448. Fetter F. Economic Principles. N.Y., 1915. P.26.
449. Freeman C. The economics of industrial innovation. – London : Campus Verlag, 1982. – 448 p.
450. Ilin, I.V. The integration of the project management approach into the business architecture model of the company / I.V. Ilin, A.I. Levina // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, No. 6–2(185) 2013, P. 74-82.
451. Locke, E.A. Toward a theory of task motivation and incentives // Organizational Behavior & Human Performance. – 1968. – No 3.
452. Simon H.A. Administrative Behaviour, Macmillan, 1947. – 236 p.
453. Veblen T. The instinct of workmanship and the state of industrial arts. N.Y., 1918. P.2-8.
454. Wagner A., Nasse A. Lehrbuch der politischen Okonomie. Leipzig, 1879. Bd.1. S.389.
455. Wallace, Tim. Crisis Management : Practical Tips on Restoring Trust // Financier, Nov 1991, v15n10, p. 13-16.
456. Wikipedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Декомпозиция> (дата обращения: 02.04.2018)
457. Wikipedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Паттерн_\(значения\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Паттерн_(значения)) (дата обращения: 02.04.2018)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Научные подходы к определению дефиниции «планирование»

<i>Подход</i>	<i>Автор, источник</i>	<i>Определение понятия</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Процессный	К. Ландауер [195, с. 56]	Планирование можно определить как руководство экономической деятельностью, осуществляемое организациями общества на основе схем, описывающих как на качественном, так и на количественном уровне производственные процессы, которые должны протекать в соответствующий период будущего.	- рассматривается как управление; - описывается количественными и качественными характеристиками; - ориентировано на будущие периоды.	- рассматриваются только производственные процессы; - отсутствует целевая составляющая
	Г. Бенвенисте [84]	Планирование - это совокупность действий, таких как исследование, аналитика и др., с целью нахождения комплекса решений, направленных на достижение целей какой-либо личности, организации, ряда организаций или всех граждан и организаций в регионе, стране или в мире.	- наличие целей планирования; - предлагается система управленческих решений;	- отсутствуют временные ориентиры; - не указаны источники реализации планов; - не отражена сбалансированность решений и средств их достижения; - на различных уровнях планирование имеет свои особенности.
	И. Ансофф [62, с. 263]	Стратегическое планирование – логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности	- связь предприятия с внешней средой; - предполагает логическую последовательность решений на основе анализа ситуации.	- учитывает только долгосрочное планирование;
	Д. Хан [408]	Планирование представляет собой ориентированный в будущее регулярно повторяющийся процесс принятия решений, в котором соединяются вместе различные виды управленческой деятельности: волеизъявление (волеобразование) и претворение в жизнь этой воли.	- предполагает набор регулярно повторяющихся действий по разработке планов; - направлено на перспективу; - объединяет различные виды управленческой деятельности для достижения целей	- под будущим может пониматься как краткосрочное, среднесрочное, так и долгосрочное планирование; - отсутствуют источники достижения целей; - волеизъявление не всегда тождественно целям предприятия
	В. Гурков [147, с. 71]	Планирование представляет собой взаимосвязанную научную и практическую деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.	- научная основа позволяет осуществлять планирование на более высоком уровне; - учитывает влияние рыночных отношений; - характеризует не только производство, но и другие аспекты деятельности предприятия.	- рассматриваются только рыночные отношения между трудом и капиталом;
	Г. Л. Гайдаенко [119, с. 53]	Планирование – это процесс непрерывной творческой деятельности, научно обоснованную систему свободного	- осуществление планирования на научной основе; - затрагивает все виды	- отсутствуют временные горизонты планирования;

Продолжение приложения А

<i>Подход</i>	<i>Автор, источник</i>	<i>Определение понятия</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Процессный		выбора основных видов продукции и услуг предприятия, важнейших экономических и социальных целей его перспективного развития, наилучших технических средств и организационных способов решения выдвинутых перспективных целей и задач	целей предприятия; - предусматривает перспективы развития; - оптимизация выбора инструментов достижения плановых целей.	- не учитывает конъюнктуру рынка; - отсутствует аналитическая основа планирования.
	Л.И. Лопатников [261]	Планирование — процесс разработки планов развития экономических объектов разного уровня. В широком смысле слова включает также процессы организации осуществления планов, корректировки планов и контроля за их выполнением.	- нацелено на развитие объектов; - учтены возможности корректировки планов;	- планирование на объектах разного уровня характеризуется своими особенностями; - реализация планов и контроль их выполнения является задачей управления.
	В.Р. Веснин [107, с. 177]	Планирование – разработка внутрифирменных планов, бюджетов, специальных программ и процедур.		- не учитывает изменения внешней и внутренней среды; - отсутствуют цели.
	Н.М.Свдокимова ¹ [с. 20]	Планирование — это сложный методически-организационный процесс, в соответствии с которым осуществляется непрерывный поиск, обработка и систематизация информации и ее преобразование в знания о внешней среде и собственных возможностях предприятия в контексте его функционирования та будущего развития	-использование информации в процессе планирования; -учитывает влияние внешней среды; -предусматривает будущее развитие.	- не определены цели и источники их достижения
Процессно-целевой	М. Мескон [283]	Планирование – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.	- выбор целей рассматривается как процесс; - наличие процесса разработки решений	- не учитывает изменчивость внешней и внутренней среды;
	Чарльз Дж. Вулфел [118]	Планирование - это процесс установления целей и определения задач и разработка модели принятия решения при выборе средств достижения этих целей и решения этих задач	- наличие целеопределения и модели принятия решений;	- не учитывает влияние конъюнктуры рынка; - возможность корректировки планов
	В.Г. Гусаков ²	Планирование – процесс подготовки управленческого решения, основанный на обработке исходной информации и включающий в себя выбор и научную подготовку целей, определение средств и путей их достижения посредством сравнительной оценки альтернативных вариантов и принятия наиболее приемлемого из них в ожидаемых условиях развития.	- использование информации и ее аналитическая обработка; - предусмотрен выбор одного из альтернативных вариантов принятых решений; - учтен фактор развития объекта планирования	- подготовка управленческого решения не является плановым документом, согласно которому достигаются цели

Продолжение приложения А

<i>Подход</i>	<i>Автор, источник</i>	<i>Определение понятия</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
	А.М.Ткаченко, И.О.Казачков [383, с. 125]	Планирование – процесс определения цели, которую предприятие предусматривает достичь за определенный промежуток времени, и способы ее достижения.		
Целевой	В.М. Попов [341, с. 11]	Сущность планирования в условиях рынка состоит в научном обосновании на предприятии будущих экономических целей развития, в выборе наилучших способов их достижения на основе выявления таких видов и объемов деятельности, которые необходимы рынку, установлении таких показателей, которые дают возможность наиболее полно использовать ресурсы и достичь качественного результата.	- научное обоснование целей предприятия; - оптимизация способов достижения целей; - ориентация на рыночную ситуацию;	- необходим механизм корректировки планов в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде
	Е. Душенькина ³	Планирование – это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу	- использование качественных показателей на равне с количественными; - разграничены текущий и перспективный периоды;	- желательно учесть ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей
	Украинский Советский Экономический словарь ⁴ , [с. 685]	Планирование народного хозяйства – основной метод осуществления экономической политики, направленный на всестороннее развитие производительных сил общества, наиболее полное удовлетворение материальных и духовных потребностей народа на основе учета требований системы экономических законов.	- осуществляется на основе экономических законов; - учитывает социальные потребности;	- не учитывает изменчивость среды и возможность гибкой корректировки планов
	С. Ивашковский [187.]	Планирование – определение целей деятельности фирмы, главных направлений и средств их достижения.	- возможность достижения целей обусловлена наличием ресурсов	- изменчивость рыночных условий требует гибкости планов и их своевременной корректировки
Ресурсно-целевой	Д. Аакер [6, с.35]	Сущность планирования в проявлении конкретизации целей развития всего предприятия и каждого подразделения(службы) в отдельности на установленный период времени; определении маркетинговых задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач	- как объект планирования рассматривается не только предприятие, но и его подразделения; - анализ ресурсов относительно возможности достижения целей; - элементы маркетингового планирования	- отсутствие временных этапов планирования; - не учтен механизм корректировки планов
	Т.В. Голикова ⁵	Планирование — это разработка и корректирование плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.	- возможность корректировки планов; - учтены сроки планирования.	- отсутствие ориентации на рыночную ситуацию;

Продолжение приложения А

<i>Подход</i>	<i>Автор, источник</i>	<i>Определение понятия</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Ресурсно-целевой	Википедия [http://ru.wikipedia.org]	Планирование — оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем	- согласованность целей с необходимыми для их реализации ресурсами	- постановка целей должна опираться на анализ рыночной конъюнктуры; - понятие будущего следует рассматривать в разрезе временных границ
	Г.М. Тарасюк, Л.И. Шваб ⁶	Сущность планирования состоит в разработке и обосновании целей, определении наилучших методов и способов их достижения при эффективном использовании всех видов ресурсов, необходимых для выполнения поставленных задач	- обоснование целей и методов их достижения; - согласованность поставленных целей и необходимых для их реализации ресурсов.	- для эффективного достижения целей необходим анализ рыночной ситуации, на основании которого корректируются планы
Ресурсный	Е.В. Харитонов ⁷ [с. 67]	Планирование представляет собой особую форму деятельности, направленную на разработку и обоснование программы экономического развития предприятия и его структурных звеньев на определенный (календарный) период в соответствии с целью его функционирования и уровнем ресурсного обеспечения.	- согласованность поставленных целей с перспективным развитием предприятия и обеспечением ресурсами.	- конъюнктура рынка и изменчивость внешней и внутренней среды требуют своевременной корректировки планов.
	А.М.Литовских, ⁸ И.К. Шевченко ⁸	Планирование – процесс, обеспечивающий сбалансированное взаимодействие отдельных видов ресурсов в рамках выбранного объекта управления, устанавливающий пропорции и темпы роста	- сбалансированность поставленных целей и необходимых для этого ресурсов; - ориентация на развитие.	- возможность получения необходимых ресурсов должна быть обеспечена рыночной конъюнктурой.
Функциональный	А. Файоль	Планирование - функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разработка методов, наиболее эффективных в конкретных условиях. Планирование включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития организации в тесном взаимодействии с окружающей ее средой.	- изменение планов обусловлено неопределенностью внешней среды; - оптимизация методов планирования относительно сложившейся на предприятии ситуации.	- планирование рассматривается как одна из функций управления;
	М.М. Алексева ⁹	Планирование — естественная и составная часть менеджмента. Это умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.	- связь поставленных целей с обеспеченностью ресурсами.	- планирование как составная часть управления; - необходимость корректировки планов с учетом изменчивости среды.
	Современный экономический словарь [347]	Планирование — одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения	- планы должны не только разрабатываться, но и успешно осуществляться; - анализ и выбор оптимальных способов достижения целей.	- планирование целесообразно рассматривать как самостоятельный инструмент управления; - изменчивость внешней среды влечет к необходимости пересмотра планов

Окончание таблицы А.1

<i>Подход</i>	<i>Автор, источник</i>	<i>Определение понятия</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Функциональный	Н.Д.Стрекалова ¹⁰ с. 345	Планирование – это вид управленческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы, постановке целей, выбору путей и способов их достижения, разработке на этой основе планов, распределению необходимых ресурсов.	- пути и способы достижения целей осуществляются на основе анализа и разработки альтернатив; - оптимизация распределения ресурсов.	- не учитывает динамизм и изменчивость рынка поставщика и потребителя; - корректировка планов должна осуществляться постоянно.
	А.Н. Петров ¹¹ [с. 8]	Планирование можно рассматривать как специфический вид управленческой деятельности, направленный на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный период времени.	- направлено на развитие объекта.	- отсутствуют целевые границы планирования; - альтернатива развития объекта должна строиться на детальном и многоаспектном анализе предприятия; - влияние внешней и внутренней среды не прослеживается; - отсутствует обеспеченность необходимыми ресурсами.

¹ Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. — К.: КНЕУ, 2005. — 384 с.

² Продовольственная безопасность, термины и понятия энцикл. справ. В. Г. Гусаков [и др.]. — Минск Белорус. наука, 2008 г.

³ Душенькина, Е. Экономика предприятия [Электронный ресурс] / Е. Душенькина. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika/e005/toc.htm>

⁴ Украинский Советский Экономический словарь: В 3-х т. / Редкол.: А.В. Курдицкий (отв.редак.) и др. – К.: Глав.ред. УСЭ, - 1988. – Т. 2. – 768 с.

⁵ Голикова, Т.В. Планирование как важнейшая функция менеджмента [Электронный ресурс] / Т.В. Голикова // Проблемы современной экономики. – 2009. – N 1(29). – Режим доступа: <http://m-economy.ru/art.php?nArtId=2491>

⁶ Планування діяльності підприємства / Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. – К.: Каравела, 2003, 432 с.

⁷ Харитонов, Е.В. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учеб. / Е.В. Харитонов. – СПб.: Питер, 2009. - 560 с.

⁸ Терминологический словарь: финансы, денежное обращение и кредит / А.М. Литовских, И.К. Шевченко. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 135 с.

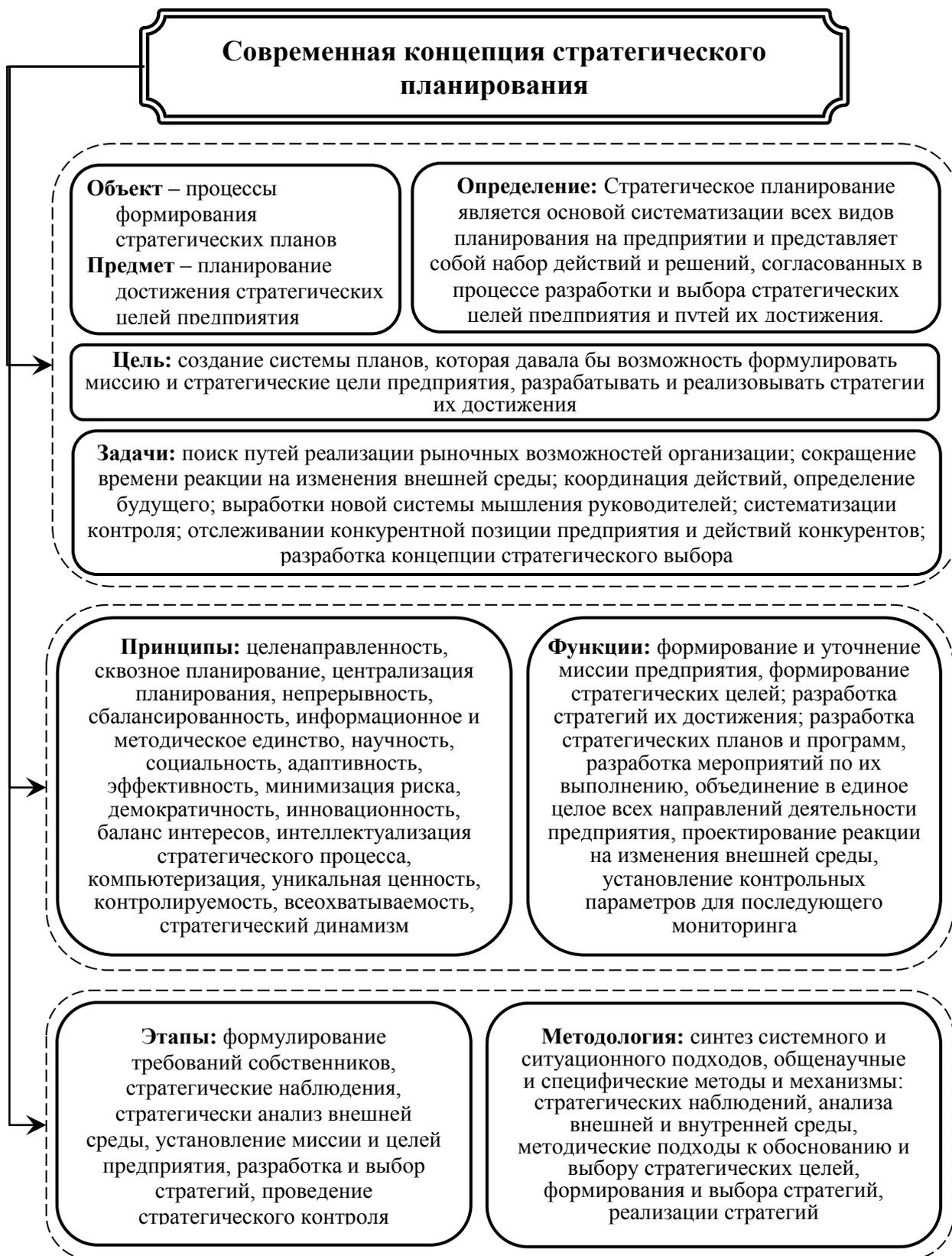
⁹ Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 382 с.

¹⁰ Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учеб.пос / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.

¹¹ Петров, А.Н. Стратегический менеджмент : учебник / А.Н. Петров. – СПб. : Питер, 2010. – 496 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Концептуальная схема стратегического планирования



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Научные подходы к определению понятия «экономическое поведение»

<i>Авторы</i>	<i>Определение</i>	<i>Направление, школа</i>
<i>Развитие экономических отношений</i>		
А. Смит [201]	Человек рациональный, обладающий стабильными преимуществами и стремится максимизировать собственную выгоду в условиях абсолютной полноты информации	Классическая политэкономия
Д. Рикардо [350, с.82]	капиталист, ищущий прибыльного применения для своих средств	Классическая политэкономия
Б. Гильдебранд	Человек пассивный, подверженный внешним влияниям и движимый эгоистическими и альтруистическими побуждениями [Гильдеб. С.19]	Немецкая классическая школа
К. Книс	Экономический человек сочетает эгоистические интересы, чувства общности и справедливости	Немецкая классическая школа
А. Вагнер [454]	экономической деятельностью людей управляют "эгоистические" и «неэгоистические» мотивы: желание выгоды и боязнь нужды; надежда на одобрение и боязнь наказания; чувство чести и страх позора; стремление к деятельности как таковой и опасение последствий праздности; чувство долга и страх перед угрызениями совести	Немецкая классическая школа
У. С.Джевонс, К. Менгер, Л. Вальрас [13]	Экономический человек – рациональный максимизатор благосостояния, достигаемого за счет равновесия на рынке, располагает точными знаниями о всех доступных альтернативах	Маржинализм
А. Маршалл [277, с.69, с.76]	Экономическое поведение диктуется преимущественно привычкой, рациональным эгоизмом и ролью денег как реального измерителя интенсивности его потребностей	Маржинализм
К. Маркс, В. Ленин.[13]	Экономическое поведение человека рассматривается на основе экономического детерминизма и социума, в качестве мотивации выступает предпринимательский доход функционирующего капиталиста	Экономическая теория К. Маркса
Ж.-Б. Сэй [371]	Экономическое поведение – это рациональная, творческая, экспериментальная деятельность предпринимателя, связанная с риском, на основе знаний, таланта управления.	Классическая политэкономия
М. Вебер [105, с.263]	Экономическое поведение предпринимателя направлено на достижение рациональных экономических целей и нерациональных целей.	Немецкая историческая школа
Г.Шмоллер	Экономическое поведение акцентируется на этических, правовых и психологических основах общности людей	Немецкая историческая школа
Дж. Катон, Г.Тард	Экономическое поведение обусловлено личными представлениями, оценками и ожиданиями людей относительно своего материального положения, занятости, динамики цен, общеэкономических перспектив развития страны	Поведенческая экономика

Продолжение приложения В

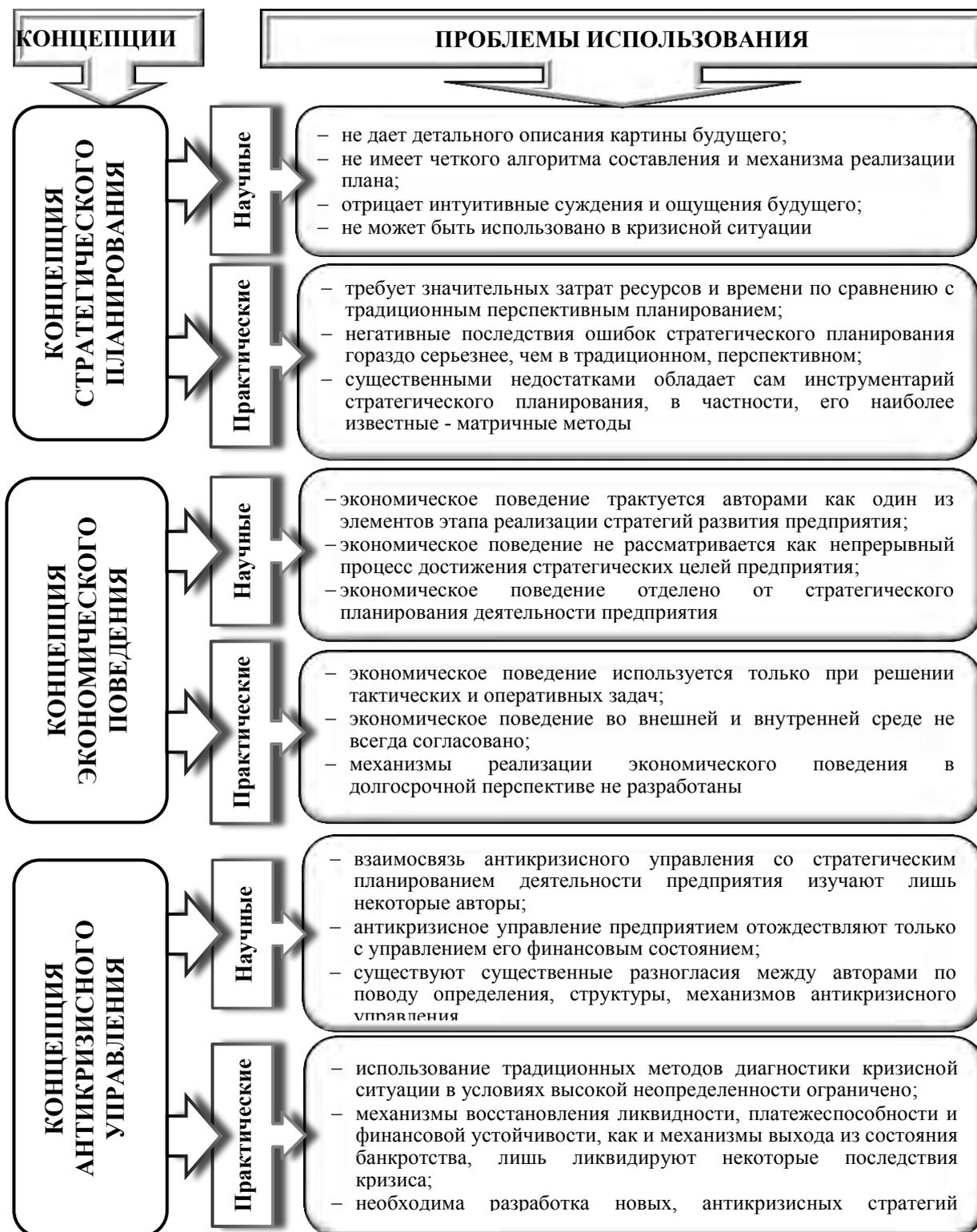
<i>Авторы</i>	<i>Определение</i>	<i>Направление, школа</i>
<i>Кризисная экономика</i>		
В. Митчел, [201, с.120]	Экономическое поведение индивидуумов, связанное с поступлением и расходованием средств	Институционал изм
Дж.Р. Коммонс [201, с.120]	Экономическое поведение основано на коллективной деятельности персонала предприятий, повышающих эффективность использования факторов производства, и предприятий, заинтересованных в роста денежных поступлений	Институционал изм
Т. Веблен [453]	Экономическое поведение человека целенаправленно формируется на основе инстинктов мастерства, склонности к приобретательству и другим в определенном культурном контексте и передается по наследству. Veblen T. The instinct of workmanship and the state of industrial arts. N.Y., 1918. P.2-8	Американский институционал изм
Г. Саймон [452]	Экономическое поведение административного человека, связанное с поиском и выбором альтернатив для достижения поставленных целей	Теория управленческих решений
Дж.М. Кейнс [209, с. 151]	Экономическое поведение обусловлено "основным психологическим законом, состоящим в том, что с ростом дохода возрастает удельный вес его сберегаемой части», ограничиваясь "психологическими особенностями человеческого характера»	Кейнсианство
С.Н. Булгаков, П.Б. Струве, П.Н. Савицкий, [419]	Основой экономического поведения являются социально-психологические аспекты хозяйствования: взаимоотношение и взаимодействие в коллективе	Школа «экономики переходного периода»
Ф. Феттер. [448, с. 26]	Движущей силой экономического поведения является «получение наибольшего психического дохода»	Австрийская школа экономики
В. Зомбарт, В. Рошер [181]	Поведение предпринимателя – это с одной стороны, готовность рисковать, генерировать идеи, работать с клиентами, объединять людей для совместной работы, и с другой, старательность, бережливость для удовлетворения желания повышать свои доходы	Новая историческая школа
Й. Шумпетер [433]	Поведение предпринимателя-новатора, внедряющего новшества в условиях «эффективной конкуренции» и получающего в результате дополнительную прибыли способствует развитию экономики	Классическая политэкономика
Ф. Найт [301, с.279]	Главный принцип экономического поведения – преодоление неопределенности и достижение максимальной прибыли в рамках допустимого риска.	Чикагская школа экономики
<i>Транснационализация экономики</i>		
П. Самуэльсен [368]	Индивидуальное и групповое экономическое поведение субъектов следует рассматривать с помощью дифференциального и интегрального исчисления оборачиваемости экономических ценностей	Школа неоклассического синтеза
С. Струмилин, В. Немчилов, В. Майе [419]	В качестве целевых ориентиров потребления рассматриваются физиологические потребности, функциональные бытовые процессы, социальные требования	Отечественная школа

Окончание приложения В

<i>Авторы</i>	<i>Определение</i>	<i>Направление, школа</i>
Р. Коуз [231, с.37]	Важнейшей целью экономического поведения предприятия является теория минимизации транзакционных издержек.	Институциональное направление
Р. Сайерт и Ф. Хедрик	«Теория фирмы априорна в том смысле, что ее поведение может быть выведено из предпосылок, характеризующих среду» ¹⁹ . В прикладном исследовании это выведение осуществляется по схеме "структура-поведение-результат" (structure-conduct-performance).	Неоклассическое направление маржинализма
Ф. Найт, Э. Долан, Д. Линдсей, Р. Пиндайк и Д. Рубенфельд	Экономическое поведение обусловлено наличием полной информации о рыночных ценах, качестве продуктов, существующих потребностях	Чикагская школа экономики
<i>Постиндустриальная экономика</i>		
М. Холлбрук, Э.Хиршмат	Поведение, предполагающее ограниченное и расширенное решение проблемы, типы покупательского поведения	Поведенческая экономика
Е.Т. Гайдар, А.Н. Илларионов, Е.Г. Ясин и др. [120]	декларируется максимальная свобода экономического поведения хозяйствующих субъектов, которая является важнейшим фактором долгосрочного и устойчивого экономического роста.	Либеральное направление отечественной экономической мысли
Г.Б. Клейнер, Л.П. Кураков, Д.С. Львов и др.	Являются последователями институциональной и неинституциональной экономической теорий, пытающиеся перенести понятие экономического поведения на рыночные отношения в России	Школа «экономики переходного периода»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Научные и практические проблемы использования концепций стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Характеристика этапов и принципов стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления предприятием

Таблица Д.1 – Обобщение принципов стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления предприятием в рамках комплексного поведенческого подхода*

<i>Название принципа</i>	<i>Авторская трактовка принципа</i>	<i>Целесообразность использования</i>
Концепция стратегического управления		
Целенаправленность	Установление системы стратегических целей и планирование мероприятий по их достижению	целесообразно использовать
Сквозное планирование	Создание системы стратегических, тактических и оперативных планов	целесообразно использовать
Централизация планирования	Сосредоточение стратегического планирования на высшем уровне управления предприятием	экономическое поведение планируется на всех уровнях
Непрерывность	Стратегические планы разрабатываются постоянно и непрерывно претерпевают изменения в соответствии с изменениями внешней среды	целесообразно использовать
Сбалансированность	Сбалансированность действий, ресурсов и возможностей всех подразделений в процессе достижения стратегических целей	целесообразно использовать
Информационное и методическое единство	Единые методические подходы к разработке и корректировке планов, единая информационная система и информационные технологии	целесообразно использовать
Научность	Применение научно обоснованных методов разработки планов	целесообразно использовать
Социальность	Учет при разработке планов социальных требований и приоритетов работников предприятия	целесообразно использовать
Адаптивность	Возможность прогнозирования изменений внешней среды и корректировки планов в соответствии с изменениями	целесообразно использовать
Эффективность	Затраты на подготовку к разработке и формирование плана не должны превышать эффект от его использования	целесообразно использовать
Минимизация риска	Учет рисков при разработке стратегических планов, разработка нескольких вариантов плана с разными рисками и их последующая минимизация	целесообразно использовать
Демократичность	Открытость основных положений стратегических планов для собственников, высшего звена менеджеров и частично- для персонала	Не имеет принципиального значения при планировании поведения
Инновационность	Применение при разработке и реализации планов последних достижений и технологий	Частично дублирует принцип научности

Продолжение таблицы Д.1

<i>Название принципа</i>	<i>Авторская трактовка принципа</i>	<i>Целесообразность использования</i>
Баланс интересов	Согласованность интересов всех субъектов, участвующих в разработке и реализации стратегических планов	Реализация экономического поведения это подразумевает
Интеллектуализация стратегического процесса	Использование в процессе стратегического планирования интегрированных знаний плановиков-профессионалов	Разработкой моделей поведения занимаются не только плановики
Компьютеризация	Использование компьютерных технологий на всех этапах стратегического планирования	Дублирует принцип информационного единства
Уникальная ценность	Использование параметров уникальной ценности предприятия как основы стратегического планирования	Не имеет значения при планировании экономического поведения
Контролируемость	План должен иметь набор показателей, отслеживая которые можно следить за его реализацией	целесообразно использовать
Всеохватываемость	Стратегическое планирование должно охватывать все направления деятельности организации	целесообразно использовать
Стратегичность	Планы должны предусматривать не только необходимые результаты деятельности ни и стратегии их достижения	целесообразно использовать
Стратегический динамизм	Стратегические планы должны отражать не только статический набор показателей, а динамику развития предприятия в долгосрочной перспективе	целесообразно использовать
Концепция экономического поведения		
Рациональность	предприятие, преследуя свою цель – получение максимума полезного эффекта от своей деятельности не совершает экономически невыгодных для себя действий	целесообразно использовать
Системность	управление поведением предприятия в его целостности и взаимозависимости всех элементов экономической деятельности	целесообразно использовать
Адаптивность	адаптация экономического поведения предприятия к изменениям факторов внешней среды	уже рассмотрен ранее
Комплексность	рассмотрение всей совокупности проблем хозяйственной деятельности предприятия	практически полностью повторяет содержание принципа всеохватываемости
Оптимальность	ооптимальное соотношение как элементов экономического поведения, так и режимов их функционирования	целесообразно использовать
Самостоятельность	самостоятельность и свобода выбора типов, форм и методов экономического поведения	целесообразно использовать
Поли-функциональность	многообразие разновидностей экономического поведения по отношению к разным агентам и социальным группам	целесообразно использовать

Окончание таблицы Д.1

<i>Название принципа</i>	<i>Авторская трактовка принципа</i>	<i>Целесообразность использования</i>
Автономность интересов предприятия	экономическое поведение должно осуществляться в интересах достижения целей предприятия, а не любых отдельных социальных групп – менеджеров, персонала, собственников, инвесторов и т.д.	целесообразно использовать
Интенциональность	экономическое поведение должно быть подчинено достижению целей, реализации намерений, выполнению планов, и в целом, будущему развитию предприятия	фактически дублирует принцип целенаправленности
Информационная прозрачность	открытость всей информации об экономическом поведении предприятия за исключением аспектов, содержащих коммерческую тайну	целесообразно использовать
Социальная ответственность	ответственность перед обществом за рабочие места, за сохранение отечественного производства	дублирует принцип социальности
Социальная этичность	не нанесение ущерба окружающей среде, а также здоровью не только потребителей продукции, услуг и работ предприятия, но и других членов общества	целесообразно использовать
Непрерывность	экономическое поведение, в отличие от стратегического планирования, представляет собой непрерывный процесс	принцип уже описан в стратегическом планировании
Последовательность	экономическое поведение представляет собой процесс осуществления последовательных действий, процедур и мероприятий	целесообразно использовать
Научная обоснованность	экономическое поведение предприятия должно осуществляться в результате принятия научно обоснованных решений	дублирует принцип научности
Концепция антикризисного управления		
Ранняя диагностика кризисных явлений	Подразумевает выявление факторов, предшествующих кризисным явлениям	целесообразно использовать
Срочность реагирования	Предусматривает срочное реагирование на кризисные явления и на любые изменения внешней среды	целесообразно использовать
Адекватность реагирования	Предполагает планирование поведения, адекватного кризисным явлениям	целесообразно использовать
Полная реализация внутренних возможностей	Предполагает использование в планировании экономического поведения всех внутренних возможностей (внутреннего потенциала) предприятия	целесообразно использовать
Дифференциация опасности	Предполагает дифференциацию индикаторов кризисной ситуации по степени их опасности	целесообразно использовать
Превентивности	Предполагает предупреждение и опережение развития кризисных явлений	целесообразно использовать

*- на основе анализа предполагается использование в концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия только выделенных полужирным шрифтом принципов

Таблица Д.2 – Сравнительная характеристика этапов процессов стратегического планирования, антикризисного управления и экономического поведения (обобщено автором)

<i>Стратегическое планирование</i>	<i>Реактивное антикризисное управление</i>	<i>Опережающее антикризисное управление</i>	<i>Экономическое поведение</i>
1. Анализ внешней и внутренней среды;	1. Мониторинг финансового состояния предприятия	1. Установление особой группы объектов наблюдения, формирующих параметры финансового состояния предприятия, нарушение которых свидетельствует о кризисном его развитии.	1. Сбор информации о факторах, влияющих на экономическое поведение
2. Определение миссии;	2. Разработка системы профилактических мероприятий	2. Мониторинг показателей «кризисного поля» с повышенной периодичностью.	2. Анализ информации о факторах, влияющих на экономическое поведение предприятия
3. Постановка целей;	3. Определение параметров кризисных явлений	3. Пересмотр стратегии предприятия.	3. Стратегическое планирование экономического поведения
4. Определение стратегии;	4. Анализ факторов, вызвавших возникновение кризиса на предприятии	4. Выявление и анализ отклонений по каждому из показателей «кризисного поля»	4. Реализация стратегий экономического поведения
5. Реализация стратегии;	5. Оценка потенциала предприятия для определения возможности устранения кризиса	5. Разработка антикризисной программы управления предприятием	5. Корректировка стратегий экономического поведения
6. Оценка и контроль выполнения.	6. Выбор направлений механизмов финансовой стабилизации	6. Оценка возможности предотвращения кризиса.	
	7. Разработка комплексной программы вывода предприятия из кризиса и ее реализация	7. Разработка антикризисных мероприятий, направленных на снижение угрозы кризиса.	
	8. Стратегический контроль (мониторинг) процесса выхода предприятия из кризиса и оценка результата	8. Изолирование направлений деятельности организаций, которые подверглись кризису, от других направлений, которые не подверглись кризисной ситуации.	

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Обоснование модели информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения

Таблица Е.1 – Толкование определения понятия «информационно-аналитическое обеспечение» представителями различных научных направлений

<i>Определение</i>	<i>Автор</i>	<i>Источник</i>
Комплексная система, которая состоит из управленческих, организационных, технических, действий безопасности и инструментов, которая основана на данных оперативного, бухгалтерского, управленческого учета, статистической, производственной и другой информации, направленной на принятие обоснованных управленческих решений для обеспечения развития предприятия	О.И. Аврамченко	Формирование систем информационно-аналитического обеспечения финансово-экономической безопасности предприятия // Международный научный журнал. – 2015. – № 9. – С. 77-80.
Процесс подготовки учетно-аналитической информации, обеспечение ее количества и качества, гарантированного ее доведения до системы управления	Т.М. Безродная	Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття // Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту. ім. В.Даля. – 2008. - №10 (128). – Ч. 2.
Комплекс аппаратных, программных средств, информационных ресурсов, методик, которые служат для обеспечения автоматизации аналитических работ в целях обоснования принятия управленческих решений	В.С. Белов	Белов В. С. Информационно-аналитические системы. Основы проектирования и применения. – М.: Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – 2005. – 111 с.
Процесс сбора, подготовки, регистрации и сведения учетной информации предприятия, ее анализа путем использования различных методов и приемов	В.В. Вольская	Методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення та аудиту управлінської діяльності аграрних підприємств// Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.- С.83-88]
Механизм, который предусматривает сбор информации, оценку ее достоверности, способы обобщения, а также технологии передачи непосредственным пользователям с целью определения уровня и состояния экономической безопасности предприятия как для его собственников или персонала, так и для других заинтересованных в его деятельности лиц	Л.В. Гнилицькая	Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.09 ; 21.04.02 /. – Київ, 2013. – 33 с. – На укр. яз.

Продолжение таблицы Е.1

<i>Определение</i>	<i>Автор</i>	<i>Источник</i>
Многоуровневая система целей, принципов, методов, подсистем и инструментов, посредством которых обеспечивается реализация стратегических приоритетов.	А.П. Дементьев	Механизм информационно-аналитического обеспечения бизнес-процессов технического обслуживания и ремонта вагонов на железнодорожном транспорте // Сибирская финансовая школа. – 2015. – № 2(109). – С. 74-77.
Это целенаправленная профессиональная деятельность по сбору, анализу, хранению, переработке, обмену и трансляции необходимой информации, позволяющей решать разнообразные задачи организации.	И.В. Литвяк	Специфика информационно-аналитического обеспечения муниципального управления // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2017. – № 1-6. – С. 140-143.; с. 142.
Это факты, документы, итоги наблюдений и результаты исследований, то есть все то, что непосредственно увеличивает и приумножает базу знаний на предприятии.	О.М. Калиева, М.А. Абаимова, Т.А. Балышканова	Информационно-аналитическое обеспечение предприятия в маркетинговом управлении // Аспирант. – 2015. – №10 (15). – С. 141-143.
Интеграция данных первичного учета в специальные показатели и иные формы наглядного представления информации для выявления существующих и потенциальных проблем и создания основы для принятия управленческих решений.	Н.Н. Погостинская, Ю.А. Погостинский, Р.Л. Жамбекова, Р.Р. Ацканов	Информационно-аналитическое обеспечение предпринимательской деятельности и : монография. - Нальчик : Эльбрус, 1997. - 174 с.
Процесс сбора, обработки, и оценки всех видов информации, необходимой для принятия управленческих решений.	Л.В. Попова, Б.Г. Маслов, И.А. Маслова	Основные теоретические принципы построения учетно-аналитической системы // Финансовый менеджмент. – 2003. – №5.
Совокупность исходных данных и итоговой информации в контуре бизнес-модели.	Е.А. Фокина, А.А. Трухляева, П.В. Бондаренко	Концептуальные основы информационно-аналитического обеспечения оценки финансового состояния хозяйствующего субъекта // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 11. – С. 447-452.
Это открытая система, включающая в себя процесс сбора, регистрации, обработки, анализа и контроля информации с целью принятия максимально эффективного управленческого решения.	Е.А. Фенева	Информационно-аналитическое обеспечение учета и отчетности в малом бизнесе: сущность, цель, схема // Вестник Ленинградского гос. ун-та им. А.С. Пушкина. – 2015. – Т.6. – №4. – С. 123-131.
Выявление, измерение, сбор, анализ, подготовка, интерпретация, передача и приём информации.	В. А. Чернов	Методы и модели информационно-аналитического обеспечения в управленческом учете: автореф. дис. ... д-ра эконом. наук. – М., 2005. – 61 с.

Таблица Е.2 – Принципы формирования и использования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия (*разработано на основе [93, 154]*)

<i>Принцип</i>	<i>Содержание</i>
<i>1. Научности</i>	Основан на общеэкономических законах развития экономического общества, производства, прогрессивных методах и методиках проведения исследований.
<i>2. Комплексности</i>	Предполагает, что ИАП СПАЭП охватывает все уровни когнитивно-композиционной модели СПАЭП предприятия и происходящие на них и между ними процессы.
<i>3. Системности</i>	Характеризует функционирование ИАП СПАЭП в рамках открытой динамической системы, содержащей взаимодействующие элементы внешней и внутренней среды предприятия.
<i>4. Объективности</i>	Базируется на отборе информации, отвечающей установленным требованиям к ее качеству, и использовании точно соответствующих каждому виду информации методов ее обработки и анализа, что позволяет получить наиболее достоверные выводы.
<i>5. Оперативности и действенности</i>	Позволяет активно, своевременно, точно влиять на все стороны функционирования предприятия, выявляя при этом негативные отклонения, недостатки, которые оперативно включаются в адресные информационные потоки, с целью устранения сложившихся ситуаций посредством принятия управленческо-поведенческих решений
<i>6. Плановости</i>	Осуществляет планирование поступления первичной и вторичной информации, проведения аналитической работы, определение центров информационной и аналитической ответственности.
<i>7. Контролируемости</i>	Предполагает наличие контролирующих функций на всех этапах функционирования ИАП СПАЭП
<i>8. Целенаправленности</i>	Разработка и функционирование ИАП осуществляется с целью эффективного достижения результата концепции СПАЭП на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях
<i>9. Гибкой маневренности</i>	Характеризует возможность ИАП к изменениям, вызванным адаптацией внутренней среды на влияние внешнего окружения
<i>10. Детализации</i>	Отражает детализацию стратегий, целей, задач в разрезе критериев: уровень модели СПАЭП, временной интервал, иерархия управления
<i>11. Соответствия</i>	Характеризует уровень качества первичной, вторичной и аналитической информации необходимый пользователям для принятия стратегических, тактических и оперативных управленческо-поведенческих решений.
<i>12. Методической обоснованности</i>	Предполагает наличие научно обоснованных методик, позволяющих группировать, сравнивать, анализировать входящую информацию, и методик, обеспечивающих качественную аналитическую интерпретацию полученных результатов
<i>13. Координации</i>	Позволяет синхронизировать функционирование всех элементов когнитивно-композиционной модели СПАЭП предприятия

Продолжение таблицы Е.1

<i>Принцип</i>	<i>Содержание</i>
<i>14. Обоснованности</i>	Отражает необходимость определения требований, предъявляемых к: входящей и исходящей информации; системе используемых аналитических показателей; методам и методикам проведения анализа; информационным потокам.
<i>15. Конфиденциальности</i>	Предполагает определение для каждого вида информации обоснованного уровня конфиденциальности: от открытости до коммерческой тайны.
<i>16. Эффективности</i>	Предполагает, что эффект, полученный от использования информационно-аналитической платформы в составе модели функционирующего в соответствии с концепцией СПАЭП предприятия, будет превышать общую совокупность затрат, связанных с разработкой и функционированием ИАП СПАЭП

Таблица Е.3 – Классификация информационных ресурсов (разработана автором на основе материалов [300, 320, 351])

Классификационный признак	Вид информационного ресурса	Характеристика информационного ресурса	Уровень востребованности при решении задач ИАП СПАЭП*
Профессиональная информационная коммуникация	рабочая	между членами подразделения при осуществлении научных исследований	+
	информационная прямая	информация о состоянии исследуемых объектов и поведении их в динамических процессах производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятий	+++
	информационная непрямая	изучение нормативно правовых актов, которые регулируют поведение исследуемых объектов, методических указаний и инструкций, относительно выполнения научно-исследовательских процедур, служебная переписка и т.п.	+++
	информационная опосредствованная	изучение данных о производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятий одной отрасли и сопоставления их с данными исследуемого предприятия, специальной литературы, а также информации СМИ	++++
Познавательная информация	новая	отображает новизну предложенного решения или обосновывает причину недостатков, обнаруженных исследованиями	++++
	релевантная	раньше была в аналогах	+++
По содержанию информационного обеспечения	законодательная;	совокупность законов, которые регулируют общественные отношения и отдельные законотворческие отношения	+++
	плановая и нормативно-справочная;	совокупность информации, которая есть в планах экономического и социального развития исследуемого предприятия; нормы и нормативы расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов; образование фондов экономического стимулирования, льготных налогов и др	+++

Продолжение таблицы Е.3

<i>Классификационный признак</i>	<i>Вид информационного ресурса</i>	<i>Характеристика информационного ресурса</i>	<i>Уровень востребованности при решении задач ИАП СПАЭП*</i>
По содержанию информационного обеспечения	договорная;	хозяйственные соглашения, контракты с субъектами предпринимательской деятельности, составленные исследуемым предприятием и утвержденные в установленном порядке	++++
	технологическая;	техническая документация по технологии производства продукции, работ и услуг, межгосударственные и государственные стандарты, технические условия качества продукции, отраслевые стандарты, проектно-техническая документация и другие, которые используются на исследуемом предприятии	++
	организационно-управленческая;	состоит из структуры исследуемого предприятия, его юридически правовой, хозрасчетной самостоятельности и организационно предписывающих документов, утвержденных вышестоящей организацией, а также приказы, распоряжения, служебная переписка, по вопросам производственной и финансово-хозяйственной деятельности	+++
	фактографическая	совокупность данных экономического характера о фактах (операциях), которые состоялись в производственной и финансово-хозяйственной деятельности, отображенные в первичных документах, учетных регистрах бухгалтерского, статистического и оперативного учета	+++
Относительно объекта исследования **	внутренняя и внешняя,	Внутренняя информация описывает само предприятие, дает отчет о его деятельности, организационной структуре, финансовых результатах. Внешняя информация характеризует условия функционирования предприятия в регионе, отрасли, в стране, на внешнем и внутреннем рынках.	X

Продолжение таблицы Е.3

<i>Классификационный признак</i>	<i>Вид информационного ресурса</i>	<i>Характеристика информационного ресурса</i>	<i>Уровень востребованности при решении задач ИАП СПАЭП*</i>
Относительно объекта исследования **	входящая и исходящая,	Информация, которая поступает на исследуемый объект, является входящей, а от него — исходящей	X
	оперативная текущая	характеризует состояние объекта исследования в настоящий момент; в течение планового периода.	X
Относительно времени образования **	первичная	формируется из вновь поступающих информационных ресурсов	X
	вторичная	Включает первичную и полученную в результате функционирования модели предприятия	X
По стабильности использования или хранения	условно-постоянная (постоянная)	используется хозяйственным механизмом без существенных изменений в течение нескольких отчетных периодов (квартал, год),	++
	переменная	используется в течение месяца и меньше	++
В зависимости от размещения источника	аутсайдерская и	Аутсайдерская информация является публичной, доступной широкой публике, открытой, печатается в средствах массовой информации или в сети интернет. Источник расположен вне предприятия	++++
	инсайдерская	Инсайдерская информация нигде не публикуется либо содержится во внутренних изданиях, а также и конфиденциальная информация. Источник расположен внутри предприятия	+++
В зависимости от параметров деятельности и показателей характеризующих его состояние	обычная	Включает в себя стандартные показатели, характеризующие деятельность любого предприятия, без учета его специфики.	++++
	специфическая	Отражает особенности оцениваемого бизнеса, обусловленные его отраслевой принадлежностью, месторасположением и т.п.	++++
В зависимости от объектов внешней среды	Макроэкономическая	Отражает уровень экономического развития и экономической политики государства,	++
	отраслевая	Отражает уровень монополизации и конкуренции в отрасли, включает основные отраслевые показатели, данные аналитических агентств	+++
	контрагентная	Отражает данные по взаимодействию с поставщиками, заказчиками, покупателями и др. контрагентами	++++

Окончание таблицы Е.3

<i>Классификационный признак</i>	<i>Вид информационного ресурса</i>	<i>Характеристика информационного ресурса</i>	<i>Уровень востребованности при решении задач ИАП СПАЭП*</i>
Относительно уровней функционирования модели СПАЭП**	теоретическая	Отражает теоретические предпосылки функционирования предприятия и их корректировки в соответствии с возникающими изменениями	X
	методологическая	Отражает информацию о структуре, методах и средствах для реализации стратегических планов антикризисного экономического поведения	X
	методическая	Формирует информацию относительно используемых на предприятии моделей, методик и инструментов по реализации целей	X
	процессная	Включает информацию о состоянии и координации процессов реализации стратегических планов антикризисного экономического поведения	X

Примечание: * уровень востребованности информации: «+» - низкий; «++» - средний; «+++» - высокий; «++++» - очень высокий.

** данный классификационный признак не учитывает уровень востребованности информации.

Таблица Е.4 – Источники информации для анализа исследуемых объектов

Вид информации	Источники информации		Характеристики
	внутренние	внешние	
Макроэкономическая	-	Нормативно-правовые и законодательные акты; Информация о деятельности общественных организаций; Данные государственной статистики; программы правительства и прогнозы; периодическая экономическая печать; аналитические обзоры информационных агентств; данные о состоянии мировой экономики (СМИ, базы данных, Интернет);	уровень инфляции; темпы экономического развития страны; уровень политической стабильности; изменение процентных ставок; колебания курсов валют; уровень доходов населения, стабильность денежной единицы, прогноз занятости, демографическая ситуация; стратегические программы правительства
Отраслевая	Данные аналитиков отделов предприятия;	данные Государственного комитета по статистике; отраслевые информационные издания; аналитические обзоры, публикуемые в сети Интернет; периодическая экономическая печать; целевые заказные исследования специализированных организаций	Емкость рынка, потенциал рынка, стабильность и эластичность спроса Степень государственного регулирования отрасли, качество законодательной базы для отрасли, инвестиционная привлекательность отрасли, появление новых технологий, модернизация производства, появление новых товаров и торговых марок, появление товаров-заменителей
Информация о конкурентной ситуации	данные аналитиков отделов предприятия; выводы консультантов и экспертов, результаты внешних (заказных) маркетинговых исследований и аудиторских проверок	данные Государственного комитета по статистике; фирмы-дилеры; прайс-листы предприятий-конкурентов; отраслевые информационные издания; целевые заказные исследования специализированных организаций реклама и информация партнеров и конкурентов (прямая реклама, СМИ, выставки, семинары и конференции, презентации, Интернет);	Количество продавцов, их доля рынка, темпы роста, барьеры входа и выхода Характер конкуренции, стратегии продавцов, их сильные и слабые стороны
Покупатели	Данные маркетингового отдела или отдела продаж предприятия	результаты опросов, анкетирования и пр. периодическая экономическая печать;	Количество и структура (по объему и частоте покупок) постоянных покупателей, количество и доля новых покупателей в их общем количестве Ожидания покупателей, структура потребностей, сегментация покупателей, мотивы покупки, процесс покупки, информированность покупателей, лояльность покупателя к предприятию
Поставщики	данные аналитиков отделов предприятия;	данные Государственного комитета по статистике; отраслевые информационные издания; периодическая экономическая печать;	Количество и структура (по объему и частоте поставок) поставщиков Возможности снижения цен, достаточность/избыточность ресурсов на отраслевом рынке
Внутренняя среда	Внутренняя нормативная документация; Внутренняя финансовая отчетность; Управленческая информация внутреннего пользования.	Анализ производства и объем продаж в единицах физического объема, выручка от продажи и географические сегменты продаж, показатели рентабельности, денежные потоки, количество новых продуктов и услуг, текучесть кадров, средний стаж работы персонала	Качество управления, эффективность разработанной стратегии, цепочка создания ценности, организационная культура, деятельность отдельных функциональных подразделений организации, удовлетворенность клиентов, вовлеченность персонала

Таблица Е.5 – Соответствие аналитических методов обработки информации объектам анализа

<i>Группы аналитических методов</i>	<i>Методы</i>	<i>Характеристика методов</i>	<i>Соответствие методов объектам анализа</i>
Традиционные способы обработки экономической информации	Абсолютные, относительные и средние величины	обеспечивает как углубленное изучение, так и обобщения, всестороннюю оценку хозяйственных процессов, а также облегчает поиск резервов повышения эффективности деятельности	Используются для анализа всех объектов
	Группировка	процесс образования однородных групп на основе распределения совокупности на отдельные части или объединения изучаемых единиц в частные совокупности по существенным для них признакам	
	Табличный метод	способ рационального, компактного, наглядного изложения систематизированной информации об исследуемом объекте в цифровой форме и в определенном порядке размещения	
	Построение рядов динамики	характеризует изменение общественно-экономических явлений во времени, выявляет особенности, основные тенденции, закономерности их развития, прогнозирует их в будущем и выражает в цифровой и графической формах.	
	Графический метод	форма наглядного представления статистических данных о социально-экономические явления и процессы через геометрические образы, рисунки или схематические карты и пояснения к ним для выявления тенденций, закономерностей и изменения показателей динамики, а также в текущем анализе.	
	Балансовый метод	выступает как метод планомерного установления материально-вещественных и стоимостных пропорций, пропорций в распределении ресурсов и др.	
	Метод детализации	состоит в расчленении показателей, характеризующих исследуемый объект на составляющие с целью их тщательного изучения, анализа и синтеза, позволяет всесторонне оценить явление и выявить факторы, влияющие на него, углубляет анализ и способствует многоцелевому использованию его результатов	
	Сравнение	заключается в сравнении явлений, процессов и показателей, которые характеризуют для выявления общих черт и различий между ними	

Продолжение таблицы Е.5

<i>Группы аналитических методов</i>	<i>Методы</i>	<i>Характеристика методов</i>	<i>Соответствие методов объектам анализа</i>
	Методы сравнительной комплексной оценки	применение в подведении итогов работы, оценке выполнения плана, финансового состояния субъектов хозяйствования и их подразделений. Использование этого метода связано со сложностью изучаемых экономических явлений и процессов, их многогранностью и неоднозначностью. В этих условиях дать целостную оценку указанных явлений с помощью одного показателя невозможно. Поэтому используется система разноименных показателей.	
Методы детерминированного факторного анализа	предназначены для измерения влияния факторов на резуль- тативный показатель		Применяются для факторного анализа в основном объектов внутренней среды
	Индексный метод	дает возможность анализировать изменение явлений во времени, пространстве, оценивать уровень выполнения плана, изучать взаимосвязи и выявлять и измерять влияние факторов на изменение сложных явлений	
	Метод разниц	разложение прироста резуль- тативного показателя, обусловленного общим влиянием или изменением факторных признаков на сумму частичных приростов резуль- тативного показателя, которые обусловлены изменением только одного фактора	
	Интегральный метод	заключается в разложении абсолютного отклонения (прироста) резуль- тативного показателя на отдельные показатели-факторы с учетом взаимосвязи между ними	
	Методы пропорционального деления и долевого участия	применяется в аддитивных и комбинированных аддитивных моделях	
	Метод логарифмирования	заключается в пропорциональном распределении между отдельными факторами их совокупного влияния на резуль- тативный показатель	
Методы стохастического факторного анализа	позволяют учесть влияние совокупности факторов, которые носят вероятностный, неопределенный характер		Универсальные методы для анализа массивов данных различных объектов анализа
	Дисперсный анализ	предназначен для установления структуры связи между резуль- тативным и факторными признаками. Он позволяет определить влияние одного или нескольких факторов на резуль- тативный показатель	

Продолжение таблицы Е.5

<i>Группы аналитических методов</i>	<i>Методы</i>	<i>Характеристика методов</i>	<i>Соответствие методов объектам анализа</i>
Методы стохастического факторного анализа	Корреляционно-регрессионный анализ	исследования взаимозависимости признаков в генеральной совокупности, которые являются случайными величинами с нормальным характером распределения, определяет обособленное и совместное влияние факторов на результативный признак и дает количественную оценку этого влияния на основе построенного уравнения регрессии	
	Кластерный анализ	заключается в осуществлении классификации объектов исследования с помощью многочисленных вычислительных процедур. В результате этого образуются "кластеры" или группы очень похожих объектов. Этот вид анализа дает возможность классифицировать объекты не по одному признаку, а по нескольким одновременно. Для этого вводятся соответствующие показатели, характеризующие определенную степень близости по всем классификационным параметрам	
Методы оптимизации показателей	применяются для построения и анализа сложных макромоделей развития экономики и ее отраслей, схем прогноза поведения экономической системы и учета социально-экономических факторов, производства, потребления и обмена, моделей ценообразования, инновационных и тому подобное		
	Метод дерева решений	заключается в процедуре принятия управленческих решений с точки зрения оценки уровня риска по определенному вопросу, которое возникает в результате реализации любых проектов	Оценка стратегического развития
	Программирование	разрабатывает теорию и методы решения условных экстремальных задач и является основой формального аппарата анализа различных задач управления, планирования и проектирования. Особенно большую роль играет программирования в задачах оптимизации планирования общественного хозяйства и управления производством	Внутренняя среда, микросреда
	Анализ чувствительности	предполагает исследование зависимости результативного показателя от вариации значений показателей, участвующих в его определении, позволяет определить силу реакции результативного фактора на изменение факторных признаков	Исследование показателей
	Метод Монте-Карло	основывается на имитации массового процесса путем вычитания его хода, в котором случайные колебания определяются с помощью случайных чисел	Внутренняя среда, микросреда

Продолжение таблицы Е.5

<i>Группы аналитических методов</i>	<i>Методы</i>	<i>Характеристика методов</i>	<i>Соответствие методов объектам анализа</i>
	Теория игр	установлении оптимальной (в том или ином смысле) стратегии поведения в конфликтных ситуациях	Внутренняя среда
	Теория массового обслуживания	изучает статистические закономерности в массовых операциях, состоящих из большого числа однородных элементарных операций	Внутренняя среда
Эвристические методы анализа	специальные методы анализа, основанные на использовании опыта, интуиции специалиста и его творческого мышления, широко применяются при управлении персоналом, организации управления и выборе организационного поведения.		Для различных объектов анализа
	Метод коллективного блокнота	обеспечивает выдвижение членами коллектива независимых идей с последующей оценкой предложений	
	Метод сценариев	совокупность приемов и процедур подготовки и реализации любых хозяйственных решений. Применяется для экспертного прогнозирования, полезен при выборе целей организации и прогнозировании, когда организацию не устраивает сложившаяся ситуация и есть необходимость расширить бизнес.	
	Методы экспертных оценок	способ прогнозирования и оценки будущих результатов действий на основе прогнозов специалистов, основополагающим критерием которого является достижение согласия всех членов экспертной группы	
	Метод мозгового штурма	Анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения. Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие. Высокие требования к уровню квалификации и компетенции руководителя, возглавляющего заседание экспертов.	
	Метод комиссии	заключается в выработке экспертами лучшего варианта достижения поставленной цели с учетом всех высказанных на совещании предложений, идей	
	Прием синектики	позволяет только определить основные направления экономического анализа и на следующих этапах нуждается в более глубоком анализе с использованием количественных методов. Предварительное использование такого метода предупреждает неоправданно детальный анализ в том направлении, которое не раскрывает основных причин сложившейся ситуации.	

Продолжение таблицы Е.5

<i>Группы аналитических методов</i>	<i>Методы</i>	<i>Характеристика методов</i>	<i>Соответствие методов объектам анализа</i>
	Кейс-метод	Пошаговый разбор ситуации (кейс-метод) - эффективный способ анализа управленческих ситуаций. В этом случае предлагаемые ситуации должны быть близки к проблемам, с которыми менеджерам приходится сталкиваться в жизни. Отличается простотой и эффективностью.	
	Метод Дельфи	- один из методов коллективной экспертной оценки, который предусматривает проведение экспертного опроса среди группы специалистов в несколько туров (чаще в 3-4 туры) для выбора лучшего из решений.	
	Двухтуровое анкетирование	Установление влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов. Применяется не только для установления влияющих факторов, но и для решения других задач ситуационного анализа. Относится к числу универсальных методов ситуационного анализа.	
	Функционально-стоимостной анализ	заключается в выборе оптимального варианта, обеспечивающего полноценное выполнение исследуемым объектом (изделием, технологическим процессом, формой организации или управления производством и т.п.) своих основных функций при минимальных затратах	
Матричные методы	SWOT-анализ	определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из ее рыночного окружения	Внутренняя среда
	Матрица МСС	Анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей	Внутренняя среда
	Матрица вектора экономического развития предприятия	Анализ статистических данных	Внутренняя среда
	PEST- анализ	исследования изменений, происходящих в макросреде	Макросреда
	SNW-анализ	Анализ внутренних ресурсов	Внутренняя среда
	Метод SPACE	направлен на оценку стратегических путей развития организации и представляет собой последовательность определения стратегических направлений развития и выхода из кризисной ситуации	Оценка стратегического развития

Продолжение таблицы Е.5

<i>Группы аналитических методов</i>	<i>Методы</i>	<i>Характеристика методов</i>	<i>Соответствие методов объектам анализа</i>
	GAP- анализ	представляет собой попытку определить методы разработки стратегии и методы управления организацией, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний. определить, существует ли разрыв между целями и возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его	Многообъектн ый
	SCP-анализ	направлен на изучение поведения основных участников рынка	Рынок
	Матрица BCG	Анализ темпов роста и доли рынка	Рынок
	Матрица GE	Анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности	Рынок
	Матрица ADL	Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке	Рынок
	Матрица HoferSchendel	Анализ положения среди конкурентов в отрасли и стадии развития рынка	Конкурентное поведение
	Матрица Ансоффа ("рынок— продукт")	Анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам	Рынок
	Матрица Портера (пяти конкурентных сил)	Анализ стратегических перспектив развития бизнеса	Конкурентное поведение
	Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке	Анализ действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента по товару	Конкурентное поведение
	Матрица группировки товара	Анализ группировки товара	Товарное поведение
	Матрица "Воздействие неопределенность"	Анализ уровня воздействия и степени неопределенности при выходе на новый рынок	Товарное поведение
	Матрица Купера	Анализ привлекательности отрасли и силы бизнеса	Состояние отрасли
	Матрица ShellDPM	Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности	Состояние отрасли
	Матрица стратегий переживающего спад бизнеса	Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении	Состояние отрасли
	Матрица основных форм объединений	Анализ объединения в отраслевом окружении	Состояние отрасли

Продолжение таблицы Е.5

<i>Группы аналитических методов</i>	<i>Методы</i>	<i>Характеристика методов</i>	<i>Соответствие методов объектам анализа</i>
	Матрица улучшения конкурентной позиции	Анализ дифференциации и охвата рынка	Конкурентное поведение
	Матрица "Цена—качество"	Позиционирование продукта в зависимости от качества и цены	Внутренняя среда
	Матрица "Качество—ресурсоемкость"	Анализ зависимости качества от ресурсоемкости	Внутренняя среда
	Матрица стратегии расширения марочных семейств	Анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка	Маркетинговое поведение
	Матрица "Осведомленность—отношение к марке товара"	Анализ зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта	Маркетинговое поведение
	Матрица маркетинговых каналов	Анализ зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом	Маркетинговое поведение
	Матрица "Контакт—уровень приспособления услуг"	Анализ зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом	Маркетинговое поведение
	Матрица "Диагностика маркетинга"	Анализ зависимости стратегии от осуществления стратегии	Маркетинговое поведение
	Матрица способов стратегического управления	Анализ зависимости стратегии и влияния планирования	Организационное поведение
	Матрица модели стратегического менеджмента	Анализ зависимости модели менеджмента от типа изменений	Организационное поведение
	Матрица Херси—Бланшара	Анализ ситуативной модели руководства	Организационное поведение
	Матрица "Комбинации размерностей стилей руководства университета Огайо"	Анализ комбинаций размерностей стилей руководства	Организационное поведение
	Матрица "Управленческая решетка"	Анализ типов руководства	Организационное поведение

Окончание таблицы Е.5

<i>Группы аналитичес- ких методов</i>	<i>Методы</i>	<i>Характеристика методов</i>	<i>Соответст- вие методов объектам анализа</i>
	Матрица "Изменение— сопротивление в организации"	Анализ зависимости изменений, происходящих в организации и сопротивления этим изменениям	Трудовое поведение
	Матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе	Анализ зависимости взаимоотношений в группе от дифференциации оплаты	Трудовое поведение
	Матрица типов включения человека в группу	Анализ зависимости отношения к ценностям организации и отношения к нормам поведения в организации	Трудовое поведение
	Матрица "Основные деловые способности"	Анализ рынка и основных деловых способностей	Трудовое поведение
	Матрица "Важность выполнение работы"	Анализ зависимости выполнения работы от важности	Трудовое поведение
	Матрица существующих формальных систем критерия качества работы	Анализ существующих формальных систем критерия качества работы	Трудовое поведение
	Матрица результатов управления критериями качества работы	Анализ результатов управления критериями качества работы	Трудовое поведение
	Матрица Блейка— Моутона	Анализ зависимости выполнения работы от количества людей и от количества задач	Трудовое поведение
	Матрица Мак- Дональда	Анализ производительности	Трудовое поведение

Таблица Е.6 – ИТ, используемые в сфере торговли предприятиями Донбасса
(разработано автором на основе [21, с.116; 173, 202, 206])

<i>Информационная система</i>	<i>Описание</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
SAP for Retail - Автоматизация управления розничной сетью	Автоматизация управления бизнес-процессами торговой сети на всех уровнях, осуществление бизнес-планирования и аналитики, планирование товарооборота и управление ассортиментом	-надежная архитектура; -широкие возможности для развития системы и интеграции; -уникальные инструменты анализа и управления ассортиментом; -ведение бухгалтерского и налогового учета; -возможность параллельного учета или трансформации отчетности в другие бухгалтерские стандарты (IAS, GAAP и т.п.); -полноценный модуль управления персоналом	-успешность внедрения 62%; -недостаточная квалификация специалистов; -недостаточное управление рисками; -высокая стоимость
Oracle Retail (Oracle)	интегрированная платформа управления для розничных сетей объединяет множество решений для планирования и управления розничными продажами	- полностью учитывает специфику бизнес-процессов торговли; - аналитические возможности позволяют оперировать большим объемом данных, имеющих ярко выраженную отраслевую специфику; - позволяет в режиме реального времени контролировать бизнес любого масштаба.	- включает затраты на приобретение лицензий, оплату за внедрение, консалтинговые услуги, техническую поддержку; - трудности обеспечения стандартизированных процессов; - успешность внедрения 32%
«Галактика»	автоматизированная система управления, позволяющая оперативно решать главные управленческие задачи, и обеспечивать персонал предприятия различного уровня управления необходимой и достоверной информацией для принятия управленческих решений	- разработана для применения в условиях российской экономики с её спецификой; - глубокая интегрированность и четкая поддержка законодательной базы; - имеет версию для малых предприятий; - обладает широкой функциональностью для информационной поддержки всего спектра задач стратегического планирования и оперативного управления; - включены средства для централизованной настройки параметров системы, ее обновления, установки необходимых приложений	- низкая скорость работы и требовательность к внутренней сети предприятия при работе в двухуровневой архитектуре и к конфигурации сервера при работе в трехуровневой архитектуре
Microsoft Navision	автоматизации всех видов хозяйственной деятельности небольших и средних предприятий с любой отраслевой и бизнес-спецификой	-легкость изучения и использования; -привычный интерфейс пользователя; - интеграция с Microsoft Outlook; -удобные средства администрирования системы, финансового планирования и учета затрат; - мониторинг всех критических показателей на любом уровне оргструктуры предприятия.	- отсутствие бизнес-аналитики;
Microsoft Dynamics AX (Microsoft)	автоматизирует все основные бизнес-процессы розничного предприятия.	- возможна интеграция со всеми продуктами Microsoft; - короткие сроки внедрения; - маркетинговый анализ	- ограничена функция анализа;

Продолжение таблицы Е.6

<i>Информационная система</i>	<i>Описание</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
«1С: Управление торговлей 8» (1С)	автоматизация задач оперативного и управленческого учета, анализа и планирования торговых операций	- открытость системы и легкость ее адаптации; - широкие возможности масштабирования и интеграции; - простота и удобство администрирования и поддержки -подключение контрольно-кассовых машин, сканеров штрих-кодов, принтеров этикеток, POS-терминалов, терминалов сбора данных, весов и т.п. -позволяет интегрировать в один комплекс практически все процессы ритейлера, в т.ч. оперативный и управленческий учет, анализ и планирование торговых операций.	-основное использование: автоматизация налогового и бухгалтерского учета; - для настройки требуется квалифицированный 1С-программист; -платное обновление продукта; - необходимость заказывать услуги поддержки 1С.
«ПАРУС-торговля»	автоматизация мобильной торговли, реализованная на базе карманных компьютеров (КПК) предназначено для предприятий, занимающихся производством, дистрибуцией и прямой доставкой товаров повседневного спроса	построена по модульному принципу и представляет собой набор модулей, каждый из которых предназначен для автоматизации одного из основных видов деятельности предприятия и может работать как в автономном режиме, так и совместно с другими модулями комплекса, образуя единое информационно-управленческое пространство масштаба предприятия; - может использоваться в малом бизнесе	- отсутствие аналитического модуля; - ограниченная функциональность; - не интегрируется с другими ИС.
БЭСТ-5: Магазин	Ведение учета на одном предприятии, в группе не связанных между собой предприятий или в компаниях, связанных единым управлением или собственниками	взаимодействует с кассовыми аппаратами, терминалами сбора данных, сканерами, термопринтерами и электронными весами и помогает получать своевременную и достоверную информацию о состоянии товарных запасов и итогах продаж; - подходит для предприятий малого бизнеса	- отсутствие аналитического модуля; - ограниченная функциональность; - не интегрируется с другими ИС.
SCM (Supply Chain Management) - управление цепочками поставок)	автоматизирует работу отдела закупки и других логистических отделов предприятия	- использует интернет-технологий для формирования интегрированных информационных систем управления товаропотоками, в которых используется онлайн-информация от поставщиков и производителей о наличии продукции, ее количестве и цене; - возможность интеграции в другие системы автоматизации бизнеса; - легкость в настройке и использовании	- ограниченная функциональность
CRM (Customer Relationship Management) – управление взаимоотношениями с клиентами	Повышение эффективности бизнес процессов, сосредоточенных во "фронт-офисе", направленных на привлечение и удержание клиентов	-анализ рыночных возможностей предприятия, предпочтений потребителей; - наличие обратной связи с потребителями; - функциональность охватывает маркетинг, продажи и сервис, что соответствуют стадиям привлечения клиента, самого акта совершения сделки (транзакция) и послепродажного обслуживания	- использование ограничивается взаимоотношениями с потребителями; - ограничена интегрируемость с другими ИС; - ограниченность использования при большом количестве покупателей.

Окончание таблицы Е.6

<i>Информационная система</i>	<i>Описание</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
BI (Business Intelligence) системы анализа данных	Анализ всей информации, накапливающейся на предприятии.	- обработка значительного количества информации с большей скоростью, которые позволяют быстро получать сводные данные об эффективности работы всего предприятия; - наличие хранилища данных, которое аккумулирует информацию из различных источников; - быстрая скорость формирования отчетов	-
MDM – электронный номенклатурный справочник товаров	Автоматизированная система учета и группировки товаров	-автоматизированный учет большого количества товаров; - быстрое выявление общих закономерностей товарных групп	- ограниченная функциональность; - принятие решений относительно товарной групп вместо товара
WMS (Warehouse Management System) – управление складскими запасами.	автоматизирует складские процессы, повышает эффективность складской логистики и цепочки поставок в целом	- осуществляет управление всеми складскими процессами, начиная от приемки и отгрузки товара, заканчивая формированием стратегии размещения и оптимизации слоттинга, проведением инвентаризаций; - используются технологии штрих-кодирования, RFID. - возможность интеграции в другие системы автоматизации бизнеса;	-значительные затраты времени на формализацию исходных данных; -высокие требования к квалификации складского персонала; -использование ограничивается автоматизацией складских процессов

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Принципы анализа внешнего антикризисного экономического поведения

Таблица Ж.1 – Принципы анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия (*разработано на основе [179, с. 305-307; 213, с. 90-93; 273, с. 55-56; 360, с.26-28]*)

<i>Принцип</i>	<i>Содержание принципа для целей анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия</i>
<i>1. Научность</i>	Основан на общеэкономических законах развития экономического общества, прогрессивных методах и методиках проведения исследований, концепции стратегического планирования антикризисного экономического поведения.
<i>2. Комплексность</i>	Охватывает всестороннее изучение причинно-следственных связей процессов и явлений, обуславливающих эффективную реализацию моделей поведения предприятия на всех временных уровнях.
<i>3. Системность</i>	Исследование внешнего антикризисного экономического поведения предприятия как сложной открытой динамической системы моделей поведения, взаимосвязанной с факторами макросреды и внешнего экономического поведения предприятия на микроуровне; использование в анализе связанных групп методов и системы показателей.
<i>4. Объективность</i>	Базируется на достоверной и проверенной информации, отвечающей установленным требованиям к ее качеству, и использовании точно соответствующих каждому виду информации методов ее анализа, что позволяет получить наиболее достоверные и аргументированные выводы, подтвержденные точными аналитическими расчетами.
<i>5. Действенность</i>	Позволяет выявлять недостатки, негативные и позитивные отклонения с целью устранения сложившихся негативных ситуаций или использование появившихся возможностей посредством принятия управленческо-поведенческих решений и корректировки моделей поведения
<i>6. Оперативность</i>	Характеризует быстроту и четкость проведения аналитических операций, готовность аналитической информации в соответствии со сроками подготовки управленческо-поведенческих решений.
<i>7. Плановость</i>	Осуществляет планирование проведения аналитической работы, определение задач анализа, центров аналитической ответственности и контроля.
<i>8. Целенаправленность</i>	Базируется на согласованности стратегических целей, целевых ориентиров реализуемых моделей поведения и целях оперативного управления.
<i>9. Динамичность</i>	Позволяет проводить исследования в их развитии и выявлять причины изменений.
<i>10. Верифицируемость</i>	Основан на понятности и доступности алгоритмов проведения аналитических операций и формирования отчетов.

Продолжение таблицы Ж.1

<i>Принцип</i>	<i>Содержание принципа для целей анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия</i>
11. <i>Мультиколлениарность</i>	Характеризует такой набор аналитических инструментов, которых дополняют друг друга, исключая дублирование.
12. <i>Древоводность структуры</i>	Предполагает, что система аналитических инструментов включает набор частных показателей, обоснованно сочетающий абсолютные и относительные, которые переходят в обобщающие.
13. <i>Сопоставимость</i>	Предполагает, что в анализе используются только сопоставимые показатели.
14. <i>Встроенность</i>	Предполагает, что анализ является органической частью информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия и элементом когнитивно-композиционной модели функционирования предприятия.
15. <i>Практичность</i>	Результаты анализа должны быть четкими, ясными и понятными пользователям и обеспечивать оценку текущего состояния реализации моделей внешнего экономического поведения предприятия.
16. <i>Бифуркационность</i>	Закрывающийся в исследовании экономического поведения субъектов прямого окружения предприятия и внешнего экономического поведения предприятия как сложных динамических систем с множественными альтернативными моделями своего поведения, изменяющихся в точках бифуркации или разветвления, обозначающих порог качественного преобразования модели поведения
17. <i>Государственность</i>	Охватывает изучение влияния государственной экономической, социальной, международной политики и законодательства на макроэкономические явления и внешнее поведение предприятия
18. <i>Отраслевой специфики</i>	Базируется на изучении специфических особенностей торговой деятельности и адаптации к ним методологического аппарата проведения анализа
19. <i>Оптимальность методического обеспечения</i>	Характеризует оптимальный набор аналитических инструментов, обеспечивающий полноту проведения стратегического, тактического и оперативного анализа, включающий традиционные логические, формализованные и оптимизационные методы; современные методические инструменты и модели анализа, учитывающие оптимальное сочетание количественных и качественных методов анализа, сбалансированности финансовых и нефинансовых оценочных показателей и предполагает автоматизацию процесса аналитической обработки информации с применением современных информационных продуктов и технологий.
20. <i>Непрерывности</i>	Закрывается в непрерывном проведении анализа в соответствии с необходимостью оценивать оперативные изменения внешнего окружения предприятия, влияющие на достижение стратегических целей и реализацию моделей внешнего поведения.
21. <i>Креативности</i>	Предполагает реализацию творческого, нестандартного подхода к решению каждой конкретной ситуации, альтернативность управленческо-поведенческих решений и способов их практического воплощения.

Таблица Ж.2 – TEPsICID-анализ факторов макросреды на внешнее экономическое поведение

<i>Факторы макросреды</i>	<i>Сила влияния фактора</i>		<i>Вероятность наступления события, обусловленного влиянием фактора</i>		<i>Оценка влияния фактора</i>
	1	2 3	4 5	6	
(T) TRADE&TECHNOLOGICAL — торгово-технологические факторы					
Влияние новых форм и методов торговли	2,5	0,83	2,4	0,48	0,632
Степень монополизации	2,1	0,70	3	0,6	0,648
Уровень материально-технической базы	1,5	0,50	3,7	0,74	0,608
Использование информационных и интернет-технологий	1,9	0,63	3,1	0,62	0,627
Возможности логистических цепочек поставки товаров	1,7	0,57	2,5	0,5	0,532
Уровень развития инфраструктуры потребительского рынка	1,1	0,37	3,9	0,78	0,535
(E) ECONOMICAL — экономические факторы					
Темпы роста экономики	2	0,67	3,1	0,62	0,643
Уровень инфляции	1,4	0,47	3,5	0,7	0,572
Стабильность курса валюты	1,3	0,43	3,2	0,64	0,527
Уровень реальных доходов населения	1,9	0,63	3,3	0,66	0,647
Инвестиционная привлекательность торговли	1,6	0,53	3,9	0,78	0,645
Уровень развития банковской сферы	2,8	0,93	2,1	0,42	0,626
Уровень страховых рисков	1,8	0,60	3,6	0,72	0,657
Стабильность цен	2,1	0,70	3,2	0,64	0,669
(P) POLITICAL-Laws - политико-правовые факторы					
Уровень политической стабильности	2,3	0,77	3,1	0,62	0,689
Правовое регулирование торговой деятельности	1,8	0,60	3,6	0,72	0,657
Состояние налогового законодательства, наличие налоговых льгот	2,2	0,73	3,3	0,66	0,696
Государственные программы по развитию предпринимательства в торговле	0,9	0,30	4,4	0,88	0,514
Стандартизация товаров	0,95	0,32	4,5	0,9	0,534
Возможности антимонопольной политики	0,96	0,32	4,6	0,92	0,543
(S) SOCIO-CULTURAL — социально-культурные факторы					
Темпы роста населения	0,9	0,30	4,6	0,92	0,525
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	1,8	0,60	3,3	0,66	0,629
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	1,2	0,40	4,2	0,84	0,580
Уровень здравоохранения и образования	0,9	0,30	4,7	0,94	0,531
Размер и структура семьи	0,9	0,30	4,8	0,96	0,537
Изменение структуры спроса покупателей	1,4	0,47	3,6	0,72	0,580
Уровень развития рынка труда	2,1	0,70	2,2	0,44	0,555
(I) International - международные факторы					
Влияние международных событий	1	0,33	4,4	0,88	0,542
Уровень легализации отношений с другими странами	2,3	0,77	2,9	0,58	0,667

Продолжение таблицы Ж.2

<i>Факторы макросреды</i>	<i>Сила влияния фактора</i>		<i>Вероятность наступления события, обусловленного влиянием фактора</i>		<i>Оценка влияния фактора</i>
Уровень напряженности вооруженного конфликта	2,2	0,73	2,1	0,42	0,555
Наличие иностранных торговых сетей, в т. ч. ТНК	1,7	0,57	2,6	0,52	0,543
(C)CRISIS - фактор кризисной цикличности					
Этап жизненного цикла глобального кризиса	0,9	0,30	4,5	0,9	0,520
Этап жизненного цикла кризиса в ДНР	1,9	0,63	3,3	0,66	0,647
(I) INFORMATION - фактор информационной макросреды					
Возможность доступа к информационным ресурсам	2,6	0,87	2,1	0,42	0,603
Наличие статистической информации о рынке	2,5	0,83	2,5	0,5	0,645
Актуальность доступной информации	2,2	0,73	2,2	0,44	0,568
Развитие и информационное использование интернета	2,2	0,73	3,1	0,62	0,674
Участие в международной финансовой системе	2,5	0,83	2,7	0,54	0,671
(D) Demographic - демографические факторы					
Численность и темпы роста населения	1,2	0,40	3,9	0,78	0,559
Поло-возрастная структура населения	1,1	0,37	3,9	0,78	0,535
Уровень естественного прироста населения	0,9	0,30	4,6	0,92	0,525
Активность миграционных процессов	1,1	0,37	4,2	0,84	0,555

Таблица Ж.3 – TEPASICID-анализ факторов макросреды на внешнее экономическое поведение с учетом силы взаимовлияния факторов

Факторы макросреды	Сила влияния фактора		Вероятность наступления события, обусловленного влиянием фактора		Сила взаимовлияния факторов	Оценка влияния фактора
	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7
(T) TRADE&TECHNOLOGICAL — торгово-технологические факторы						
Влияние новых форм и методов торговли	2,5	0,83	2,1	0,42	0,18	0,42
Степень монополизации	2,7	0,90	3,3	0,66	1,97	0,94
Уровень материально-технической базы	1,2	0,40	2,1	0,42	0,56	0,59
Использование информационных и интернет-технологий	1,9	0,63	4,3	0,86	0,41	0,54
Возможности логистических цепочек поставки товаров	1,4	0,47	3,1	0,62	1,81	0,80
Уровень развития инфраструктуры потребительского рынка	1,1	0,37	1,6	0,32	0,71	0,59
(E) ECONOMICAL — экономические факторы						
Темпы роста экономики	2,1	0,70	2,1	0,42	0,37	0,53
Уровень инфляции	0,3	0,10	3,7	0,74	1,69	0,82
Стабильность курса валюты	0,4	0,13	4,4	0,88	0,64	0,56
Уровень реальных доходов населения	1,9	0,63	2,2	0,44	0,41	0,55
Инвестиционная привлекательность торговли	0,6	0,20	0,3	0,06	1,77	0,90
Уровень развития банковской сферы	2,8	0,93	0,1	0,02	2,24	0,96
Уровень страховых рисков	1,8	0,60	0,2	0,04	1,85	0,93
Стабильность цен	2,3	0,77	4,3	0,86	0,33	0,53
(P) POLITICAL-Laws - политико-правовые факторы						
Уровень политической стабильности	2,8	0,93	4,8	0,96	2,05	0,99
Правовое регулирование торговой деятельности	1,6	0,53	4,2	0,84	1,85	0,93
Состояние налогового законодательства, наличие налоговых льгот	2,6	0,87	3,9	0,78	2,01	0,99
Государственные программы по развитию предпринимательства в торговле	0,6	0,20	2,1	0,42	0,79	0,59
Стандартизация товаров	1,9	0,63	1,9	0,38	1,51	0,76
Возможности антимонопольной политики	0,3	0,10	2,2	0,44	0,77	0,61
(S) SOCIO-CULTURAL — социально-культурные факторы						
Темпы роста населения	0,8	0,27	4,8	0,96	0,79	0,60
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	2,5	0,83	3,9	0,78	0,45	0,56
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	1,1	0,37	4,4	0,88	0,68	0,61
Уровень здравоохранения и образования	1,2	0,40	3,6	0,72	0,79	0,61
Размер и структура семьи	1,4	0,47	3,4	0,68	0,79	0,61
Изменение структуры спроса покупателей	0,7	0,23	1,3	0,26	0,60	0,59
Уровень развития рынка труда	1,9	0,63	1,8	0,36	0,33	0,47

Продолжение таблицы Ж.3

<i>Факторы макросреды</i>	<i>Сила влияния фактора</i>		<i>Вероятность наступления события, обусловленного влиянием фактора</i>		<i>Сила взаимовлияния факторов</i>	<i>Оценка влияния фактора</i>
(I) International - международные факторы						
Влияние международных событий	0,7	0,23	3,2	0,64	1,53	0,77
Уровень легализации отношений с другими странами	2,9	0,97	3,4	0,68	2,05	0,97
Уровень напряженности вооруженного конфликта	2,2	0,73	2,1	0,42	2,01	0,85
Наличие иностранных торговых сетей, в т. ч. ТНК	1,9	0,63	2,6	0,52	1,81	0,81
(C) CRISIS - фактор кризисной цикличности						
Этап жизненного цикла глобального кризиса	1,1	0,37	4,1	0,82	1,49	0,74
Этап жизненного цикла кризиса в ДНР	2,3	0,77	4,3	0,86	1,89	0,92
(I) INFORMATION - фактор информационной макросреды						
Возможность доступа к информационным ресурсам	2,6	0,87	3,1	0,62	2,16	0,92
Наличие статистической информации о рынке	2,5	0,83	2,9	0,58	2,12	0,96
Актуальность доступной информации	1,4	0,47	2,2	0,44	2,01	0,86
Развитие и информационное использование интернета	2,4	0,80	4,6	0,92	0,30	0,51
Участие в международной финансовой системе	2,8	0,93	3,9	0,78	2,12	0,99
(D) Demographic - демографические факторы						
Численность и темпы роста населения	0,5	0,17	2,9	0,58	0,68	0,60
Поло-возрастная структура населения	0,3	0,10	2,6	0,52	0,71	0,59
Уровень естественного прироста населения	0,5	0,17	3,1	0,62	0,79	0,60
Активность миграционных процессов	0,8	0,27	3,8	0,76	1,57	0,79

Таблица Ж.4 – ABC-анализ факторов макровлияния на формирование модели антикризисного экономического поведения предприятия без учета взаимовлияния факторов

<i>Факторы макросреды</i>	<i>Оценка влияния фактора</i>	<i>Доля фактора в общей оценке</i>	<i>Нарастающий итог</i>	<i>Вывод</i>
Состояние налогового законодательства, наличие льгот	0,696	2,79	2,79	оперативный анализ
Уровень политической стабильности	0,689	2,76	5,55	
Развитие и информационное использование интернета	0,674	2,70	8,26	
Участие в международной финансовой системе	0,671	2,69	10,95	
Стабильность цен	0,669	2,68	13,63	
Уровень легализации отношений с другими странами	0,667	2,67	16,30	
Правовое регулирование торговой деятельности	0,657	2,63	18,94	
Уровень страховых рисков	0,657	2,63	21,57	
Степень монополизации	0,648	2,60	24,17	тактический анализ
Этап жизненного цикла кризиса в ДНР	0,647	2,59	26,76	
Уровень реальных доходов населения	0,647	2,59	29,35	
Наличие статистической информации о рынке	0,645	2,59	31,94	
Инвестиционная привлекательность торговли	0,645	2,59	34,53	
Темпы роста экономики	0,643	2,58	37,10	
Влияние новых форм и методов торговли	0,632	2,54	39,64	
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,629	2,52	42,16	
Использование информационных и интернет-технологий	0,627	2,51	44,67	
Уровень развития банковской сферы	0,626	2,51	47,18	
Уровень материально-технической базы	0,608	2,44	49,62	стратегический анализ
Возможность доступа к информационным ресурсам	0,603	2,42	52,04	
Изменение структуры спроса покупателей	0,580	2,32	54,36	
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	0,580	2,32	56,69	
Уровень инфляции	0,572	2,29	58,98	
Актуальность доступной информации	0,568	2,28	61,26	
Численность и темпы роста населения	0,559	2,24	63,50	
Уровень напряженности вооруженного конфликта	0,555	2,22	65,72	
Активность миграционных процессов	0,555	2,22	67,94	
Уровень развития рынка труда	0,555	2,22	70,17	
Наличие иностранных торговых сетей, в т. ч. ТНК	0,543	2,18	72,35	
Возможности антимонопольной политики	0,543	2,18	74,52	
Влияние международных событий	0,542	2,17	76,69	
Размер и структура семьи	0,537	2,15	78,84	
Поло-возрастная структура населения	0,535	2,14	80,99	
Уровень развития инфраструктуры потребительского рынка	0,535	2,14	83,13	
Стандартизация товаров	0,534	2,14	85,27	
Возможности логистических цепочек поставки товаров	0,532	2,13	87,41	
Уровень здравоохранения и образования	0,531	2,13	89,53	
Стабильность курса валюты	0,527	2,11	91,65	
Темпы роста населения	0,525	2,11	93,75	
Уровень естественного прироста населения	0,525	2,11	95,86	
Этап жизненного цикла глобального кризиса	0,520	2,08	97,94	
Гос.программы по развитию предпринимательства в торговле	0,514	2,06	100,00	
ИТОГО	24,95			

Таблица Ж.5 – ABC-анализ факторов макровлияния на формирование модели антикризисного экономического поведения предприятия с учетом взаимовлияния факторов

<i>Факторы макросреды</i>	<i>Оценка влияния фактора</i>	<i>Доля фактора в общей оценке</i>	<i>Нарастающий итог</i>	<i>Вывод</i>
Уровень политической стабильности	0,991	3,252	3,252	оперативный анализ
Состояние налогового законодательства, наличие льгот	0,990	3,250	6,502	
Участие в международной финансовой системе	0,985	3,234	9,736	
Уровень легализации отношений с другими странами	0,969	3,181	12,917	
Наличие статистической информации о рынке	0,960	3,152	16,068	
Степень монополизации	0,938	3,080	19,148	
Правовое регулирование торговой деятельности	0,928	3,045	22,193	тактический анализ
Уровень страховых рисков	0,928	3,045	25,238	
Этап жизненного цикла кризиса в ДНР	0,924	3,033	28,271	
Возможность доступа к информационным ресурсам	0,924	3,032	31,303	
Инвестиционная привлекательность торговли	0,903	2,964	34,267	
Уровень развития банковской сферы	0,958	3,145	37,412	
Актуальность доступной информации	0,865	2,839	40,251	
Уровень напряженности вооруженного конфликта	0,852	2,796	43,046	
Наличие иностранных торговых сетей, в т. ч. ТНК	0,811	2,662	45,708	
Уровень инфляции	0,821	2,693	48,401	
Активность миграционных процессов	0,785	2,578	50,979	стратегический анализ
Возможности логистических цепочек поставки товаров	0,800	2,627	53,606	
Влияние международных событий	0,766	2,515	56,121	
Стандартизация товаров	0,756	2,480	58,602	
Этап жизненного цикла глобального кризиса	0,739	2,425	61,027	
Размер и структура семьи	0,611	2,006	63,033	
Уровень здравоохранения и образования	0,607	1,992	65,025	
Темпы роста населения	0,603	1,978	67,003	
Уровень материально-технической базы	0,592	1,944	68,947	
Возможности антимонопольной политики	0,610	2,001	70,947	
Поло-возрастная структура населения	0,589	1,934	72,881	
Численность и темпы роста населения	0,595	1,955	74,836	
Гос.программы по развитию предпринимательства в торговле	0,594	1,949	76,784	
Изменение структуры спроса покупателей	0,586	1,924	78,708	
Уровень естественного прироста населения	0,603	1,978	80,686	
Уровень развития инфраструктуры потребительского рынка	0,589	1,934	82,620	
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	0,610	2,003	84,623	
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,561	1,843	86,466	
Использование информационных и интернет-технологий	0,544	1,784	88,250	
Стабильность курса валюты	0,562	1,843	90,093	
Темпы роста экономики	0,535	1,756	91,849	
Стабильность цен	0,530	1,740	93,590	
Уровень реальных доходов населения	0,555	1,822	95,411	
Развитие и информационное использование интернета	0,512	1,681	97,092	
Уровень развития рынка труда	0,468	1,536	98,628	
Влияние новых форм и методов торговли	0,418	1,372	100,000	
ИТОГО	30,465			

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Анализ внешнего экономического поведения микросреды исследуемых предприятий

Таблица И.1 – Расчет конкурентного поведения исследуемых предприятий

	ООО «АТБ Альфа-групш»	ООО «Свет Востока»	ООО «ГРИН ТЕРМО»	ООО «Юз Авто Дон»	ООО «Галактика»	ООО «Сити Строй»	ООО "ФКФ. Рендель"	ООО "Мастергорг"	другие
Конкурентные преимущества	0,94 ↘	0,98 =	1,10 ↗	1,01 =	1,13 ↗	1,05 ↗	0,99 =	0,84 ↘	0,71 ↘
степень полезности товаров	1,10	0,90	1,30	1,26	1,20	1,17	1,05	0,96	0,84
степень широты ассортимента	0,90	0,80	1,20	1,10	1,50	1,41	1,06	0,85	0,71
уровень качества товаров	0,90	1,10	1,05	1,24	0,80	0,85	1,05	0,9	0,8
уровень наличия минимального количества товаров	0,80	1,10	1,10	0,95	1,10	0,85	0,9	0,7	0,65
уровень предпродажного и послепродажного сервиса	0,8	1,00	0,90	1,05	1,10	0,95	0,95	0,86	0,5
уровень цен	1,20	1,05	1,10	0,83	1,20	1,15	0,95	0,82	0,8
уровень скидок	0,90	0,90	1,05	0,65	1,00	1	0,96	0,8	0,7
Цепочка ценностей	0,99 =	1,07 ↗	1,20 ↗	1,07 ↗	1,18 ↗	1,13 ↗	1,01 =	0,96 ↘	0,86 ↘
уровень потребительской ценности	0,76	0,80	1,10	1,20	1,10	1,08	1,02	0,9	0,88
уровень функциональной ценности	1,20	1,10	1,26	0,91	1,33	1,21	1,12	1,01	0,89
<i>устойчивость репутации</i>	1,10	0,80	1,10	0,95	1,30	1,2	1,15	1,1	1
<i>прогнозируемость поведения</i>	1,20	1,10	1,30	0,96	1,20	1,15	1,14	0,85	0,6
<i>степень надежности предприятия как партнера</i>	1,20	1,20	1,30	0,81	1,30	1,2	1,1	0,94	0,87
<i>степень договорной гибкости</i>	1,30	1,30	1,35	0,90	1,50	1,3	1,1	1,16	1,1
уровень организационной ценности	1,00	1,30	1,25	1,09	1,10	1,1	0,9	0,96	0,82
Изменение доли рынка	1,18 ↗	1,05 ↗	1,30 ↗	1,01 =	1,40 ↗	1,23 ↗	0,99 =	0,8 ↘	0,76 ↘
Изменение доли новых товаров	1,30 ↗	1,00 =	1,15 ↗	1,04 ↗	1,25 ↗	1,16 ↗	0,99 =	0,9 ↘	0,88 ↘
Интегральный показатель поведения конкурента	1,09	1,02	1,19	1,03	1,23	1,14	1,00	0,87	0,80
Сила влияния конкурента	0,50	0,30	0,25	0,22	0,75	0,50	0,22	0,16	0,12
эффективность работы маркетингового отдела	0,62	0,42	0,45	0,26	0,86	0,73	0,36	0,22	0,25
уровень слаженности работы элементов организационной структуры	0,47	0,39	0,25	0,32	0,71	0,45	0,33	0,30	0,20
уровень репутации предприятия	0,59	0,28	0,26	0,20	0,77	0,58	0,18	0,14	0,12
поддержка со стороны органов власти	0,35	0,17	0,13	0,15	0,66	0,32	0,10	0,08	0,03
Интенсивность влияния конкурента	0,3	0,5	0,6	0,30	0,75	0,65	0,3	0,25	0,1
коэффициент интенсивности поведения	0,75	0,6	0,89	0,50	0,84	0,85	0,55	0,45	0,25
коэффициент экстенсивности поведения	0,4	0,83	0,9	0,60	0,90	0,76	0,55	0,52	0,4
Интегральный коэффициент поведения	0,162	0,152	0,177	0,069	0,691	0,369	0,064	0,036	0,009
Вывод	контрнаступление	изоляционное	наступательное	согласие	наступательное	наступательное	оборонительное	отступательное	отступательное

Таблица И.2 – Факторы, влияющие на формирование модели рыночного поведения конечного покупателя

<i>Наименование фактора*</i>	<i>Профессионал</i>	<i>Требовательный</i>	<i>Рациональный</i>	<i>Экономный</i>	<i>Новатор</i>	<i>Консерватор</i>	<i>Спонтанный</i>
Цена товара	3	2	4	2	4	4	0
Качество товара	4	5	4	3	4	5	4
Уровень новизны товара**	4	4	3	3	5	3	4
Уровень известности бренда	3	5	3	3	5	3	4
Репутация производителя	4	5	4	4	5	5	3
Соответствие стандартам	5	4	4	4	5	5	4
Уровень обслуживания покупателей	2	5	4	1	4	3	4
Удобство расположения товаров	0	4	3	1	4	4	5
Широта ассортимента	5	4	4	3	3	3	5
Наличие товаров-аналогов	5	3	4	2	2	3	4
Наличие товаров-заменителей	5	3	4	2	2	3	4
Возможность сравнения с товарами-аналогами и товарами-заменителями	2	4	5	2	3	4	2
Усилия, затрачиваемые на поиск информации о товаре	2	4	5	3	4	2	1
Возможность выбора товаров через сеть Internet	4	3	5	1	5	1	1
Уровень запланированности покупок	5	3	4	4	1	3	2
Наличие скидок	3	2	5	5	3	2	0
Наличие распродаж	3	2	5	5	3	2	0
Уровень оборудования демонстрационных залов	2	5	4	2	4	4	4
Потребность в услугах консультанта	0	5	3	3	4	4	3
Активность рекламы в магазине	0	5	3	3	5	0	5
Удобство месторасположения магазина	3	5	4	4	4	2	4
Наличие расширенной информации о товарах	1	5	4	4	5	4	3
Удобство поиска товаров	2	5	4	3	5	4	3
Удобное время работы магазина	2	4	4	3	4	3	4

*5 – высокий уровень, 4 – выше среднего; 3 – средний уровень, 2 – уровень ниже среднего, 1 – низкий уровень, 0 – не имеет значения.

** 5 – качественно новый товар, 4 – усовершенствованный товар, 3 – традиционный товар, 2 – устаревшая модель, 1 – не имеет значения

Таблица И.3 – Факторы, влияющие на формирование модели рыночного поведения организованного покупателя

<i>Наименование фактора*</i>	<i>Профессионал</i>	<i>Дилетант</i>
Цена товара	3	2
Качество товара	4	5
Широта ассортимента	4	4
Репутация производителя	3	5
Усилия, затрачиваемые на поиск информации о товаре	4	5
Возможность выбора товаров через сеть Internet	5	4
Наличие скидок	2	5
Уровень договорных отношений	0	4
Структура и согласованность закупочного центра	5	4
Степень надежности продавца	5	3

*5 – высокий уровень, 4 – выше среднего; 3 – средний уровень, 2 – уровень ниже среднего, 1 – низкий уровень, 0 – не имеет значения.

Таблица И.4 – Факторы, влияющие на формирование модели рыночного поведения посредника услуг

<i>Наименование фактора*</i>	<i>Активные</i>	<i>Пассивные</i>	<i>Традиционные</i>
Количество видов оказываемых услуг	3	2	4
Качество оказываемых услуг	4	3	3
Уровень цен на услуги	4	3	3
Репутация производителя услуг	3	2	4
Возможность получения или заказа услуг через сеть Internet	4	1	
Уровень партнерских взаимоотношений	5	3	4

*5 – высокий уровень, 4 – выше среднего; 3 – средний уровень, 2 – уровень ниже среднего, 1 – низкий уровень, 0 – не имеет значения.

Таблица И.5 – Показатели оценки поведения логистических партнеров

<i>Показатели оценки логистического партнера</i>	<i>Формула расчета</i>	<i>Условные обозначения</i>
Показатели надежности логистического партнера		
Доля поставок с отклонением от установленной даты до трех дней	$d_{\text{откл-3}} = \frac{\text{Пост}_{\text{откл-3}}}{\text{Пост}}$	Пост _{откл-3} – количество поставок с отклонением до 3-х дней; Пост – общее количество поставок
Доля поставок с отклонением от установленной даты до семи дней	$d_{\text{откл-7}} = \frac{\text{Пост}_{\text{откл-7}}}{\text{Пост}}$	Пост _{откл-7} – количество поставок с отклонением до 7-х дней.
Доля поставок с отклонением от установленной даты более семи дней	$d_{\text{откл+7}} = \frac{\text{Пост}_{\text{откл+7}}}{\text{Пост}}$	Пост _{откл+7} – количество поставок с отклонением более 7-ми дней.
Доля недопоставленных товаров к договорному объему	$d_{\text{н.п.}} = \frac{\text{Дог}_{\text{н.п.}}}{\text{Дог}}$	Дог _{н.п.} – сумма недопоставленных по договору товаров; Дог – общая сумма договора.
Доля возврата товаров	$d_{\text{в.т.}} = \frac{\text{Дог}_{\text{в.т.}}}{\text{Дог}}$	Дог _{в.т.} – сумма возврата товаров.
Коэффициент готовности поставок [Бочкарев, с. 56]	$K_{\text{г.п.}} = \frac{T - (\sum \Delta \text{Дпост}i + \frac{T \cdot \sum \Delta Q_{\text{пост}i}}{\sum Qi})}{T}$	T – период поставки, дни; $\Delta \text{Дпост}i$ – отклонение планового срока поставки товаров от фактического, дни; $\Delta Q_{\text{пост}i}$ – объем недопоставленных товаров i-го вида, тыс. руб.; Qi – объем поставки товаров i-го вида по плану, тыс. руб.
Средневзвешенный темп роста цен [Трусов, с. 117]	$\bar{T}_{\text{ц}} = \sum_{i=1}^n \frac{P_{i1}}{P_{i0}} \cdot \frac{S_i}{\sum S_i}$	P _{i1} , P _{i0} – цена i-ой группы товаров в текущем и базовом периодах, руб.; S _i – сумма, на которую поставлен товар i-ой группы в текущем периоде $\sum S_i$ – сумма поставки товаров всех групп, руб. n – количество поставляемых групп товаров
Уровень вариативности условий доставки	$K_{\text{в.п.}} = \frac{\text{Пост}_{\text{вар.}}}{\text{Пост}_{\text{дог}}}$	Пост _{вар} – количество поставок с отклонениями от договорных условий, ед.; Пост _{дог} – количество поставок в рамках договорных условий, ед.
Уровень финансовой надежности партнера	$K_{\text{ф.н.}} = \frac{R_{\text{прод}}}{R_{\text{прод.ср.отр.}}}$	R _{прод} , R _{прод.ср.отр.} – рентабельность продаж партнера и среднеотраслевой показатель рентабельности продаж.
Интегральный коэффициент надежности	$I_{\text{к.н.}} = \sqrt[9]{\frac{1}{d_{\text{откл-3}}} \cdot \frac{1}{d_{\text{откл-7}}} \cdot \frac{1}{d_{\text{откл+7}}} \cdot \frac{1}{d_{\text{н.т.}}} \cdot \frac{1}{d_{\text{в.т.}}} \cdot K_{\text{г.п.}} \cdot \bar{T}_{\text{ц}} \cdot K_{\text{в.п.}} \cdot K_{\text{ф.н.}}}$	

Продолжение таблицы И.5

<i>Показатели оценки логистического партнера</i>	<i>Формула расчета</i>	<i>Условные обозначения</i>
Показатели договорной гибкости и лояльности логистического партнера		
Коэффициент пролонгированности договоров	$K_{п.д.} = \frac{Дог_{пролонг}}{Дог}$	Дог _{пролонг} – количество пролонгированных договоров, ед.; Дог – общее количество заключенных договоров, ед.
Коэффициент вариативности условий оплаты	$K_{в.усл.опл.} = \frac{Опл_{вар.}}{Опл_{дог}}$	Опл _{вар} – количество поставок с отклонениями от договорных условий оплаты, ед.; Опл _{дог} – количество поставок в рамках договорных условий оплаты, ед.
Коэффициент разовых поставок	$K_{ед.пост.} = \frac{NПост_{единораз.}}{NПост_{дог}}$	Nпост _{единораз.} – количество единоразовых поставок, ед.; Nпост _{дог} – количество поставок в рамках действующих договоров, ед.
Коэффициент послепродажного сервиса	$K_{пп.с} = \frac{Усл_i}{Усл_{max}}$	Усл _i – количество видов послепродажных услуг, оказываемых партнером, ед.; Усл _{max} – количество максимально возможных услуг, ед.
Коэффициент принятых внедоговорных поставок	$K_{внедог.пост.} = \frac{NПост_{внедог.}}{NПост_{дог}}$	Nпост _{внедог.} – количество согласованных поставок с изменениями договорных условий, ед.
Коэффициент стимулирования сбыта	$K_{с.с.} = \frac{Q_{с.с.}}{Q}$	Q _{с.с.} – объем товарных групп, охваченных стимулирующими мероприятиями; Q – всего реализованных товарных групп
Коэффициент деловой репутации	$K_{д.реп.} = \frac{Рейтинг_{дел.реп.}}{N_{партн}}$	Рейтинг _{дел.реп.} – рейтинг деловой репутации i-го партнера; N _{партн.} – количество партнеров, участвующих в рейтинге
Интегральный коэффициент договорной гибкости и лояльности	$I_{д.г.} = \sqrt[7]{K_{п.д.} \cdot K_{в.усл.опл.} \cdot K_{ед.пост.} \cdot K_{пп.с.} \cdot K_{внедог.пост.} \cdot K_{с.с.} \cdot K_{д.реп.}}$	

Таблица И.6 – Расчет частных и интегральных показателей экономического поведения логистических партнеров

Показатели	Наименование предприятий партнеров						
	ООО «Укрторг-стройматериалы»	ООО «Омегаплюс»	ООО «Доневропродукт»	ООО «Укрдизайн»	ООО «Юз Авто Дон»	ООО «Омега»	ООО «Свет Востока»
Показатели надежности логистического партнера							
Доля поставок с отклонением от установленной даты до трех дней	0,234	0,134	0,315	0,274	0,116	0,274	0,202
Доля поставок с отклонением от установленной даты более семь дней	0,090	0,087	0,204	0,172	0,076	0,124	0,143
Доля поставок с отклонением от установленной даты до семь дней	0,052	0,061	0,108	0,027	0,021	0,012	0,087
Доля недопоставленных товаров к договорному объему	0,021	0,084	0,106	0,012	0,042	0,011	0,014
Коэффициент готовности поставок	0,509	0,612	0,437	0,456	0,722	0,352	0,405
Доля возврата товаров	0,090	0,086	0,099	0,015	0,077	0,059	0,096
Средневзвешенный темп роста цен	1,030	1,028	1,008	1,013	1,018	1,031	1,063
Уровень вариантивности условий доставки	0,243	0,670	0,381	0,092	0,216	0,092	0,176
Уровень финансовой надежности партнера	1,053	1,579	2,105	1,053	1,754	1,404	2,105
Интегральный коэффициент надежности	3,427	3,698	2,57	3,87	4,26	3,83	3,31
Показатели договорной гибкости и лояльности логистического партнера							
Коэффициент пролонгированности договоров	0,760	0,562	0,631	0,333	0,634	0,552	0,254
Коэффициент вариативности условий оплаты	0,883	0,889	0,572	0,451	0,428	0,142	0,153
Коэффициент разовых поставок	0,273	0,342	0,462	0,528	0,334	0,316	0,624
Коэффициент послепродажного сервиса	0,850	0,348	0,274	0,115	0,518	0,226	0,097
Коэффициент принятых внедоговорных поставок	0,116	0,462	0,336	0,157	0,243	0,414	0,121
Коэффициент стимулирования сбыта	0,340	0,481	0,307	0,231	0,284	0,334	0,203
Коэффициент деловой репутации	0,745	0,727	0,523	0,545	0,636	0,682	0,363
Интегральный коэффициент договорной гибкости и лояльности	0,463	0,515	0,424	0,292	0,413	0,340	0,215

Таблица И.7 – Расчет интегрального показателя антикризисного рыночного поведения для ООО «Галактика»

<i>Показатели</i>	<i>Тип рыночного поведения</i>		
	<i>Выжидательное</i>	<i>Спонтанное</i>	<i>Рациональное</i>
1. Как изменился объем покупок строительных материалов			
а) увеличился		0,08	
б) сократился	0,68		
в) остался неизменным			0,24
2. Как часто Вы осуществляете покупки строительных материалов по сравнению с довоенным периодом			
а) чаще, чем раньше;		0,13	
б) по мере необходимости с той же частотой;			0,23
в) отказались от покупок	0,64		
3. Как Вы определяете необходимость осуществления покупки?			
а) запланированные заранее;			0,38
б) отказ от части покупок и приобретение самого необходимого;	0,47		
в) во время посещения магазина.		0,15	
Среднее значение	0,60	0,12	0,28
Интегральный коэффициент	0,27		

Таблица И.8 – Расчет интегрального показателя антикризисного конкурентного поведения ООО «Галактика»

<i>Показатели</i>	<i>Тип конкурентного поведения</i>		
	<i>Реаги- рующее</i>	<i>Предупреж- дающее</i>	<i>Исполь- зующее</i>
1. Использование антикризисного управления направлено на:			
а) преодоление кризиса и снижение последствий	0,29		
б) разработку предупредительных и профилактических мероприятий		0,68	
в) ситуационная диагностика и выявление слабых сторон конкурентов			0,03
2. Уровень внутренней финансовой устойчивости к кризисным явлениям			
а) расчет показателей банкротства свидетельствует о высоком уровне платежеспособности			0,24
б) вероятность банкротства составляет более 50%;		0,39	
в) вероятность банкротства составляет более 75%.	0,37		
3. Уровень социальной устойчивости коллектива предприятия к кризисной ситуации			
а) готовность преодолевать кризис	0,59		
б) готовность реализовывать предупредительные антикризисные мероприятия		0,28	
в) готовность находить и использовать новые формы преодоления кризиса и поиск возможностей использовать кризисную ситуацию для развития			0,13
Среднее значение	0,42	0,45	0,13
Интегральный коэффициент	0,29		

Таблица И.9 – Расчет интегрального показателя антикризисного поведения логистических партнеров для ООО «Галактика»

<i>Показатели</i>	<i>Тип поведения логистических партнеров</i>		
	<i>Реагирующее</i>	<i>Предупреждающее</i>	<i>Используемое</i>
1. Использование антикризисного управления направлено на:			
а) преодоление кризиса и снижение последствий	0,17		
б) разработку предупредительных и профилактических мероприятий		0,81	
в) ситуационная диагностика и выявление слабых сторон конкурентов			0,02
2. Уровень внутренней финансовой устойчивости к кризисным явлениям			
а) расчет показателей банкротства свидетельствует о высоком уровне платежеспособности			0,21
б) вероятность банкротства составляет более 50%;		0,38	
в) вероятность банкротства составляет более 75%.	0,41		
3. Уровень социальной устойчивости коллектива предприятия к кризисной ситуации			
а) готовность преодолевать кризис	0,71		
б) готовность реализовывать предупредительные антикризисные мероприятия		0,23	
в) готовность находить и использовать новые формы преодоления кризиса и поиск возможностей использовать кризисную ситуацию для развития			0,06
Среднее значение	0,43	0,47	0,10
Интегральный коэффициент	0,27		

Таблица И.10 – Расчет интегрального показателя антикризисного контактного поведения для ООО «Галактика»

<i>Показатели</i>	<i>Тип контактного поведения</i>		
	<i>Радикальное</i>	<i>Традиционное</i>	<i>Поисковое</i>
1. Изменения, происходящие в нормативной базе:			
а) доля новых нормативных актов		0,73	
б) доля обновленных и переработанных нормативных актов	0,22		
в) доля нормативных актов, претерпевших незначительные изменения			0,05
2. Используемые формы контактов			
а) доля взаимоконтактов, реализуемых в новых форматах			0,09
б) доля взаимоконтактов, осуществляемых в ранее не используемых формах	0,22		
в) доля взаимоконтактов, осуществляемых в традиционных формах		0,69	
3. Частота взаимоконтактов			
а) частота контактов не изменилась;		0,12	
а) частота контактов сократилась			0,09
а) частота контактов увеличилась;	0,79		
Среднее значение	0,41	0,51	0,08
Интегральный коэффициент	0,25		

Таблица И.11 – Методика расчета корректирующих коэффициентов внешнего микроокружения

Корректирующий коэффициент	Формула расчета	Условные обозначения
Корректирующий коэффициент влияния конкурентного поведения	$k_{\text{конк.}} = \frac{\sum_{i=1}^n I_{\text{конк.пов.}} \cdot I_{\text{конк.силы}}}{n}$	$I_{\text{конк.пов.}}$ – интегральный коэффициент конкурентного экономического поведения i -го конкурента; $I_{\text{конк.силы}}$ – интегральный коэффициент конкурентной силы i -го конкурента; n – количество конкурентов.
Корректирующий коэффициент влияния рыночного поведения	$k_{\text{лог.п.}} = \frac{\sum_{i=1}^n I_{\text{ср.пок.}} \cdot I_{\text{ч.пок.}}}{n} + \frac{\sum_{i=1}^m I_{\text{усл.}}}{m}$	$I_{\text{ср.пок.}}$ – индекс средней покупки покупателя i -го типа поведения; $I_{\text{ч.пок.}}$ – индекс частоты покупок, совершаемых покупателями i -го вида поведения; n – количество типов поведения покупателей. $I_{\text{усл.}}$ – индекс частоты оказываемых услуг по продвижению и распространению, оказываемых субъектами i -го типа поведения; m – количество субъектов хозяйствования, оказывающие услуги по продвижению и распространению.
Корректирующий коэффициент влияния поведения логистических партнеров	$k_{\text{лог.п.}} = \frac{\sum_{i=1}^n I_{\text{к.н.}} \cdot I_{\text{д.г.}}}{n}$	$I_{\text{к.н.}}$ – интегральный коэффициент надежности i -го логистического партнера; $I_{\text{д.г.}}$ – интегральный коэффициент договорной гибкости и лояльности i -го логистического партнера; n – количество логистических партнеров.
Корректирующий коэффициент влияния контактного поведения	$k_{\text{конт}} = I_{\text{конт}}$	$I_{\text{конт.}}$ – интегральный коэффициент контактного поведения для i -го предприятия
Корректирующий коэффициент влияния антикризисного поведения	$k_{\text{антикр.}} = (I_{\text{а.конк.}} + I_{\text{а.рын.}} + I_{\text{а.лог.}} + I_{\text{а.конт.}}) / 4$	$I_{\text{а.конк.}}$, $I_{\text{а.рын.}}$, $I_{\text{а.лог.}}$, $I_{\text{а.конт.}}$ – интегральные коэффициенты антикризисного конкурентного, антикризисного рыночного, антикризисного поведения логистических партнеров и антикризисного контактного поведения

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Формирование стратегических альтернатив и обоснование системы стратегий предприятия

Таблица К.1 – Обоснование стратегических альтернатив на основе типов поведения розничных предприятий на рынке строительных материалов

<i>Типы поведения</i>	<i>Корпоративная стратегия</i>	<i>Обеспечивающие стратегии</i>
Стратегические альтернативы наступательного поведения	Наступление за счет роста доли рынка	Стратегия роста рыночной доли
	Наступление за счет конкурентных преимуществ	Стратегия усиления связей с покупателями «профессионалами» и «рационалистами»
	Наступление за счет активизации цепочки ценностей	Стратегия усиления контактов с логистическими партнерами
	Наступление за счет новых товаров	Стратегия сотрудничества с общественными организациями, СМИ
	Наступление за счет комплексных мероприятий	Стратегия лояльности финансовых структур и местных органов власти
Стратегические альтернативы контрнаступательного поведения	Контрнаступление за счет устранения конкурентных недостатков и сохранение конкурентных преимуществ	Стратегия усиления конкурентных преимуществ
	Контрнаступление за счет роста товарооборота	Стратегия устранения конкурентных недостатков
	Контрнаступление за счет новых товаров	Стратегия усиления связей с покупателями «профессионалами», «рационалистами» и «экономными»
	Контрнаступление за счет комплексных мероприятий	Стратегия усиления контактов с логистическими партнерами
		Стратегия расширения ассортимента
		Стратегия усиления заинтересованности со стороны контактных аудиторий
		Стратегия осуществления превентивных антикризисных мероприятий
Стратегические альтернативы согласительного поведения	Согласие за счет устранения конкурентных недостатков	Стратегия поддержания конкурентных преимуществ
	Согласие за счет активизации цепочки ценностей	Стратегия устранения конкурентных недостатков
	Согласие за счет новых альтернативных товаров	Стратегия оптимизации связей с логистическими партнерами
	Согласие за счет сохранения товарооборота	Стратегия усиления взаимоотношений с покупателями
	Согласие за счет комплексных мероприятий	Стратегия роста заинтересованности со стороны контактных аудиторий
		Стратегия разработки антикризисных мероприятий
Стратегические альтернативы оборонительного поведения	Оборона за счет сохранения конкурентных позиций	Стратегия поддержания конкурентных преимуществ и конкурентных недостатков
	Оборона за счет сохранения доли рынка	Стратегия сохранения товарооборота
	Оборона за счет сохранения товарного ассортимента	Стратегия поддержания постоянного товарного ассортимента
	Оборона за счет комплексных мероприятий	Стратегия стабилизации цен
		Стратегия сохранения логистических связей
		Стратегия сохранения заинтересованности со стороны контактных аудиторий
		Стратегия минимизации последствий кризисных явлений

Продолжение таблицы К.1

<i>Типы поведения</i>	<i>Корпоративная стратегия</i>	<i>Обеспечивающие стратегии</i>
Стратегические альтернативы изоляционистского поведения	Изоляция за счет сохранения конкурентных преимуществ и сокращения конкурентных недостатков	Стратегия поддержания конкурентных преимуществ
	Изоляция за счет поддержания темпа роста товарооборота	Стратегия устранения конкурентных недостатков
	Изоляция за счет сохранения товарного ассортимента	Стратегия усиления взаимоотношений с покупателями
	Изоляция за счет комплексных мероприятий	Стратегия сохранения логистических связей
		Стратегия поддержания постоянного товарного ассортимента
		Стратегия стабилизации цен
		Стратегия сохранения заинтересованности со стороны контактных аудиторий
		Стратегия диагностики кризисных явлений
Стратегические альтернативы отвлекающего поведения	Отвлечение за счет усиления конкурентных преимуществ и сохранения конкурентных недостатков	Стратегия усиления конкурентных преимуществ
	Отвлечение за счет сохранения доли рынка	Стратегия сохранения конкурентных недостатков
	Отвлечение за счет новых альтернативных товаров	Стратегия усиления взаимоотношений с покупателями
	Отвлечение за счет комплексных мероприятий	Стратегия сохранения логистических связей
		Стратегия обновления товарного ассортимента за счет альтернативных товаров
		Стратегия стабилизации цен
		Стратегия привлечения заинтересованности со стороны контактных аудиторий
		Стратегия диагностики кризисных явлений
Стратегические альтернативы отступательного поведения	Отступление за счет сокращения конкурентных преимуществ	Стратегия сокращения конкурентных преимуществ
	Отступление за счет сокращения цепочки ценностей	Стратегия сокращения товарного ассортимента
	Отступление за счет поступательного сокращения доли рынка	Стратегия стабилизации цен
	Отступление за счет сокращения ассортиментных групп товаров	Стратегия сохранения лояльных поставщиков
		Стратегия минимизации последствий кризисных явлений

Таблица К.2 – Анкета опроса менеджеров по вопросам формирования и выбора стратегических альтернатив

<i>Вопросы</i>	<i>Варианты ответов</i>	<i>Оценка вариантов ответов, балл</i>
<i>1. Готовность предприятия к разработке стратегии</i>		
1.1 Необходимо ли предприятию совершенствовать систему управления за счет стратегического управления?	- существующая система оперативного управления не нуждается в совершенствовании;	1
	- желательно дополнить существующую систему элементами стратегического управления;	2
	- залогом успеха является использование стратегического управления	3
1.2 Считаете ли Вы разработку стратегии обязательной для любого предприятия?	- разработкой стратегий должны заниматься только крупные предприятия или торговые сети;	1
	- разрабатывать стратегию желательно, но не обязательно;	2
	- только наличие грамотно разработанной стратегии обеспечивает развитие предприятию.	3
1.3 Стоит ли расставаться с теми работниками, которые не хотят мыслить стратегически?	- если работник имеет достаточный уровень квалификации, то отсутствие стратегического мышления не является поводом для увольнения;	1
	- высокая квалификация работника является залогом его гибкого, в том числе стратегического мышления;	2
	- наличие у топ-менеджера стратегического мышления является обязательным	3
1.4 Готово ли руководство предприятия повышать квалификацию работников, занимающихся разработкой и реализацией стратегии?	- в этом нет необходимости;	1
	- желательно, но повышение квалификации связано с дополнительными затратами;	2
	- затраты на повышение квалификации работников будут оправданы достижением стратегических успехов	3
1.5 Готово ли руководство предприятия понести дополнительные затраты, связанные с организацией стратегического управления?	- можно реорганизовать систему управления без дополнительных затрат;	1
	- стратегическое управление обеспечит предприятию успешное развитие, поэтому возможно понести дополнительные затраты;	2
	- затраты на совершенствование системы управления за счет разработки стратегий и их реализации должны соотноситься в достигнутыми результатами	3
<i>2. Анализ использования на предприятии стратегических ориентиров или стратегий</i>		
2.1 На нашем предприятии формулируются:	- стратегические цели;	1
	- стратегические планы;	2
	- система стратегий	3
2.2 На какой срок разрабатываются стратегические цели и стратегии?	- не разрабатываются;	1
	- на срок до 2-х лет;	2
	- на три и более лет.	3
2.3 Кто разрабатывает стратегии на предприятии?	- первый руководитель самостоятельно;	1
	- менеджеры высшего звена во главе с первым руководителем;	2
	- специальная команда менеджеров.	3
2.4 Как формируется стратегия?	- снизу-вверх;	1
	- сверху-вниз;	2
	- сверху-вниз с координацией на нижнем уровне управления	3
2.5 Кто координирует разработку стратегий и несет ответственность за ее качество?	- первый руководитель;	1
	- команда разработчиков;	2
	- ответственный менеджер – специалист по стратегическому управлению.	3
2.6 Стратегии разрабатываются в виде:	- стратегических ориентиров деятельности;	1
	- стратегических планов и количественных значений основных финансовых показателей;	2
	- системы стратегий с детальной количественной конкретизацией по всем направлениям деятельности	3

Продолжение таблицы К.2

<i>Вопросы</i>	<i>Варианты ответов</i>	<i>Оценка вариантов ответов, балл</i>
<i>3. Анализ научно-методических подходов к разработке стратегий</i>		
3.1 Для разработки стратегий предприятие:	- ориентируется на интуитивные методы; - выбирает два-три метода для обоснования стратегии; - использует оптимальное количество методов, необходимых для формулирования системы стратегий	1 2 3
3.2 Какое количество уровней имеют стратегии, разработанные на предприятии?	- обычно разрабатывается только корпоративная стратегия; - разрабатывается корпоративная и бизнес-стратегии; - при разработке стратегий учитывается полная иерархия	1 2 3
3.3 Разрабатываются ли на предприятии стратегические альтернативы?	- нет, достаточно обосновать один рабочий вариант; - да, только для корпоративной стратегии; - стратегические альтернативы разрабатываются на всех уровнях иерархии стратегий	1 2 3
3.4 Как при разработке стратегий учитывается внутренняя и внешняя среда?	- стратегии разрабатываются исходя из анализа внутренней среды; - при разработке стратегий учитываются только данные анализа внешней микросреды; - стратегии разрабатываются на основе анализа внешней среды и коррелируются с внутренней средой	1 2 3
3.5 Как влияют на разработку стратегий неудачи, возникшие при реализации предыдущих?	- кардинально меняем подход к разработке стратегий; - учитываем ошибки, возникшие при формулировании предыдущих стратегий; - проводим анализ причин, повлиявших на недостижение стратегических целей как на этапе разработки стратегий, так и на этапе их реализации и учитываем полученный опыт	1 2 3
<i>4. Анализ отношения к использованию стратегического управления на предприятии</i>		
4.1 Удовлетворяет ли процесс разработки стратегий собственников предприятия?	- не удовлетворяет; - эффективность стратегического управления находится на низком уровне; - эффективность стратегического управления на предприятии полностью согласуется с желаниями собственников	1 2 3
4.2 Считаете ли Вы процесс разработки стратегий эффективным?	- не считаю; - в процесс разработки стратегий следует внести некоторые дополнения и изменений для повышения эффективности; - большинство разработанных стратегий реализуется, что является хорошим результатом	1 2 3
4.3 Как проявляется отношение рядовых сотрудников к разработке стратегий на предприятии?	- большая часть работников не заинтересована в разработке стратегий; - большая часть сотрудников проявляет нейтральное отношение к разработке стратегий; - заинтересованность проявляется в активной помощи в формулировании элементов стратегий	1 2 3
4.4 Как влияет процесс разработки стратегий на поведение субъектов внешней среды?	- влияние не оказывает; - влияет только на взаимоотношения с партнерами; - способствует формированию и закреплению положительного имиджа	1 2 3

Таблица К.3 – Сравнительная характеристика методов многокритериального анализа для целей обоснования выбора стратегии поведения предприятия (разработано на основе [182, с. 53; 225, с.47-48])

<i>Метод</i>	<i>Характеристика метода</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Теория нечетких множеств (Л. Заде)	Позволяет объединить различные виды неоднородной информации в многоуровневой иерархической системе	- удобство моделирования экономических процессов с неоднозначными, но вероятностными характеристиками; - анализируются все возможные варианты получения конечных результатов; - позволяет получить качественные результаты путем незначительного количества итераций	Определение наилучших вариантов по всем критериям возможно при наличии информации относительно важности критериев и взаимоотношений между ними
Метод анализа полезной стоимости	Упорядочение множества стратегических альтернатив в соответствии с установленными приоритетами	Возможность оценивать большое количество альтернативных вариантов на основе одной модели	Формирование модели требует больших объемов информации и трудозатрат
Метод векторной стратификации	Основан на построении многокритериальной модели и разбивкой ее на упорядоченные уровни	- последовательность формирования системы критериев путем построения дерева целей; - оценка частных критериев является простой, наглядной и понятной пользователям; - легкость модификации; - возможность оценки вариантов на основе качественной и количественной первичной информации	Сложность расчетов
Метод расстановки приоритетов SMART	Предусматривает получение и оценку весомости критериев экспертным методом	- осуществляет переход от системы экспертных оценок к унифицированной количественной матрице	- количество критериев, в соответствии с которыми предполагается осуществлять выбор стратегии ограничено
Метод анализа иерархий (Т. Саати)	Основан на декомпозиции задачи на все более простые составляющие и дальнейшей обработке методом парных сравнений	- универсальность метода, применяется для решения широко спектра задач; - распределение факторов, влияющих на достижение цели по уровням в зависимости от степени влияния	- необходимость в большом объеме экспертной информации
Метод простого аддитивного взвешивания SAW	Определение уровня риска при выборе наиболее эффективного варианта стратегии	- позволяет определить преимущество выбранного варианта стратегии по конечной взвешенной оценке критериев; - простота сравнения результатов для принятия решения о выборе	- выбор варианта стратегии основан на экспертном подходе
Метод идеальной точки TOPSIS	Основан на предположении, что выбранная альтернатива должна быть наиболее приближенной к идеальному варианту и наиболее удаленной от наихудшего	- одновременно учитывает расхождение альтернативного варианта от эталонного и минимально допустимого; - позволяет определить относительное положение альтернативных вариантов между собой;	- средний уровень формализации
Метод исключения и выбора, отражающего реальность ELECTRE	Заключается в определении парного доминирования альтернативного варианта на основе оценки альтернатив и весов предпочтения	- оценка альтернатив осуществляется не в абсолютных, а в относительных показателях; - показатель качества альтернативы определяется не количественно, а с помощью условий превосходства	- требует значительного объема информации

Таблица К.4 – Результаты оценивания стратегических альтернатив на соответствие критериям формирования на примере ООО «Галактика»

<i>Стратегические альтернативы стратегий наступательного поведения</i>	<i>Критерии формирования стратегических альтернатив* (балл)</i>								
	<i>Ц</i>	<i>К</i>	<i>П</i>	<i>Кк</i>	<i>Л</i>	<i>Р</i>	<i>Ак</i>	<i>А</i>	<i>Ф</i>
<i>Корпоративная стратегия</i>									
Наступление за счет роста доли рынка	3,80	2,80	4,80	4,80	4,40	3,50	3,10	3,80	4,60
Наступление за счет конкурентных преимуществ	4,50	4,90	4,90	4,70	4,60	3,30	4,50	4,20	4,20
Наступление за счет активизации цепочки ценностей	3,20	3,10	4,10	4,40	4,50	3,70	3,50	4,10	4,30
Наступление за счет новых товаров	4,40	3,30	3,30	4,60	4,50	4,10	3,90	2,70	4,80
<i>Стратегические паттерны внешнего антикризисного экономического поведения, обеспечивающие</i>									
- рост рыночной доли	3,60	4,80	4,60	4,20	4,60	3,60	3,20	3,50	4,50
- обновление существующего рынка	1,1	2,1	2,4	1,5	3,2	1,1	1,4	2,9	2,2
- увеличение интенсивности покупки существующих товаров	3,6	3,8	2,2	2,4	3,4	2,9	1,9	4,2	4,1
- усиление связей с покупателями «профессионалами» и «рационалистами»	4,20	3,60	4,20	3,90	4,20	3,40	3,60	3,30	4,60
- убеждение использования новых товаров	1,30	1,50	1,10	2,10	0,90	1,10	0,90	2,10	2,50
- усиление контактов с логистическими партнерами	4,30	3,30	3,10	3,20	4,80	3,20	4,10	4,40	4,40
- сотрудничество с общественными организациями, СМИ	3,50	3,40	2,90	3,30	3,90	3,30	3,90	3,20	1,50
- лояльность финансовых структур и местных органов власти	2,80	3,00	2,80	3,10	3,50	3,30	3,80	2,60	1,50
- осуществление превентивных антикризисных мероприятий	4,60	4,10	3,90	4,10	3,90	4,10	4,50	4,20	2,90

* Ц – целенаправленность, К – координация, П – последовательность, Кк – конкурентность, Л – логичность, Р – реверсивность, Ак – антикризисность, А – адаптивность, Ф – формализованность.

Таблица К.5 – Результаты сценарного прогнозирования корпоративной стратегии и стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения относительно темпов роста товарооборота для ООО «Галактика»

<i>Стратегические альтернативы стратегий наступательного поведения</i>	<i>Сценарии реализации стратегий поведения относительно темпов роста товарооборота, %</i>			
	<i>Желаемый вариант</i>	<i>Пессимистический вариант</i>	<i>Реалистический вариант</i>	<i>Оптимистический вариант</i>
<i>Корпоративная стратегия</i>				
Наступление за счет роста доли рынка	3,0	2,7	2,9	3,2
Наступление за счет конкурентных преимуществ	2,7	2,4	2,6	2,8
Наступление за счет активизации цепочки ценностей	1,0	0,9	1,0	1,1
Наступление за счет новых товаров	1,6	1,4	1,6	1,7
Темп роста товарооборота	8,3	7,4	8,1	8,8
<i>Стратегические паттерны внешнего антикризисного экономического поведения, обеспечивающие</i>				
- рост рыночной доли	3,1	2,8	3	3,3
- обновление существующего рынка	0,1	0,1	0,1	0,1
- увеличение интенсивности покупки существующих товаров	0,2	0,2	0,2	0,3
- усиление связей с покупателями «профессионалами» и «рационалистами»	2,2	2	2,2	2,3
- убеждение использования новых товаров	0,2	0,2	0,2	0,2
- усиление контактов с логистическими партнерами	1,7	1,5	1,7	1,8
- сотрудничество с общественными организациями, СМИ	0,2	0,2	0,2	0,2
- лояльность финансовых структур и местных органов власти	0,1	0,1	0,1	0,1
- осуществление превентивных антикризисных мероприятий	0,5	0,4	0,5	0,5
Темп роста товарооборота	8,3	7,4	8,1	8,8

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Применение метода анализа иерархий для осуществления выбора стратегических альтернатив

1. *Постановка задачи в процессе применения метода анализа иерархий:*
 Осуществление выбора стратегических альтернатив для формирования системы стратегий внешнего антикризисного экономического поведения.

2. *Попарное сравнение критериев выбора стратегических альтернатив по важности по девятибалльной шкале и составление матрицы соответствия.*

Элементами матрицы является интенсивность влияния критериев выбора на обоснование формирования системы стратегий поведения предприятия. Элементы оцениваются по шкале интенсивности от 1 до 9 баллов, где оценки имеют следующий смысл (таблица Л.1).

Таблица Л.1 – Шкала относительной важности по Т. Саати

<i>Интенсивность относительной важности</i>	<i>Определение</i>	<i>Характеристика</i>
0	Несравнимы	Сравнение двух вариантов невозможно
1	Равная важность	Достижение цели возможно при выборе любого из вариантов
3	Умеренное превосходство одного над другим	Один из вариантов позволяет достичь поставленной цели за счет незначительного превосходства
5	Значительное превосходство	Один из вариантов имеет существенное превосходство над другим
7	Сильное превосходство	Один из вариантов имеет настолько сильное превосходство над другим, что этот вариант становится приоритетным
9	Очень сильное превосходство	Очевидность превосходства одного вида деятельности над другим является бесспорным
2,4,6,8	Промежуточные решения между двумя соседними оценками	Применяются в компромиссном случае

Таблица Л.2 – Расчет попарных сравнений значений приоритетов критериев анализа альтернативных вариантов

Критерии	Приоритеты критериев анализа альтернативных вариантов							Средние геометрические	Нормализованный вектор приоритетов (НВП)
	Осуществимость	Эффективность	Приемлемость	Достижимость	Обоснованность	Рисковость	Синергичность		
Осуществимость	1,0	3,0	6,0	1,0	3,0	4,0	4,0	2,63	0,30
Эффективность	0,3	1,0	5,0	0,3	1,0	0,5	1,0	0,80	0,09
Приемлемость	0,2	0,2	1,0	0,2	0,2	0,3	0,3	0,26	0,03
Достижимость	1,0	4,0	5,0	1,0	2,0	3,0	3,0	2,32	0,26
Обоснованность	0,3	1,0	5,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,97	0,11
Рисковость	0,3	2,0	4,0	0,3	1,0	1,0	1,0	0,94	0,11
Синергичность	0,3	1,0	4,0	0,3	1,0	1,0	1,0	0,85	0,10
Сумма	3,3	12,2	30,0	3,6	9,2	10,8	11,3	8,78	
								λ_{max}	7,228
								ИС	0,038
								ОС	0,029

Расчет нормализованного вектора приоритетов (НВП) осуществляется по формуле (Л.1):

$$\text{НВП}_i = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad (\text{Л.1})$$

где w_i – средние геометрические значения оценки интенсивности относительной важности каждого из критериев.

3. Проверка согласованности приоритетов критериев анализа альтернативных вариантов.

Обобщенные приоритеты критериев альтернатив рассчитываются по формуле (Л.2):

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij} \cdot \text{НВП}_i \quad (\text{Л.2})$$

где a_{ij} – интенсивность относительной важности критериев.

Далее определяются индекс согласования (ИС) и отношение согласованности (ОС) по формулам (Л.3 и Л.4):

$$\text{ИС} = \frac{\lambda_{max} - n}{1 - n} \quad (\text{К.3})$$

$$\text{ОС} = \frac{\text{ИС}}{\text{ПСС}} \quad (\text{К.4})$$

Где ПСС – показатель случайной согласованности, характеризующий случайные оценки, зависящие только от размеров матрицы. Для матрицы размером 7x7 ПСС = 1,32.

Исходя из расчетов отношение согласованности менее 10-12%, что свидетельствует о хорошем уровне достоверности.

4. Парное сравнение вариантов по каждому варианту осуществляется аналогично сравнению критериев.

Для корпоративной стратегии наступления за счет роста доли рынка выбраны три альтернативных варианта сценариев, расчет сравнений которых представлен ниже (таблица Л.3).

Таблица Л.3 – Расчет попарного сравнения по вариантам сценариев по каждому критерию анализа для корпоративной стратегии наступательного поведения за счет роста доли рынка

	<i>Пессимистический вариант</i>	<i>Реалистический вариант</i>	<i>Оптимистический вариант</i>	<i>Средне-геометрическое значение</i>	<i>НВП</i>
Критерий: Осуществимость					
Пессимистический вариант	1	0,5	0,3	0,55	0,16
Реалистический вариант	2	1	0,5	1,00	0,30
Оптимистический вариант	3	2	1	1,82	0,54
Сумма				3,37	
Критерий: Эффективность					
Пессимистический вариант	1	2	3	1,82	0,55
Реалистический вариант	0,5	1	1,5	0,91	0,27
Оптимистический вариант	0,33	0,66667	1	0,61	0,18
Сумма				3,33	
Критерий: Достижимость					
Пессимистический вариант	1	0,5	0,33	0,55	0,17
Реалистический вариант	2	1	0,67	1,10	0,33
Оптимистический вариант	3,00	1,5	1	1,65	0,50
Сумма				3,3	
Критерий: Обоснованность					
Пессимистический вариант	1	2	0,7	1,1	0,33
Реалистический вариант	0,5	1	0,3	0,6	0,17
Оптимистический вариант	1,50	3	1	1,7	0,50
Сумма				3,3	
Критерий: Рисковость					
Пессимистический вариант	1	0,5	0,33	0,55	0,16
Реалистический вариант	2	1	0,5	1,00	0,30
Оптимистический вариант	3	2	1	1,82	0,54
Сумма				3,37	
Критерий: Синергичность					
Пессимистический вариант	1	0,5	0,33	0,55	0,16
Реалистический вариант	2	1	0,5	1,00	0,30
Оптимистический вариант	3	2	1	1,82	0,54
Сумма				3,37	
Критерий: Приемлемость					
Пессимистический вариант	1	2	0,67	1,1	0,33
Реалистический вариант	0,5	1	0,33	0,55	0,17
Оптимистический вариант	1,50	3	1	1,65	0,50
Сумма				3,3	

Аналогичные расчеты проводятся для всех сформулированных корпоративных стратегий поведения и стратегических паттернов внешнего антикризисного экономического поведения.

5. Расчет итоговых значений приоритетов.

В результате сравнения альтернативных вариантов сценариев на соответствие критериям выбора получаем следующие результаты (таблица Л.4).

Таблица Л.4 – Расчет итоговых значений приоритетов для альтернативных сценариев корпоративной стратегии наступательного поведения за счет роста доли рынка

<i>Альтернативные варианты</i>	<i>Критерии выбора</i>							<i>Итоговое значение</i>
	<i>Осуществимость</i>	<i>Эффективность</i>	<i>Приемлемость</i>	<i>Достижимость</i>	<i>Обоснованность</i>	<i>Рисковость</i>	<i>Синергичность</i>	
	<i>Нормализованный вектор приоритетов</i>							
	0,30	0,09	0,03	0,26	0,11	0,11	0,10	
Пессимистический вариант	0,16	0,17	0,50	0,49	0,55	0,49	0,33	0,34
Реалистический вариант	0,30	0,33	0,17	0,33	0,27	0,33	0,17	0,29
Оптимистический вариант	0,54	0,50	0,33	0,16	0,18	0,16	0,50	0,35

Как показывают результаты расчетов, следует выбрать оптимистический вариант сценария.

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Анализ и сравнительная характеристика дефиниций «финансовая стратегия», «антикризисная стратегия», «антикризисная программа», «антикризисное управление»

Таблица М.1 – Антология определения сущности дефиниции «финансовая стратегия» в современной экономической литературе

<i>Автор</i>	<i>Определение</i>	<i>Ключевая характеристика</i>
З.Е. Шершнева [425, с. 385]	Формирование долгосрочных финансовых целей, выбор путей их достижения с учетом динамичности и изменчивости внешней среды	Вид функциональной стратегии
К.Е. Власова, О.В. Кирова [114]	Долгосрочное управление финансами, обеспечивающее достижение корпоративной стратегической цели	Достижение стратегических целей предприятия
В.А. Янковская [442, с.183]	Долгосрочные финансовые цели и задачи относительно формирования, планирования и управления финансовыми ресурсами с целью роста стоимость предприятия	Обеспечение роста стоимость предприятия
В.Л. Дикань, О.В. Зубенко [159, с. 160]	Стратегия управления финансовыми ресурсами предприятия с целью максимизации прибыли	Вид стратегии предприятия
Л.В. Давыдова [150, с.6]	Стратегия обеспечения основных направлений развития предприятия с целью максимизации прибыли	Вид стратегии предприятия
О.А. Кузнецова, И.А. Ишеева, Ю.В. Дворникова [242]	Система отношений относительно достижения долгосрочных финансовых целей и задач предприятия, определяемых финансовой идеологией	Система взаимоотношений
А.И. Петрова, А.И. Заруднев [331]	Многофакторная модель действий и мероприятий по достижению перспективных целей развития относительно формирования и использования финансово-ресурсного потенциала	Многофакторная модель поведения
П.М. Макаренко [270, с.3]	Долгосрочный финансовый план развития, направленный на достижение цели.	Долгосрочная финансовая программа
Т.Е. Шевченко, О.И. Лозовская [423, с. 225]	Финансовая программа развития предприятия, которая включает методы формирования финансовых ресурсов и обеспечивает финансовую устойчивость	Долгосрочная финансовая программа
А.Д. Чандлер [412]	Определение долгосрочных финансовых целей и задач, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей	Достижение стратегических целей предприятия

Таблица М.2 – Сравнительная характеристика определения сущности дефиниций «антикризисная стратегия», «антикризисная программа», «антикризисное управление» в современной экономической литературе

<i>Автор</i>	<i>Дефиниция</i>	<i>Определение</i>
В.С. Король [226]	Антикризисная стратегия	Долгосрочный курс развития предприятия, способы достижения цели, формирующиеся на основе собственных интересов
Н.Е. Юрик, Н.Б. Кирич [439, с. 58].	Антикризисная стратегия	План действий на определенный период времени, который позволяет нивелировать кризисные ситуации и обеспечить предприятию рост и укрепление позиций на рынке за счет устранения несогласованности между целями предприятия, существующими возможностями и влиянием внешней среды.
В.А. Гросул, О.В. Жилиякова [144, с.395]	Антикризисная стратегия	Комплексная система адаптивных мероприятий, направленная на раннее распознавание, предупреждение и минимизацию последствий кризисных ситуаций, обеспечивающая стабильное развитие предприятия с учетом агрессивных проявлений турбулентных внешних процессов
В.Н. Рубан [353, с. 68]	Стратегия антикризисного управления	Совокупность действий и последовательность принятых управленческих решений относительно оценки, анализа и системы мероприятий по оздоровлению предприятия с целью предупреждения его банкротства или минимизировать последствия кризиса
З.Е. Шершнева [424, с. 140]	Антикризисная программа	Комплекс последовательно осуществляемых мероприятий предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его негативных последствий
В.М. Маховка [279, с. 220]	Антикризисное управление	Специфическая функция, реализуемая через выполнение антикризисных действий, процедур, направленных на предупреждение и преодоление кризисных явлений, оздоровление хозяйственной деятельности и стабильного развития, взаимодействующая с другими функциями управления
Е.Е. Андреев [61, с. 52]	Антикризисная стратегия	Оптимизация поведения предприятия в условиях спада и угрозы банкротства за счет комплекса мероприятий в области финансов, управления персоналом, взаимоотношений с контактными аудиториями и пр.
А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос [346, с.23]	Антикризисная стратегия	Способ достижения целей, который определяет поведение, заданное противоречиями, проблемами негативного характера, производными взаимодействия с конкурентной средой и внутренними компонентами предприятия
А.М. Небрат [304, с. 302]	Стратегия антикризисного управления	Создание, захват и удержание определенной рыночной ниши за счет конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Содержание элементов внутренних функциональных тактик экономического поведения торгового предприятия

Таблица Н.1 – Детерминанты составляющих внутренних функциональных тактик экономического поведения торгового предприятия

<i>Элементы функциональных тактик экономического поведения</i>	<i>Детерминанты составляющих тактик поведения</i>
<i>1. Функциональная торгово-технологическая тактика поведения</i>	
1.1. Ценовая тактика	Позволяет предприятию формировать дополнительные конкурентные преимущества, которые для крупных торговых предприятий могут быть обеспечены лояльными партнерскими отношениями с поставщиками, формирующими закупочные скидки.
1.2. Тактика качества товаров	Достигается за счет надежности поставщиков и отлаженности системы контроля качества
1.3. Тактика подвижности ассортимента	Позволяет предприятию гибко реагировать даже на незначительные изменения покупательских предпочтений, что может обеспечить дополнительный доход
1.4. Тактика временных границ	Отвечает за скорость возобновления товарного ассортимента, до- и послепродажных услуг и пр.
1.5. Тактика уровня и форм товарного обслуживания	Формирует имидж предприятия, постоянную клиентскую базу, увеличивается интенсивность покупок, создается основа для привлечения наиболее выгодных покупателей
<i>2. Функциональная маркетинговая тактика поведения</i>	
2.1. Когнитивная тактика	Обосновывает возможность удовлетворения потребительского спроса и достижения при этом поставленных стратегических и тактических целей на основе сформировавшихся с учетом системы знаний и накопленного опыта потребностей покупателей
2.2. Коммуникативная тактика	Учитывает компетенции персонала, способного владеть вербальными и невербальными инструментами технологии продаж, в том числе: установление контакта с клиентом, выявление его потребностей, предложение товаров и пр.
2.3. Ценовая тактика	
2.4. Товарная тактика	
<i>3. Функциональная логистическая тактика поведения</i>	
3.1. Тактика целесообразности взаимоотношений	В зависимости от уровня целесообразности отношения с партнерами могут варьироваться от простой сделки до стратегического партнерства
3.2. Тактика межличностных отношений	Межличностные отношения с партнерами могут варьироваться: дружественные – партнерские – удовлетворяющие – вражеские. [74, с. 250]
3.3. Тактика сложности закупок	По уровню сложности закупок рассматриваются следующие варианты взаимоотношений: противостояние, дистанцирование, вовлечение, обязательство, доверие [74, с. 251]

Продолжение таблицы Н.1

<i>Элементы функциональных тактик экономического поведения</i>	<i>Детерминанты составляющих тактик поведения</i>
3.4. Тактика минимизации логистических затрат	Минимизация затрат на всех участках логистической цепочки [149, с. 40]
3.5. Тактика качества логистического сервиса	Контроль качества логистической поддержки до- и после-продажного сервиса, использование бенчмаркинга. [149, с. 40]
3.6. Тактика логистической инфраструктуры	Оптимизация логистических операций на всех этапах логистической цепи: закупка – транспортировка – складирование – расфасовка – упаковка – доставка и пр.
<i>4. Функциональная кадровая тактика поведения</i>	
4.1. Аксиоматическая тактика	Основа на подборе персонала в соответствии с разработанными компетенциями
4.2. Партнерская тактика	Формирование партнерских отношений с персоналом по направлениям: наем персонала, адаптация персонала, оценка деятельности персонала и мотивация.
4.3. Тактика дифференциации специалистов	Подбор персонала может обеспечиваться за счет: небольшого количества высококвалифицированных специалистов, достаточного количества специалистов средней квалификации, подготовки собственных кадров, ориентированных как на индивидуальную работу, так и на работу в команде.
<i>5. Функциональная финансовая тактика поведения</i>	
5.1. Тактика сбалансированности финансовых возможностей и целей предприятия	Планирование финансовых результатов и оценка финансовых возможностей, достаточных для обеспечения реализации основных целей экономического поведения и поддержания других функциональных тактик
5.2. Тактика финансового контроля деятельности предприятия	Осуществление контроля поступления и распределения финансовых ресурсов, принятие поведенческих решений относительно повышения эффективности финансового направления
5.3. Тактика формирования стратегических финансовых резервов	Обеспечение финансовой поддержки реализации инновационных проектов, разработка амортизационной политики, маневренность финансового поведения
5.4. Тактика обеспечения финансовой безопасности	Способность быстрого реагирования и адаптации к финансовым изменениям внешнего экономического поведения партнеров и факторов макросреды, оценка уровня финансового риска, подготовка управленческо-поведенческих решений относительно минимизации негативного влияния извне.
<i>6. Функциональная антикризисная тактика поведения</i>	
6.1 Тактика восстановления	Способность быстрого диагностирования кризисной ситуации; выявление внешних и внутренних факторов влияния и ликвидация негативного воздействия; минимизация последствий
6.2. Тактика защиты	Обеспечение постоянного мониторинга внешних и внутренних факторов негативного воздействия, выявление маркетинговых, финансовых, кадровых и других возможностей для противодействия кризисным явлениям
6.3. Тактика наступления	Осуществление превентивных стратегических антикризисных мероприятий, направленных на предупреждение негативного внешнего влияния, проведение активного маркетинга, ориентированного на рост рыночной доли, использование современной кадровой политики и форм организации торговли

Окончание таблицы Н.1

<i>Элементы функциональных тактик экономического поведения</i>	<i>Детерминанты составляющих тактик поведения</i>
<i>7. Функциональная инновационно-инвестиционная тактика поведения</i>	
7.1. Условно-инновационная тактика	Обеспечивается усовершенствованием форм торгово-технологического процесса, логистических связей, организационных, управленческих и финансовых мероприятий, имеет низкий инвестиционный уровень
7.2. Имитационная тактика	Использует существующие инновации, связана с необходимостью приобретения лицензий на нововведения, обеспеченностью высококвалифицированным персоналом
7.3. Зависимая тактика	Достигается за счет использования инновационных подходов к ценообразованию, взаимоотношениям с логистическими партнерами и контактными аудиториями, формированием отношений с персоналом и пр. при незначительных вложениях
7.4. Оппортунистическая тактика	Направлена на реализацию нетипичных потребностей покупателей, формирующих новую нишу рынка.
7.5. Защитная тактика	Обеспечивает оптимизацию издержек обращения
7.6. Агрессивная тактика	Осуществляется за счет активного использования революционных методов и форм торговли за счет информационно-компьютерных технологий
<i>8. Функциональная управленческая тактика поведения</i>	
8.1. Организационная тактика	Организация процессов, обеспечивающих рациональное функционирование предприятия
8.2. Тактика процесса планирования	Обеспечивает оптимизацию процесса установления целей, постановку задач и формулирование действий и мероприятий по их реализации
8.3. Мотивационная тактика	Направлена на целенаправленное убеждение персонала предприятия к реализации моделей внутреннего поведения
8.4. Тактика осуществления контроля реализации стратегий	Устанавливает отклонения фактических результатов от заданных значений

Таблица Н. 2 – Приоритетность функциональных тактик внутреннего экономического поведения для реализации стратегических паттернов внешнего экономического поведения

Функциональные тактики экономического поведения	НВП	Значимость, %
<i>1. Функциональная торгово-технологическая тактика поведения</i>		
1.1. Ценовая тактика	1,362	3,54
1.2. Тактика качества товаров	1,781	4,63
1.3. Тактика подвижности ассортимента	1,466	3,81
1.4. Тактика временных границ	1,152	3,00
1.5. Тактика уровня и форм товарного обслуживания	1,152	3,00
<i>2. Функциональная маркетинговая тактика поведения</i>		
2.1. Когнитивная тактика	1,362	3,54
2.2. Коммуникативная тактика	1,362	3,54
2.3. Ценовая тактика	1,152	3,00
2.4. Товарная тактика	1,466	3,81
<i>3. Функциональная логистическая тактика поведения</i>		
3.1. Тактика целесообразности взаимоотношений	0,628	1,63
3.2. Тактика межличностных отношений	0,524	1,36
3.3. Тактика сложности закупок	0,524	1,36
3.4. Тактика минимизации логистических затрат	0,628	1,63
3.5. Тактика качества логистического сервиса	1,362	3,54
3.6. Тактика логистической инфраструктуры	1,152	3,00
<i>4. Функциональная кадровая тактика поведения</i>		
4.1. Аксиоматическая тактика	0,943	2,45
4.2. Партнерская тактика	0,733	1,91
4.3. Тактика дифференциального набора кадров	0,524	1,36
<i>5. Функциональная финансовая тактика поведения</i>		
5.1. Тактика сбалансированности финансовых возможностей и целей предприятия	1,466	3,81
5.2. Тактика финансового контроля деятельности предприятия	1,257	3,27
5.3. Тактика формирования стратегических финансовых резервов	1,047	2,72
5.4. Тактика обеспечения финансовой безопасности	1,362	3,54
<i>6. Функциональная антикризисная тактика поведения</i>		
6.1 Тактика восстановления	0,628	1,63
6.2. Тактика защиты	1,152	3,00
6.3. Тактика наступления	1,676	4,36
<i>7. Функциональная инновационно-инвестиционная тактика поведения</i>		
7.1. Условно-инновационная тактика	0,314	0,82
7.2. Имитационная тактика	0,419	1,09
7.3. Зависимая тактика	0,419	1,09
7.4. Оппортунистическая тактика	0,838	2,18
7.5. Защитная тактика	0,838	2,18
7.6. Агрессивная тактика	1,466	3,81
<i>8. Функциональная управленческая тактика поведения</i>		
8.1. Организационная тактика	1,571	4,09
8.2. Тактика процесса планирования	1,571	4,09
8.3. Мотивационная тактика	1,466	3,81
8.4. Тактика осуществления контроля реализации стратегий	1,676	4,36

Таблица Н.3 – Результаты оценивания функциональных тактик внутреннего экономического поведения на соответствие критериям обоснования для ООО «Галактика»

Функциональные тактики внутреннего экономического поведения	Требования к критерию выбора стратегических стандартов внешнего экономического поведения*											Обобщенная функция желательности	Вывод об уровне предпочтительности
	П	Л	Р	А	Ф	О	Э	Пр	Д	Риск	С		
<i>1. Функциональная торгово-технологическая тактика поведения</i>													
1.1. Ценовая тактика	4,8	4,9	4,1	4,2	4,8	4,6	4,7	3,8	4,6	3,2	3,3	0,85	очень высокая
1.2. Тактика качества товаров	4,7	4,2	3,8	3,7	4,5	4,3	4,6	3,8	4,3	3,1	3,5	0,81	очень высокая
1.3. Тактика подвижности ассортимента	3,2	4,5	3,3	2,1	3,8	4,2	4,4	3,1	3,4	2,5	4,1	0,70	Высокая
1.4. Тактика временных границ	2,1	2,2	3,2	2,2	3,7	3,9	4,3	3,2	3,2	2,2	2,1	0,59	Средняя
1.5. Тактика уровня и форм товарного обслуживания	3,3	3,6	3,5	2,9	3,8	4,1	4,7	3,6	3,7	3,4	2,4	0,71	Высокая
<i>2. Функциональная маркетинговая тактика поведения</i>													
2.1. Когнитивная тактика	1,6	1,4	3,1	3,5	2,2	3,8	3,3	3,7	2,6	3,4	3,5	0,58	Средняя
2.2. Коммуникативная тактика	2,5	2,1	2,9	3,8	2,1	3,6	3,6	3,5	3,8	3,6	3,5	0,64	Высокая
2.3. Ценовая тактика	4,2	3,8	3,4	3,7	4,9	4,2	4,3	3,6	4,1	3,0	3,8	0,78	Высокая
2.4. Товарная тактика	4,1	3,9	3,2	3,7	4,8	4,1	4,5	3,4	4,3	3,1	3,7	0,78	Высокая
<i>3. Функциональная логистическая тактика поведения</i>													
3.1. Тактика целесообразности взаимоотношений	4,3	3,3	4,4	4,2	3,2	3,8	4,1	3,5	4,5	3,0	2,1	0,73	Высокая
3.2. Тактика межличностных отношений	4,5	4,1	4,2	3,8	3,3	3,3	4,3	3,4	3,1	2,9	3,8	0,74	Высокая
3.3. Тактика сложности закупок	3,6	1,8	0,8	1,2	2,9	3,1	3,5	3,8	3,2	2,2	3,9	0,55	Средняя
3.4. Тактика минимизации логистических затрат	4,8	4,4	2,5	2,1	4,5	2,7	3,1	4,3	3,3	2,9	3,2	0,69	Высокая
3.5. Тактика качества логистического сервиса	3,4	2,8	2,6	3,3	2,8	3,1	3,2	3,7	2,8	2,5	3,7	0,62	Средняя
3.6. Тактика логистической инфраструктуры	3,1	2,4	3,1	3,4	2,4	2,6	3,2	3,2	2,7	2,4	3,5	0,58	Средняя
<i>4. Функциональная кадровая тактика поведения</i>													
4.1. Аксиоматическая тактика	2,5	4,4	1,1	2,2	2,1	2,3	3,5	1,6	2,2	4,6	2,2	0,52	Средняя
4.2. Партнерская тактика	2,7	3,5	2,8	3,9	2,2	2,1	4,4	2,6	2,8	4,7	3,8	0,65	Высокая
4.3. Тактика дифференциального набора кадров	3,2	1,2	3,3	4,1	2,1	3,5	2,7	3,9	3,4	2,1	2,2	0,58	Средняя
<i>5. Функциональная финансовая тактика поведения</i>													
5.1. Тактика сбалансированности финансовых возможностей и целей предприятия	4,6	4,2	3,9	3,1	4,7	3,8	3,6	4,3	3,9	4,5	4,4	0,82	очень высокая
5.2. Тактика финансового контроля деятельности предприятия	4,1	4,2	4,2	3,2	4,9	3,5	4,2	4,1	3,9	4,4	4,1	0,81	очень высокая
5.3. Тактика формирования стратегических финансовых резервов	3,7	2,5	4,2	3,2	4,7	2,6	4,6	3,9	4,1	4,6	4,3	0,77	Высокая
5.4. Тактика обеспечения финансовой безопасности	4,6	3,7	3,4	3,5	4,6	3,1	4,7	4,2	4,1	4,7	3,5	0,80	очень высокая
<i>6. Функциональная антикризисная тактика поведения</i>													
6.1. Тактика восстановления	1,5	0,5	0,2	0,6	0,1	3,5	1,6	0,4	2,2	1,9	1,1	0,25	Низкая
6.2. Тактика защиты	1,1	1,1	1,3	2,1	1,2	3,3	2,4	1,3	2,5	2,1	2,2	0,37	Средняя
6.3. Тактика наступления	4,6	3,8	4,4	4,2	2,2	3,6	3,9	4,8	3,9	3,7	3,2	0,77	Высокая

Продолжение таблицы Н.3

Функциональные тактики внутреннего экономического поведения	Требования к критерию выбора стратегических стандартов внешнего экономического поведения*											Обобщенная функция желательности	Вывод об уровне предпоч- титель- ности	
	П	Л	Р	А	Ф	О	Э	Пр	Д	Риск	С			
<i>7. Функциональная инновационно-инвестиционная тактика поведения</i>														
7.1. Условно-инновационная тактика	0,6	0,2	0,3	0,1	3,5	4,1	1,5	0,8	4,2	0,9	0,8	0,31	Низкая	
7.2. Имитационная тактика	0,4	0,2	0,4	0,1	3,2	3,6	1,6	0,7	4,2	1,1	0,8	0,30	Низкая	
7.3. Зависимая тактика	0,2	0,3	1,1	0,6	3,2	2,1	1,6	1,1	4,1	1,3	0,9	0,30	Низкая	
7.4. Оппортунистическая тактика	2,5	2,1	2,1	1,8	3,7	3,3	2,8	1,3	3,9	2,1	1,3	0,49	Средняя	
7.5. Защитная тактика	1,3	1,5	1,8	1,6	3,1	3,2	3,7	1,2	3,5	2,2	1,2	0,44	Средняя	
7.6. Агрессивная тактика	4,4	4,6	4,8	4,1	3,4	3,1	4,4	3,9	3,9	4,3	3,1	0,80	очень высокая	
<i>8. Функциональная управленческая тактика поведения</i>														
8.1. Организационная тактика	4,6	4,3	0,4	3,1	2,8	3,7	4,5	3,5	3,3	4,3	4,1	0,70	Высокая	
8.2. Тактика процесса планирования	3,9	4,2	4,2	2,7	4,5	3,4	4,5	3,6	3,4	4,9	4,7	0,80	очень высокая	
8.3. Мотивационная тактика	2,7	2,5	2,6	2,1	3,6	3,2	3,9	3,7	2,9	4,4	4,2	0,65	Высокая	
8.4. Тактика осуществления контроля реализации стратегий	3,5	4,3	4,7	3,6	4,2	3,9	3,6	3,6	3,0	4,8	4,6	0,80	очень высокая	

* П – последовательность, Л – логичность, Р – реверсивность, А – адаптивность, Ф – формализованность, О – осуществимость, Э – эффективность, Пр – приемлемость, Д – достижимость, Риск – рисковость, С – синергичность

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Справки о внедрении результатов диссертационной работы



Министерство образования и науки
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

ул. Щорса 31, г. Донецк, 283050 Тел.:342-90-40 Факс: (062)304-83-16 Эл. почта:info@donnuet.education

25.06.2018 № 11/885
на № _____ от _____
г _____ 7

СПРАВКА

о внедрении результатов докторской диссертационной работы
докторанта кафедры маркетинга и коммерческого дела
АЛЕКСЕЕВОЙ НАТАЛЬИ ИВАНОВНЫ

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические материалы диссертационной работы Алексеевой Натальи Ивановны на тему: «Стратегическое планирование экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса» представляют научный интерес, обладают актуальностью и новизной, используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Экономическое поведение предприятия», «Экономическое проектирование», «Прикладное программное обеспечение экономической деятельности предприятия», «Устойчивое развитие», а также при подготовке курсовых, выпускных квалификационных работ и магистерских диссертационных работ для студентов экономических специальностей Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».



Первый проректор,
д.э.н., профессор

Л.А. Омелянович



**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ГАЛАКТИКА»**

Юридический адрес: ДНР, 86115, г. Макеевка, ул. 250 – летия Донбасса, д.74, Идентификационный код 50008897
тел. 062 334-97-87

Исх. № 087 от 20 июня 2018г.

СПРАВКА

**о внедрении результатов диссертационной работы
Алексеевой Натальи Ивановны на тему
«Стратегическое планирование экономического поведения торгового
предприятия в условиях кризиса»**

Предложенные Алексеевой Н.И. концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, объединяющая концептуальные основы стратегического планирования, экономического поведения и антикризисного управления, а также когнитивно-композиционная модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия адаптированы к современным условиям хозяйствования и внедряются в практику деятельности ООО «Галактика» Торговый центр «Галактика» № 2, г. Донецк .

Разработанные соискателем алгоритм процесса стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия и механизм функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия дали возможность усовершенствовать процессы стратегического анализа и стратегического планирования на предприятии.

Директор



И.В. Петрикина

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
Г Р И Н Т Е Р М О

Адрес: 86607, ДНР г. Торез, ул. Механическая, д. 14 ИК ЮЛ 36893766
Р/С 26000670720100 в Центральном Республиканском Банке, код банка 400019

№ 14/230Т «18» января 2018 г.

СПРАВКА

**о внедрении результатов диссертационной работы доцента кафедры
экономики предприятия ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-
Барановского» Алексеевой Натальи Ивановны**

**«Стратегическое планирование экономического поведения торгового
предприятия в условиях кризиса»**

Предложения Алексеевой Натальи Ивановны относительно совершенствования процесса стратегического планирования экономического поведения торгового предприятия в современных условиях функционирования экономики Донецкой Народной Республики доведены до уровня конкретных методик и в настоящее время внедрены в хозяйственную деятельность ООО «ГРИН ТЕРМО».

Разработанные в диссертационной работе научно-методический подход к анализу внешнего антикризисного экономического поведения микроокружения торгового предприятия и методики проведения анализа конкурентного, рыночного, контактного, антикризисного поведения и поведения логистических партнеров торгового предприятия представляют для ООО «ГРИН ТЕРМО» практический интерес и будут использованы в процессе стратегического планирования деятельности предприятия.

Директор ООО «ГРИН ТЕРМО»



С.С. Горобий

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ « ЮЗ АВТО ДОН »

ИНН 34798853; юр.адрес: 86400, г.Енакиево, переулок Лабораторный, д.2

Исх. №06.18-2 от 21.06.2018

СПРАВКА

о внедрении научных результатов диссертационной работы
Алексеевой Натальи Ивановны «Стратегическое планирование экономического
поведения торгового предприятия в условиях кризиса»

Предложенная автором концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, алгоритм процесса стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия доведены до практических разработок и успешно внедряются в практику стратегического управления хозяйственной деятельностью ООО «Юз Авто Дон».

Разработанные Алексеевой Н.И. интегрированный метод «TEPSICID-анализа» факторов влияния макросреды на внешнее экономическое поведение предприятия, механизм формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения предприятия и механизм формирования и выбора стратегических альтернатив для предприятий розничной торговли в условиях кризиса были внедрены и успешно используются в практической деятельности ООО «Юз Авто Дон».

Справка выдана для представления в диссертационный совет ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

С уважением,
Директор ООО «ЮЗ АВТО ДОН»



/ Зуев М.С.

Общество с ограниченной ответственностью

СВЕТ ВОСТОКА

ДНР, 86106, г. Макеевка, ул. 301 Донецкой дивизии, д. 2/128, кв. 13 Р/с 26003650060100 в ЦРБ ДНР,

код банка 400019 идентификационный код 50014434

Исх. № 48/02 от 14.12.2017 г.

СПРАВКА

о внедрении научных разработок докторанта кафедры экономики предприятия
ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила
Туган-Барановского» Алексеевой Натальи Ивановны

Справка выдана докторанту кафедры экономики предприятия ГО ВПО ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского» Алексеевой Наталье Ивановне в том, что исследования, проведенные в диссертационной работе на тему «Стратегическое планирование экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса» были практически использованы в хозяйственной деятельности ООО «Свет Востока».

Обоснованные автором концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия, алгоритм процесса стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия и модель функционирования информационно-аналитической платформы стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия способствовали определению неиспользованных ранее возможностей повышения эффективности работы предприятия за счет усовершенствования процесса стратегического планирования хозяйственной деятельности предприятия

Справка выдана для представления в диссертационный совет ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Директор ООО Свет Востока



Фомин Д.В.

ООО «АТБ Альфа-групп»

Р/с 26008227540100, Банк Центральный Республиканский Банк ДНР, МФО 400019
Юр. адрес: 83017, Горловка, Интернациональная, дом № 85,
код по ЕГРПОУ 34516227,
Является плательщиком налога на прибыль на общих основаниях

Исх. № 35-33

от 18.04.2018 г.

СПРАВКА**о внедрении результатов диссертационной работы****Алексеевой Натальи Ивановны на тему****«Стратегическое планирование экономического поведения торгового
предприятия в условиях кризиса»**

Данная справка свидетельствует, что предложенные Н.И. Алексеевой в диссертационной работе на тему: «Стратегическое планирование экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса» концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия и когнитивно-композиционная модель стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия используются в практической деятельности ООО «АТБ Альфа-групп».

Разработанные в диссертации механизм формирования и выбора стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения предприятия, механизм формирования и выбора стратегических альтернатив для предприятий розничной торговли в условиях кризиса и механизм обоснования функциональных тактик внутреннего антикризисного поведения предприятия являются полезными стратегическими инструментами, которые позволили усовершенствовать процесс обеспечения конкурентоспособности на предприятии. Справка выдана для представления в диссертационный совет ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Директор ООО «АТБ Альфа-групп»



А.В. Мороз