

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

Лукашова Мария Андреевна

ФОРМИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

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

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Научный руководитель:
кандидат экономических наук,
доцент
Кравченко Елена Сергеевна

Донецк-2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	
1.1 Основные положения теории антикризисного управления предприятием.....	14
1.2 Особенности формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли в условиях нестабильной внешней среды.....	37
1.3 Концептуальные основы формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.....	61
Выводы к разделу 1.....	83
РАЗДЕЛ 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	
2.1 Оценка влияния факторов внешней среды на формирование стратегических целей предприятий розничной торговли.....	87
2.2 Анализ параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли.....	102
2.3 Интегрированная оценка уровня внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли.....	131
Выводы к разделу 2.....	144
РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	
3.1 Методический инструментарий комплексной оценки влияния факторов микросреды на формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.....	148
3.2 Обоснование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.....	171
Выводы к разделу 3.....	181
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	184
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	189

ПРИЛОЖЕНИЯ	210
ПРИЛОЖЕНИЕ А	
Сущность основных понятий теории антикризисного управления предприятием.....	211
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
Опросный лист для выявления основных факторов, влияющих на деятельность предприятий розничной торговли Донецкого региона в 2014-2016 гг.	228
ПРИЛОЖЕНИЕ В	
Опросный лист для выявления основных проблем и причин, влияющих на обеспечение эффективности деятельности предприятий розничной торговли ДНР 2014-2016 гг.	231
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	
Результаты кластерного анализа.....	234
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	
Оценка значений индикаторов оценки концептов внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли.....	236
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж	
Результаты оценки потребительской привлекательности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики.....	238
ПРИЛОЖЕНИЕ З	
Пример анкеты «Оценка лояльности потребителя» и обобщенные результаты анкетирования.....	239
ПРИЛОЖЕНИЕ К	
Результаты оценки удовлетворенности потребителей предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики.....	242
ПРИЛОЖЕНИЕ Л	
Результаты оценки клиентоориентированности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики.....	244
ПРИЛОЖЕНИЕ М	
Шаблон оценки соотношения величины и скорости оборота дебиторской и кредиторской задолженностей предприятий розничной торговли.....	246
ПРИЛОЖЕНИЕ Н	
Результаты оценки интенсивности зональной конкуренции предприятий розничной торговли.....	247
Справки о внедрении результатов диссертационного исследования.....	249

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях неопределенности внешней среды, цикличности возникновения кризисных явлений и интеграционных трансформаций экономики Донецкой Народной Республики, особое значение приобретают вопросы формирования эффективной антикризисной стратегии, недооценка значимости которой сдерживает темпы развития предприятий всех сфер экономической деятельности.

Несмотря на то, что за последние годы накоплен значительный опыт в методологии диагностики кризисных явлений, имеющиеся методические подходы формируются на основе применения преимущественно финансовых критериев и показателей, и не учитывают широкий спектр специфических для экономики Донецкой Народной Республики факторов, недооценка значимости которых может способствовать развитию кризисной ситуации на предприятиях торговли. Имеющийся практический опыт формирования антикризисной стратегии чаще всего связан с деятельностью производственных предприятий, что усложняет его применение на предприятиях розничной торговли без соответствующей корректировки.

Связь работы с научными программами, планами, темами. Диссертационная работа выполнена согласно с комплексным планом научно-исследовательских работ ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»: госбюджетной темы Д-2014-2 «Инновационные механизмы экономического управления предприятием» (№ госрегистрации 0114U000559), где проведена оценка клиентоориентированности предприятий розничной торговли и обоснован перечень мероприятий по повышению уровня потребительской привлекательности предприятий; госбюджетной темы Г-2016-3 «Формирование механизмов повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий», где оценен уровень благоприятности микросреды предприятий розничной торговли и уровень внутренней кризисоустойчивости; хоздоговорной

темы №3/2017 «Разработка методических рекомендаций по обоснованию стратегий антикризисного экономического поведения предприятия в условиях конкуренции», где осуществлена оценка агрессивности внешней среды предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики, интегрирующая комплексные оценки четырех групп факторов макросреды (политико-правовых, экономических, социальных, технологических), сформирован портфель антикризисных мероприятий.

Степень разработанности проблемы. Значительный вклад в развитие теории антикризисного управления предприятием внесли такие ученые, как: Азарян Е.М., Александров Г.А., Ансофф И., Балабанова Л.В., Бакунов А.А., Бирман Г., Гончаров В.Н., Градов А.П., Грязнова А.Г., Жаренов Л.Б., Коротков Э.М., Мирмович Э.Г., Омелянович Л.А., Орлова В.А., Хаммер М., Дж. Финнер и др.; отдельные аспекты оценки кризиса на предприятии рассматривались в работах Котлера Ф., Петрушевского Ю.Л., Сардак Е.В., Тайгибова Т.Т., Урывской Л.В., Шепеленко О.В., Шершневой З.Э. и др.; методические подходы к формированию антикризисной стратегии торгового предприятия являются предметом активных научных дискуссий среди таких ученых, как: Алексеев С.Б., Ващенко Н.В., Возиянова Н.Ю., Кравченко Е.С., Попова Т.А., Припотень В.Ю. и др.

Вместе с тем, изучение опубликованных работ и практики хозяйственной деятельности свидетельствует, что обеспечение эффективности деятельности предприятий розничной торговли в сложных и непредсказуемых условиях внешней среды возможно только на основе своевременной адаптации к сложившимся условиям хозяйствования. Решение данной проблемы невозможно без действенной антикризисной стратегии, оценки специфических для предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики PEST-факторов, определения уровня агрессивности внешней среды, применения современных методов оценки внутренней кризисоустойчивости, оценки эффективности взаимодействия предприятия розничной торговли с потребителем. Успешное функционирование предприятий сферы торговли

требует пересмотра концептуального подхода к антикризисному управлению. Имеющиеся методические подходы к формированию антикризисной стратегии не адаптированы к отраслевой специфике предприятий розничной торговли и в большинстве случаев сводятся к оценке банкротства. Такой подход не позволяет в полной мере учесть комплекс других внутренних проблем, которые могут привести к развертыванию кризиса.

Актуальность вышеизложенных аспектов, недостаточная разработанность теоретических аспектов, нерешенность концептуальных, теоретико-методических и практических положений обусловили выбор темы диссертационной работы, ее содержание, цель и задачи исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является обоснование теоретико-методических подходов и разработка практических рекомендаций по формированию антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.

Для решения поставленной цели в диссертационной работе были сформулированы и решены следующие задачи:

обобщены основные положения теории антикризисного управления, раскрыта сущность понятий «антикризисная стратегия предприятия», «внутренняя кризисоустойчивость предприятия»;

определены особенности формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли в условиях нестабильной внешней среды;

разработаны концептуальные основы формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли;

оценено влияние факторов внешней среды на формирование стратегических целей предприятий розничной торговли;

разработана система индикаторов и проведен анализ параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли;

осуществлена интегрированная оценка уровня внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли;

обоснован научно-методический подход к комплексной оценке влияния факторов микросреды на деятельность предприятий розничной торговли;

разработан научно-методический подход к обоснованию оптимального типа антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.

Объектом исследования является процесс формирования антикризисной стратегии предприятия.

Предметом исследования выступают теоретические, методологические, методические и прикладные аспекты формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.

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. 8.13 «Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности»; 8.22 «Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса».

Научная новизна полученных результатов. В диссертационной работе обоснованы современные теоретико-методологические положения и практические рекомендации по формированию антикризисной стратегии предприятий розничной торговли, а именно:

впервые:

разработаны концептуальные основы формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, основывающиеся на интеграции трех управленческих платформ: теоретико-методологической, диагностической и стратегической, что позволяет сформировать целостное видение процесса формирования антикризисной стратегии, с целью раскрытия спектра новых возможностей функционирования предприятия розничной торговли и обеспечения его устойчивого развития в долгосрочной перспективе;

усовершенствовано:

научно-методический подход к формированию антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, объединяющий в единый процесс

последовательность действий по формированию антикризисной стратегии, который, в отличие от существующих разработок, учитывает уровень внутренней кризисоустойчивости, уровень агрессивности внешней среды, уровень благоприятности микросреды предприятия и позволяет на основе сравнения стратегических альтернатив разработать комплекс антикризисных мероприятий в соответствии с установленным целевым вектором развития предприятия розничной торговли в условиях ресурсных и временных ограничений;

научно-методический подход к определению уровня агрессивности внешней среды, который, в отличие от существующих, объединяет в систему интегрированные оценки четырех групп факторов макросреды (политико-правовых, экономических, социальных, технологических), позволяет идентифицировать и ранжировать критические факторы внешней среды в зависимости от их вариации и уровня влияния на деятельность предприятий розничной торговли;

научно-методический подход к комплексной оценке микросреды предприятия розничной торговли, который, в отличие от существующих, основывается на системе многокритериальных оценок клиентоориентированности предприятия розничной торговли (потребительской привлекательности, потребительской лояльности и пространственного взаимодействия), учитывает эффективность сотрудничества с поставщиками и интенсивность зональной конкуренции, позволяет оценить возможности достижения целевых стратегических векторов развития и целенаправленно управлять ими с учетом изменений внешней среды;

получили дальнейшее развитие:

понятийно-категориальный аппарат теории антикризисного управления в части уточнения сущности понятий *«антикризисная стратегия предприятия»*, под которой предложено понимать комплексную модель действий в течение определенного периода времени, направленную на распознавание симптомов возникновения кризисной ситуации, нейтрализацию ее возможных последствий

обеспечение высокого уровня внутренней кризисоустойчивости предприятия при различных уровнях агрессивности внешней среды; *«внутренняя кризисоустойчивость предприятия»*, которая определена как способность к самосохранению целостности социально-экономической системы и возвращению в равновесное состояние при любых неблагоприятных стохастических воздействиях внешних и внутренних факторов в некоторый момент времени на основе обеспечения своевременной адаптации ее основных параметров, характеризующих финансовые, трудовые, материально-технические, маркетинговые и инновационные аспекты деятельности в соответствии с изменениями условий внешней среды;

система показателей оценки внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли, которая, в отличие от существующих, учитывает отраслевую специфику торговой отрасли по концептам (финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации) и позволяет на основе установленного уровня внутренней кризисоустойчивости определить внутренние способности обеспечения антикризисного развития и возможности достижения высоких экономических результатов предприятий розничной торговли;

методический инструментарий обоснования оптимального типа антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, который, в отличие от существующих, агрегирует ключевые детерминанты формирования антикризисной стратегии (агрессивность внешней среды, внутреннюю кризисоустойчивость и благоприятность микросреды) предприятия розничной торговли, позволяет на основе разработанной матрицы паттернов стратегем сформировать портфель антикризисных мероприятий.

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, и заключается в научном обосновании теоретико-методологического базиса концепции антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.

Разработанные в диссертации выводы и рекомендации по реализации концепции антикризисной стратегии могут являться основой для дальнейших исследований в сфере экономического управления торговыми предприятиями.

Практическая значимость полученных результатов в диссертационной работе заключается в разработке прикладного инструментария, который может быть использован для принятия обоснованных управленческих решений в практической деятельности предприятий розничной торговли при формировании и реализации их антикризисных стратегий.

Наибольшую практическую ценность имеют: научно-методический подход к формированию и реализации антикризисной стратегии предприятия розничной торговли; научно-методический подход к определению уровня агрессивности внешней среды, научно-методический подход к комплексной оценке микросреды предприятия розничной торговли, методический подход к оценке клиентоориентированности предприятия розничной торговли, система показателей оценки внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли, модель оценки эффективности взаимодействия предприятия розничной торговли с потребителем, научно-методический подход к комплексной оценке микросреды предприятия розничной торговли, матрица паттернов стратегем выбора оптимального типа антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, что подтверждается соответствующими актами о принятии и использовании результатов исследования по диссертационной работе.

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрены и внедрены в деятельность ряда предприятий: ООО "Колбико" (справка о внедрении № 1011 от 30.08. 2017 г.); ООО "ГРИН ТЕРМО" (справка о внедрении № 89 от 02.10.2017 г.), ООО "Союз ЛДК" (справка о внедрении № 199 от 10.09.2017 г.); ООО "РВС" (справка о внедрении № 171 от 19.09.2017 г.).

Основные положения диссертационной работы используются в учебном процессе ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при преподавании дисциплин

«Управление антикризисной деятельностью предприятия», «Экономическая диагностика», «Формирование бизнес-модели предприятия», «Стратегия предприятия», «Конкурентоспособность предприятия», а также при выполнении курсовых, выпускных квалификационных работ и магистерских диссертационных работ для студентов экономических специальностей (справка № 08.05/1555 от 29.11.2017 г.).

Методология и методы исследования. Теоретической и информационной базой исследования являются фундаментальные положения экономической теории, экономики предприятия, менеджмента, научные разработки отечественных и зарубежных ученых по проблемам формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли; информационные материалы статистических, справочных, периодических изданий; ресурсы Internet; бухгалтерская и статистическая отчетность, а также результаты опросов потребителей и руководителей исследуемых предприятий.

В качестве методов научного исследования в работе использовались: общенаучные (анализ и синтез, дедукция и индукция, системный подход и моделирование) – для развития понятийного аппарата теории антикризисного управления, определения содержания и особенностей формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли, классификации типов антикризисной стратегии; экономико-статистические методы (статистического наблюдения, динамического, сравнительного и структурного анализа, группировки) – для оценки тенденций развития торговой отрасли, оценки внутренней кризисоустойчивости; метод опроса и анкетирование – для оценки уровня агрессивности внешней среды, для оценки эффективности взаимодействия предприятия с потребителем, для оценки уровня потребительской привлекательности предприятия розничной торговли; логический и интуитивный методы – для исследования процессов; метод экономико-математического моделирования – для исследования сферы розничной торговли и отдельных предприятий; метод гипотез и эксперимента – для разработки методик и проведения их апробации.

Обработка данных осуществлялась с использованием современных компьютерных технологий на основе разработанного автором пакета нестандартных компьютерных программ по комплексному исследованию кризисоустойчивости предприятия с использованием программного продукта Minitab 18, а также разработанного автоматизированного программного модуля «Формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли» в среде Microsoft Excel.

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

1. Концептуальные основы формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли.
2. Научно-методический подход к формированию антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.
3. Научно-методический подход к определению уровня агрессивности внешней среды.
4. Научно-методический подход к комплексной оценке микросреды предприятия розничной торговли.
5. Понятийно-категориальный аппарат теории антикризисного управления в части уточнения сущности понятий «антикризисная стратегия предприятия», «внутренняя кризисоустойчивость предприятия».
6. Система показателей оценки внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли.
7. Методический инструментарий обоснования оптимального типа антикризисной стратегии предприятия розничной торговли.

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертация представляет собой самостоятельное научное исследование. Все научные положения, результаты и выводы, 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. Положения и результаты,

изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на 7 научно-практических конференциях различного уровня в ДНР и за ее пределами: V Международной научно-практической Интернет-конференции «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк 29 февраля 2016 г.); VI Всероссийской научно-практической конференции студентов (бакалавров и магистрантов), аспирантов, молодых ученых и специалистов «Теория и практика коммерческой деятельности» (г. Красноярск, 14–15 апреля 2016 г.); Межвузовской научно-практической конференции «Новые тенденции в развитии российской модели корпоративного управления: посткризисные уроки и выводы» (г. Симферополь, 28 апреля 2016 г.); VI Международной научно-практической Интернет-конференции (г. Донецк 29 февраля 2016 г., 28 февраля 2017 г.) Международной конференции «Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право» (г. Севастополь, 26–30 апреля 2017 г.). География публикаций – Донецк, Красноярск, Симферополь, Севастополь.

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 13 научных трудах, в том числе: 6 статей в рецензируемых научных изданиях, объемом 2,76 печ. л. (лично автору принадлежит 2,0 печ. л.), 2 публикации в издании, входящем в РИНЦ объемом 0,35 печ. л., 5 тезисов докладов объемом 1,31 печ. л. (лично автору принадлежит 1,21 печ. л.). Общий объем публикаций составляет – 4,42 печ. л. (лично автору принадлежит 3,56 печ. л.).

Структура диссертационной работы определяется поставленной целью и соответствует логической последовательности решения поставленных автором задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, содержащих 8 подразделов, заключения, списка литературы, включающего 166 наименований, и приложений на 38 страницах.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

1.1 Основные положения теории антикризисного управления предприятием

В современных условиях хозяйствования отечественных предприятий, для которых характерна высокая степень неопределенности и повышенной агрессивности внешней среды, цикличность возникновения кризисных явлений, глобализации экономик, интеграционные трансформации, особое значение приобретают вопросы антикризисного управления, недооценка значимости которых сдерживает темпы развития предприятий всех сфер экономической деятельности. При этом обеспечение эффективности функционирования и успешного развития любого субъекта хозяйствования определяется его возможностями своевременного реагирования на различного рода кризисные ситуации, умением выбора рациональных альтернатив антикризисных мероприятий на основе максимального использования имеющегося потенциала.

Теоретические и практические аспекты формирования антикризисных стратегий широко освещены в трудах отечественных и зарубежных ученых-экономистов, среди которых Азарян Е.М., Александров Г.А., Ансофф И., Балабанова Л.В., Бакунов А.А., Бирман Г., Градов А.П., Грязнова А.Г., Жаренов Л.Б., Коротков Э.М., Мирмович Э.Г., Омелянович Л.А., Хаммер М., Дж. Финнер и др.; отдельные аспекты оценки кризиса на предприятии рассматривались в работах Котлера Ф., Петрушевского Ю.Л., Сардак Е.В., Тайгибова Т.Т., Урывской Л.В., Шепеленко О.В., Шершневой З.Э. и другие ученые. Вместе с тем, несмотря на разнообразную направленность публикаций теоретико-методологической и прикладной направленности, в экономической

литературе понимание и применение понятийного аппарата теории антикризисного управления неоднозначное и имеет противоречивый характер. Это значительно усложняет решение практических задач формирования эффективной антикризисной стратегии и ее реализации.

Для формирования эффективной антикризисной стратегии субъектов хозяйствования прежде всего необходимо четкое понимание сущности ее базового понятия - «кризис».

С целью уточнения сущности понятия «кризис» нами был проведен анализ экономической литературы и изучены позиции отечественных и зарубежных ученых относительно его трактовки (Приложение А, табл. А.1).

Изучение экономической литературы показало, что первоначально термин «кризис» использовался в основном в таких областях человеческой деятельности как медицина и театральное искусство. В первом случае кризис обозначала резкое изменение течения болезни, после которого больной или выздоравливал, или умирал. Во втором случае под кризисом понимался решающий момент, кульминация театрального представления [27, с. 9]. Следует отметить, что уже в своем первоначальном использовании подчеркивались различные последствия кризиса: сохранение жизнеспособности или гибель. При этом, обращает внимание такая характеристика кризиса в театральном искусстве как «решающий момент». На наш взгляд данная характеристика может быть полностью применима к современной трактовке понятия «кризис». Поскольку «решающий момент» является определяющим и предопределяет его возможные последствия.

В XVII-XVIII вв. понятие «кризис» стало использоваться применительно к военным и политическим процессам, происходящим в обществе. При этом под «кризисом» понималась напряженная ситуация; задачи, требующие немедленного решения [127, с. 147]. В отличие от понимания сущности данного понятия в медицине и театральном искусстве под «кризисом» понималась исключительно негативная ситуация, «требующая немедленного решения».

В XIX в. данное понятие начало использоваться в экономике. «Классическое» экономическое понятие кризиса, сформировавшееся в то время, означало нежелательную и драматическую фазу в капиталистической экономической системе, характеризующейся колебаниями и негативными явлениями, помехами.

В процессе развития экономической науки понятие «кризис» приобретало новых смысловых оттенков интерпретаций и все более глубокого содержательного значения. Так, в современном поле экономических исследований существует достаточно большое количество различных подходов ученых относительно определения сущности понятия «кризис», что позволяет раскрыть различные аспекты этого многогранного понятия в экономике.

В Большом экономическом словаре понятие «кризис» (греч. Κρίσις - решение, поворотный пункт) трактуется как «...резкий, крутой перелом, тяжелое переходное состояние» [22]. Такой подход к трактовке понятия «кризис» акцентирует внимание на возможности «перехода», поскольку предполагает выход из данного «тяжелого ... состояния».

Современные словари трактуют термин «кризис» как момент, разделяющей все то, что было раньше, от того, что будет после; поворотная точка, поворотный момент; очень опасная, полная угроз ситуация, требующая немедленного решения [132]. Безусловно, кризис является определенным моментом, который может быть как положительным, так и отрицательным. Негативность момента кризиса происходит при условии низкой готовности (или неготовности) предприятия к возникновению различного рода кризисных ситуаций, поскольку кризисы различной природы дополняют и усиливают друг друга, приобретают синергетический эффект, углубляются в результате взаимодействия, в результате отсутствия надлежащей своевременной реакции со стороны руководства и менеджмента предприятия приводят к разрушению системы, т.е. банкротству и ликвидации субъекта хозяйствования.

Характеризуя сущность понятия «кризис» Т.Н. Рогова утверждает, что «...кризис – это крупный спад всей финансово-экономической системы (производства, торговли), отражающийся на росте безработицы, сокращении потребления, банкротстве множества фирм, резком снижении масштабов капиталовложений» [10]. Данный подход к определению сущности кризиса преимущественно характеризует данное понятие на макроуровне, а роль предприятия в данном процессе не указывается. Характеризуя сущность «кризиса» в данном аспекте подчеркивается его негативная характеристика, что, на наш взгляд, является не совсем верным. Безусловно, кризис для любого государства является сложным и переломным моментом и отрицательно отражается на всех сферах экономики. Однако, кризис для многих предприятий является «новым витком развития», поскольку целевая направленность предприятий на сохранение жизнеспособности и «своего присутствия» на рынке приводит к появлению новых качеств системы. В данном аспекте, мы полностью поддерживаем точку зрения Т.К. Пошан и Э.М. Морэн, которыми подчеркивается, что «...»проявляющая» функция кризиса носит позитивный характер, так как позволяет объектам исследования совершенствовать свою деятельность и мобилизовать усилия, направленные на изменения» [164, с. 80–99].

Заслуживает внимания подход к трактовке понятия «кризис» прослеживается в определении В.А. Губина, который определяет сущность данного понятия как «...революционный взрыв, нарушающий эволюционное развитие системы и способствующий ее переходу в новое более совершенное качество...» [38, с. 74]. Такой подход к рассмотрению сущности кризиса подчеркивает возможность его положительных последствий. «Кризисы не обязательно разрушительны, они могут вызываться управляемыми и неуправляемыми факторами, природой развития социально-экономической системы. Кризисы могут возникать и в процессах функционирования. Это противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями их использования (климат, помещение,

производственный процесс, совместимость и пр.)» [56, с. 210]. При этом следует отметить, что любые возможные варианты противоречий представляют угрозу для жизнедеятельности системы. К тому же, не во всех случаях результат революционного взрыва может иметь положительный исход. По нашему мнению, переход системы в более совершенное качество возможен только при наличии значительного потенциала, обеспечивающего высокий уровень кризисоустойчивости субъекта хозяйствования. Поскольку как утверждает сам ученый «...кризис не возникает неожиданно, а является результатом развития определенных процессов, инициированных как внешней рыночной средой, так и самим субъектом предпринимательства» [38, с. 74]. Учитывая, что каждое отдельное предприятие по-разному реагирует на процессы внешнего и внутреннего окружения, результат их развития на каждом отдельном предприятии будет также разным. Результативность развития процессов также обусловлена управленческими способностями субъектов предпринимательства, каждый из которых индивидуально подходит к процессу разработки и принятия управленческих решений относительно выбора оптимального подхода к реагирования на определенные процессы, инициированные как внешней рыночной средой. Такой подход к определению сущности понятия «кризис» позволяет констатировать факт того, что кризис может возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия, сдерживать его дальнейшее развитие и переход на следующую стадию его развития. При отсутствии возможности обеспечить своевременную реакцию на «вызовы» внешнего окружения кризис выполняет функцию инициации преждевременного старения и ликвидации предприятия.

В свою очередь Я.А. Фомин, характеризуя сущность кризиса с позиций угрозы приоритетным целям развития предприятия, определяет сущность данного понятия «...особую ситуацию, характеризующуюся повышенным риском банкротства, слабой конкурентной позицией, финансовой неустойчивостью» [148, с.7]. Безусловно, учитывая целевую направленность предприятий на получение прибыли, такие выделяемые ученым особые

характеристики кризиса как: слабая конкурентная позиция, финансовая неустойчивость, повышенный риск банкротства, фокусируют внимание на негативных финансовых признаках кризиса. Однако, при таком походе к определению сущности кризиса, приоритетные цели развития могут трактоваться достаточно широко: начиная от целевой направленности предприятия на выживание и заканчивая укреплением конкурентных позиций на рынке.

Заслуживает внимания подход А. Д. Чернявского, по мнению которого «...кризис представляет собой ситуативную характеристику функционирования любого субъекта, что является следствием неопределенности в его внешней и внутренней среде» [156, с. 23]. Безусловно, «неопределенность» как характеристика внешней и внутренней среды обуславливает усложнение условий деятельности субъекта хозяйствования. Однако, на наш взгляд, требует дополнительного пояснения «ситуативная характеристика функционирования субъекта», являющаяся следствием неопределенности, на которой акцентируется внимание ученого в определении сущности понятия «кризис».

Аналогичный подход и акцент на «ситуативности» прослеживается в определении Б. Л. Кузнецова, который характеризуя сущность данного понятия отмечает, что «...кризис – ситуация крайней неустойчивости, влекущая изменение траектории развития, появление новых качеств, направлений, новых параметров состояния, глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности» [69, с. 19]. В данном определении обращает на себя внимание присутствие таких характеристик «кризиса» как: появление новых качеств, новых параметров состояния, что позволяет сделать вывод о том, что кризис имеет не только отрицательные последствия. Акцент внимания ученого на «обострении противоречий», свидетельствует о сложности данного понятия, поскольку ученым указывается, что данные противоречия могут возникнуть в процессе развития какой-либо сферы деятельности. При этом следует отметить,

что противоречия при отсутствии своевременной реакции накапливаются в пределах хозяйственной системы и требуют принятия соответствующих управленческих решений для обеспечения дальнейшего функционирования предприятия. Соответственно, кризис отражает характер противоречий системы. Вместе с тем, как утверждает Эдвин Дж. Долан: «... если согласиться с тем, что кризис может возникнуть вследствие действия всего многообразия внешних и внутренних факторов, можно сделать вывод, что опасность кризиса существует постоянно, его необходимо предвидеть и прогнозировать» [42, с.117].

Необходимость минимизировать негативные последствия кризиса прослеживается в определении данного термина А.Б. Крутика и А. И. Муравьева, которые определяют сущность кризиса в двух аспектах. По мнению ученых с одной стороны кризис представляет собой «... острую, нестабильную ситуацию, имеющую негативные последствия. Вместе с тем, кризис - критическая ситуация связана не только с разрушением, но и с восстановлением, развитием» [67, с 45]. В данном аспекте кризис

Более полное определение данного понятия дается коллективом ученых [132], которые при определении сущности «кризиса», фокусируют внимание на основных системах предприятия, в которых могут произойти противоречия. Кризис, по мнению ученых, «...крайнее обострение противоречий, рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем предприятия, переломный момент в процессе изменений» [19]. Однако, подход к определению сущности кризиса с позиций «рассогласованности» и «дисбаланса» в экономической и финансовой деятельности является достаточно узким, поскольку фокусирует внимание только на его возможных финансовых последствиях. В данном аспекте кризис связан с нарастающей угрозой банкротства, следствием которого может стать ликвидация предприятия. По нашему мнению, системы и подсистемы, в которых могут возникать обострения противоречий не должны ограничиваться только

финансовой и экономической, поскольку противоречия могут возникать как в производственной, сбытовой, снабженческой, так и других системах.

Аналогичный подход прослеживается в определении сущности кризиса представителей западной неоклассической школы Дж. Хикса, Дж. Дьюзенбери, которые считают, что «... кризис является следствием случайных действий, импульсов или шоков на экономическую систему, и вызывает дисбалансы в финансовых и экономических отношениях участников хозяйственных процессов» [32, с. 9]. В данном аспекте кризис, можно охарактеризовать как следствие определенных событий, при этом данные события могут быть достаточно разными. По мнению А.М. Есакова «...кризис может быть вызван любым неординарным событием, любым возмущением внутренней и внешней среды предприятия» [16].

Финансовый акцент в трактовке «кризиса» прослеживается в определении А. Н. Поддерегина, который также считает, что «...на практике с кризисом идентифицируется угроза неплатежеспособности и банкротства, деятельность в неприбыльной зоне или дефицит потенциала для успешного функционирования» [111, с. 342]. Вместе с тем, требуют конкретизации виды потенциала, дефицит которых приводит к угрозе неплатежеспособности и банкротства.

Мы полностью поддерживаем подход В. Кошкина, согласно которому «...кризис предприятия – это незапланированные изменения в деятельности и ограниченные возможности влияния менеджмента на деятельность предприятия с трудно прогнозируемыми последствиями, которые ставят под угрозу все дальнейшее развитие предприятия [8, с. 24]. Следует полностью согласиться с ученым в том, что в условиях кризиса возможности влияния на деятельность предприятия ограничены. При этом, чем выше «уровень готовности» предприятия к незапланированным изменениям в деятельности, тем больше вероятность преодоления кризиса и обеспечения дальнейшего устойчивого развития.

В данном аспекте мы разделяем точку зрения ученых А.Б. Крутик и А. И. Муравьева, которые раскрывая сущность понятия «кризис» концентрируют внимание на том, что «...кризис имеет двойственную природу, одновременно разрушая и созидая, формируя предпосылки и подготавливая условия для дальнейшего развития предприятия» [8, с. 89]. Без сомнения, развитие кризисной ситуации на предприятии приводит к разрушению системы, однако, при условии наличия определенного адаптационного потенциала, активизация элементов которого приводит либо к развитию системы в новом качестве, либо к ее полному уничтожению в случае невозможности адаптироваться к новым условиям, поскольку кризис выполняет в динамике движения систем три важнейшие функции [39, с. 89]:

- 1) резкое ослабление и устранение устаревших элементов хозяйственной системы, которая уже исчерпала свой потенциал развития;
- 2) утверждения слабых элементов новой системы, будущего цикла;
- 3) «испытания на прочность» и передача по наследству тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят будущее.

Принимая во внимание указанные функции, которые выполняет кризис в динамике систем, можно утверждать о том, что кризис может «сыграть» в пользу предприятия и выступить своего рода «механизмом запуска» новых возможностей предприятия, поскольку содержит нотки «удобного случая» – благодаря кризису предприятие может приобрести новые качества, сформировать новые конкурентные преимущества и, соответственно, выйти на качественно новый уровень развития. Поскольку своевременная реакция на кризисную ситуацию со стороны руководства предприятия способствует обновлению группы взаимосвязанных систем «жизнеобеспечения» предприятия.

В данном аспекте, заслуживает внимания подход к определению сущности кризиса российского ученого В. Пилипчук, согласно которому «...кризис – это переход от стабильности к улучшению или ухудшению; это крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность

банкротства, ликвидации; несогласованность в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений [20]. Безусловно, учитывая различный уровень фактического потенциала предприятие по-разному может реагировать на кризис и обеспечивать соответствующее противостояние его негативному влиянию на внутренние бизнес-процессы. Поскольку, кризис является результатом определенных процессов его « ... невозможно исследовать отдельно от объекта, на который он влияет; кризис не имеет собственных характеристик, собственных элементов проявления. Судить о кризисе можно только исходя из изменения параметров жизнедеятельности хозяйственной системы, которая находится или потенциально может попасть под воздействие кризиса, или по процессам во внутренней среды хозяйственной системы или ее внешнего окружения, что приводит к возникновению и углублению кризиса» [125]. В свою очередь, в экономике любая «жизнеспособна» система имеет внутренний потенциал саморазвития, который и характеризует возможности нейтрализации или смягчения влияния кризиса на деятельность предприятия.

Недостатком большинства всех подходов к определению сущности понятия «кризис» в научном поле экономических исследований, по нашему мнению, является фрагментарный характер и неполнота учета всех условий функционирования субъектов хозяйствования, среди которых особое внимание должно быть уделено разработке действенной антикризисной стратегии, реализация которой позволит своевременно идентифицировать симптомы кризисной ситуации и определять причины их возникновения.

Учитывая комплексный характер кризиса, его сущность раскрывают три обязательных компонента, по которым это явление можно идентифицировать от других неблагоприятных событий: 1) неожиданность; 2) угроза; 3) дефицит времени на реакцию. Любое событие, которое вызывает нежелательную ситуацию на предприятии, не может достичь уровня кризиса, если она не состоялась неожиданно, не представляет серьезной степени угрозы и не создает дефицита времени на реакцию. Поэтому каждое предприятие должно быть

всегда готово к кризису. Кризис не возникает спонтанно поскольку всегда существуют определенные причины (источники возникновения кризиса), которые проявляются в симптомах (проявление кризисных явлений) и имеют определенные факторы (событие, констатирует кризис). Причины кризисов, возникающих на предприятии, могут быть различными и возникают в результате обострения противоречий отдельных элементов системы. Обострение противоречий приводит к потере равновесия системы, что способствует «запуску» механизма кризиса и прекращению деятельности предприятия (рис. 1.1).

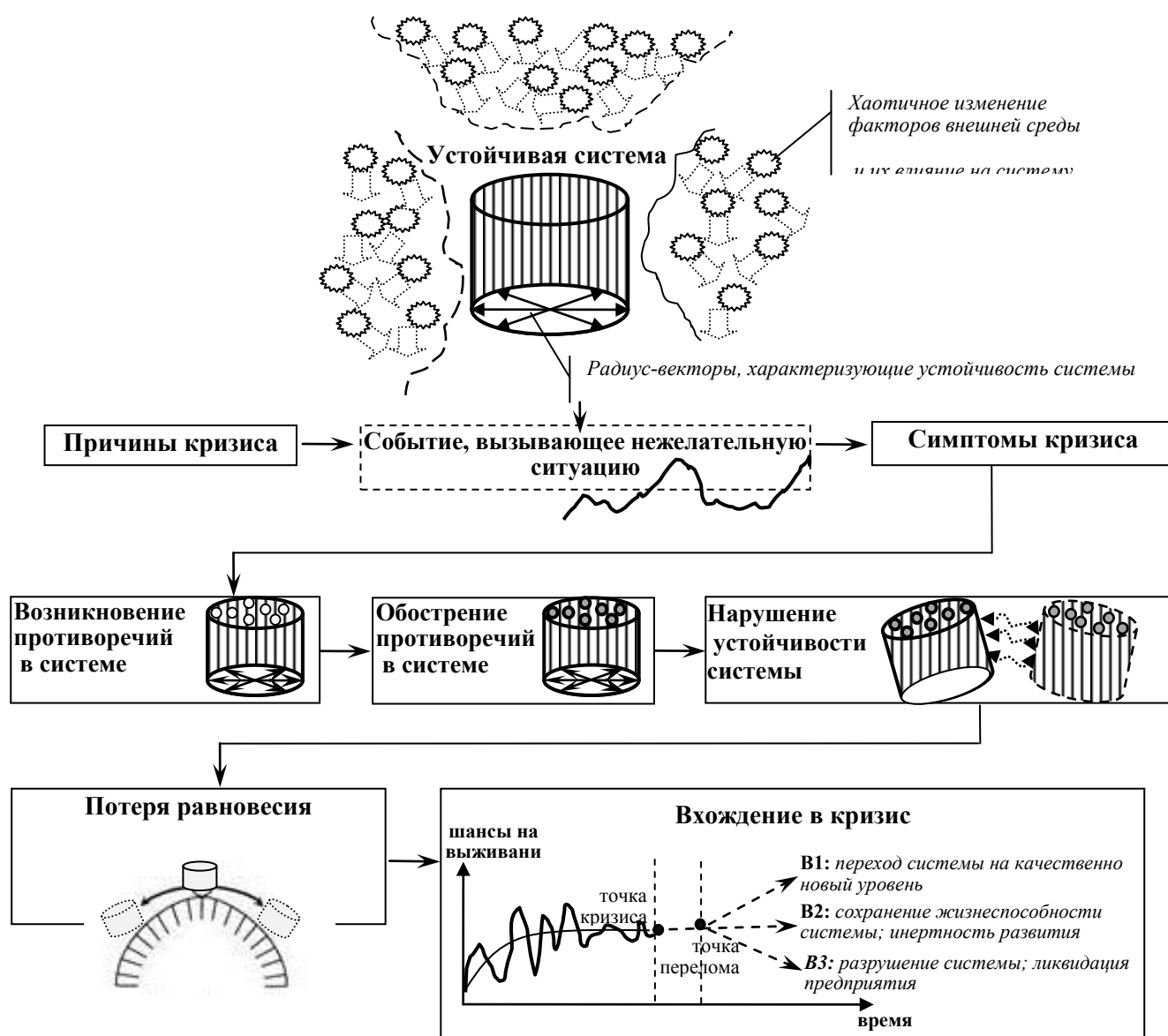


Рисунок 1.1 – Механизм возникновения кризисной ситуации на предприятии
(авторская разработка)

На основе обобщения результатов проведенного теоретического исследования сущности понятия «кризис» определены основные параметры данной категории и определены их соответствующие характеристики (табл. 1.1)

Таблица 1.1 – Основные параметры понятия «кризис» на микроуровне

Параметры	Характеристики
Основные подходы к определению сущности понятия «кризис»	Кризис как событие : острая, нестабильная ситуация; опасная, полная угроз ситуация; поворотный момент (пункт, точка) в деятельности предприятия; ситуация крайней неустойчивости системы; переломный этап в жизнедеятельности социально-экономической системы. Кризис как процесс : незапланированный процесс, который приводит к нарушению равновесия социально-экономической системы; обострение противоречий в системе; движущая сила; переход от стабильности к улучшению или ухудшению Кризис как состояние : особое состояние предприятия, в котором его способность реагировать и адаптироваться к изменениям внешней среды приближается к критически низкому уровню
Характеристики	1) отсутствие собственных характеристик и элементов проявления; 2) неразрывность с объектом, на который влияет
Признаки	1) резкое изменение состояния системы; 2) существенное обострение противоречий, возникающих в процессе взаимодействия отдельных элементов микроэкономической системы (т.е. предприятия) между собой и внешним окружением.
Функции	1) ослабление и устранение устаревших элементов хозяйственной системы, которая уже исчерпала свой потенциал развития; 2) сдерживание дальнейшего развития предприятия и перехода на следующую стадию его развития; 3) инициация преждевременного старения и ликвидации предприятия 4) утверждение элементов новой системы, имеющих потенциал развития; 5) «испытание на прочность» и «передача по наследству» тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят будущее
Основные критерии идентификации	1) неожиданность; 2) угроза; 3) потеря контроля над ситуацией; 4) дефицит времени на реакцию; 5) неспособность сохранять равновесие системы; 6) нарушение параметров функционирования предприятия; 7) недостаточность информации.
Этапы возникновения	причины (источники возникновения кризиса) ↓ симптомы (проявление кризисных явлений) ↓ факторы (событие, которое констатирует кризис)
Последствия	изменения параметров жизнеспособности социально-экономической системы: позитивные : разрушение социально-экономической системы и ее ликвидация. негативные : обновление социально-экономической системы, ее переход на уровень высшего порядка

Сформировано автором на основе обобщения [8; 10; 16; 19; 20; 22; 32; 38; 39; 42; 56; 67; 69; 111; 125; 132; 148; 156; 164]

На наш взгляд, представленный на рис. 1.1 механизм возникновения и развития кризиса характерен для большинства субъектов хозяйствования, в .т.ч. и предприятий сферы розничной торговли. Предприятия розничной торговли, учитывая все перечисленные параметры кризиса на микроуровне, имеют возможность влиять на его развитие путем использования соответственного антикризисного инструментария.

Таким образом, изучение теоретических аспектов сущности понятия «кризис» позволяет утверждать, что в деятельности какого-либо хозяйствующего субъекта имеют место определенные переломные моменты – кризисные ситуации, которые могут быть обусловлены широким спектром как внешних, так и внутренних факторов. В свою очередь, нейтрализация или смягчения влияния кризиса на деятельность предприятия, актуализирует вопрос внедрения действенных механизмов антикризисного управления, что в первую очередь обусловлено стремлением предприятия «сохранить свою жизнеспособность». Учитывая, что «... кризис – период изменения объекта управления и механизма его функционирования. При этом приоритетным является не только преодоление кризиса, а управление кризисом, использование позитивных возможностей, которые предоставляет кризис» [9, с. 23], высокий уровень готовности предприятия к различного рода кризисным ситуациям является не только гарантом сохранения его жизнеспособности, но и удержания конкурентных позиций, оперативного реагирования и своевременного преодоления дисбаланса внутренних параметров системы, высокой способности предприятия адаптироваться к условиям внешней среды.

Сегодня антикризисное управление является одной из актуальных тем какого-либо предприятия. Это обусловлено тем, что существование опасности возникновения кризисной ситуации на любом из жизненных этапов развития предприятий (особенно в условиях роста уровня неопределенности политических, экономических, социальных и технико-технологических факторов) актуализирует значимость внедрения в деятельность каждого субъекта хозяйственной деятельности системы антикризисного управления.

Для своевременного предупреждения наступления кризиса и его негативных последствий, предприятие должно заранее определять перечень мероприятий, реализация которых обеспечит своевременное реагирование на возможные кризисные ситуации. Именно антикризисное управление является эффективным инструментом, благодаря которому предприятия могут своевременно внедрить эффективные процедуры управления.

Проведенное исследование показало, что в экономической литературе понятие антикризисного управления определяется как процесс управления, направленный на предотвращение и нейтрализацию кризисных явлений которые уже возникли или предвидятся в будущем времени. Данной точки зрения придерживаются такие отечественные и зарубежные ученые как: А.Г. Грязнова [11], О. Ю. Дягель [18], Э. М. Коротков [7], В. И. Кошкин [8], Э. Г. Мирмович, Л. Б. Жаренов [95], А. Л. Лазаренко [12], А. Ю. Рудокова [128], А.Н. Ряховская [9], др.

Достаточно классическое определение понятия «антикризисное управление» дается профессором Э.М. Коротковым, согласно мнению которого «...антикризисное управление – это управление, способное предвидеть или смягчать кризисы, удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить предприятие из кризисного состояния с минимальными потерями» [7, с.148].

Аналогичной точки зрения придерживается коллектив ученых [95], которые утверждают, что «... антикризисное управление – это управление, способное, прежде всего, предотвращать возникновение кризиса на базе применения системы предкризисной подготовки, реализации внутренних резервов стабилизации, а при возникновении кризисной ситуации – управлять выходом предприятия из сложившегося положения с минимальными потерями» [95]. Ученые акцентируют внимание на системе превентивных и реактивных мер в зависимости от стадии кризиса. Поскольку определение вероятности наступления и развития кризиса позволяет более полно понимать причинно-следственные связи его возникновения. При этом следует отметить, что в

экономической литературе существуют различные подходы к выделению фаз (стадий) кризиса (в зависимости от характера угроз целям предприятия, в зависимости от потенциала преодоления кризиса, исходя из внутренней эффективности предприятия, в зависимости от стадии жизненного цикла, от интересов участников процесса, др.). На наш взгляд, учитывая характер, глубину и интенсивность развития кризиса возможны следующие фазы развития кризисной ситуации на предприятии:

- фаза потенциального кризиса;
- фаза латентного кризиса;
- фаза острого преодолимого кризиса;
- фаза хронического кризиса;
- фаза острого непреодолимого кризиса.

В зависимости от фазы развития кризисной ситуации на предприятии необходим комплекс различных мер по его преодолению. В данном контексте заслуживает внимания подход к пониманию сущности антикризисного управления А.Л. Лазаренко, согласно которого «... антикризисное управление должно быть приспособлено, прежде всего, к решению принципиально новых проблем и выработке новых управленческих решений по предотвращению, смягчению или ликвидации в сжатые сроки кризисных явлений и ситуаций в большей степени, чем управление, используемое в обычном режиме хозяйствования» [12]. Данный подход акцентирует внимание на необходимости быстрого реагирования и, в данном аспекте, концентрируется на определенных отличиях антикризисного управления от традиционного.

В свою очередь, зарубежный исследователь И. Митрофф при определении сущности категории «антикризисное управление» акцентирует внимание на том, что данный вид управления представляет собой «...последовательную, взаимозависимую оценку различных видов кризиса и сил, которые могут представлять угрозу для предприятия» [163, с. 101-113]. Безусловно, для того чтобы правильно определить вектор управленческих решений необходимо осуществить всестороннюю оценку вероятных кризисных

ситуаций, что, в свою очередь, подчеркивает системный характер антикризисного управления. Вместе с тем, остается не раскрытым какие именно «силы» должны быть задействованы для преодоления кризисных ситуаций.

Системность антикризисного управления подчеркивается в определении О.Ю. Дягель, который рассматривает антикризисное управление как «...процесс управления, имеющий системный характер и направленный на предотвращение и преодоление неблагоприятных для успешного функционирования и развития организации тенденций посредством использования специального инструментария» [44, с. 276]. Позиция ученого, на наш взгляд, носит абстрактный характер, поскольку требуют конкретизации «неблагоприятные тенденции», по которым можно идентифицировать кризис, а также «специальный инструментарий», который должен быть использован для их предотвращения и преодоления.

В данном аспекте заслуживает внимания подход А.Г. Грязновой, которая рассматривает антикризисное управление как «...систему, имеющую комплексный, системный характер и направленную на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации специальной стратегической программы, позволяющей устранять временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [11, с. 283].

Обращает на себя внимание взгляд А. Ю. Рудаковой, согласно которого «...антикризисное управление это управление, направленное на минимизацию убытков и иных негативных результатов и поддержание доверия к компании, ее менеджменту и корпоративному имиджу у работников, клиентов, акционеров и общего окружения» [128]. Однако, по нашему мнению, антикризисное управление не означает его реализацию на предприятии только при определенных негативных результатах, поскольку финансовый аспект является лишь одной составляющей комплексной системы антикризисного управления предприятием и не учитывает другие важные аспекты деятельности

предприятия, например, персонал, материально-техническую базу, маркетинг, инновации.

Рассматривая сущность антикризисного управления Д. В. Манушин который в свою очередь отмечает, что «...антикризисное управление – это комплекс управленческих мер стратегического и тактического характера по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики; главной целью при этом является нейтрализация наиболее опасных ситуаций, приводящих к кризисному состоянию» [90, с.53]. Аналогичной точки зрения придерживается зарубежный ученый С. Финк, который рассматривает антикризисное управление с двух точек зрения узком смысле (предполагает разработку и проведение мероприятий, направленных на ослабление и преодоление кризисного процесса); в широком (дополняется профилактикой и терапией кризиса) [161, с. 84]. Безусловно, способность предприятия своевременно реагировать на разного рода кризисные ситуации является залогом успешной деятельности, однако, на наш взгляд, требует уточнения, какие именно ситуации могут угрожать нормальному функционированию предприятия.

Коллектив ученых [95] рассматривают антикризисное управление как комплекс мероприятий по оценке вероятности и последствий потенциальных спадов, разработки стратегии антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, реализации планов мероприятий по их предупреждению и преодолению, ликвидации их социально-экономических последствий и недопущению кризисов в перспективе. Безусловно, симптомы кризиса проявляются в разных показателях деятельности предприятия и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие предприятия. Однако, дефицит времени на реакцию в условиях кризиса, повышение напряженности отношений участников кризисной ситуации, недостаточность информации для адекватной всесторонней оценки кризисной ситуации, усложняют процесс обоснования альтернативных вариантов преодоления кризисной ситуации.

По мнению В.А. Акулич и В.В. Валетко «... антикризисное управление это процесс применения различных мероприятий и решений, направленных на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, а также создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния экономики региона или страны в целом» [14, с.27]. Однако, акцент ученого преимущественно на посткризисном периоде, на наш взгляд, является достаточно узким и не учитывает методы антикризисного управления на предкризисной и стадии развития кризиса. В данном аспекте заслуживает внимания подход В.О. Василенко, который характеризует антикризисное управление как управление, в котором предусматривается безопасность кризиса, анализ его симптомов, мероприятия по снижению негативных последствий кризиса и использование его факторов для дальнейшего развития [25, с. 23].

На превентивности мер антикризисного управления акцентирует внимание А.П. Градов [34], который достаточно справедливо определяет антикризисное управление как совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства. Однако, на наш взгляд, сводя антикризисное управление к набору действий, ориентированных на оздоровлении, фиксируют лишь внешние его проявления, оставляя без внимания сущность изменений, которые происходят в самой системе управления предприятием.

На наш взгляд, антикризисное управление должно быть направлено на комплексную оценку влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия и раннюю диагностику возможных причин возникновения кризиса.

Так, Т. С. Минаева при определении сущности антикризисного управления, характеризуют его как «... комплекс управленческих мероприятий, таких как анализ внешней среды и внутреннего потенциала организации; предварительная диагностика причин возникновения кризисных ситуаций;

комплексный анализ финансово-экономического состояния организации и бизнес-планирование его финансового оздоровления; процедуры антикризисного управления и контроль за их проведением» [93, с. 28].

В свою очередь, подчеркивая комплексность антикризисного управления ученые Э.Г. Мирмович и Л.Б. Жарёнова, характеризуют данный вид управления как «... управление в ситуациях, которые трудно оценить однозначно или последствия которых трудно предвидеть. Оно предполагает большую гибкость и адаптивность к стремительно изменяющейся обстановке» [95]. На наш взгляд, данный подход значительно расширяет границы антикризисного управления, акцентируя на необходимости обеспечения адаптивности предприятия к условиям внешней среды.

В свою очередь, И. Кац определяет сущность антикризисного управления как «...процесс, который позволяет оценить опасность кризиса, анализирует его симптомы, меры, ограничивающие негативные последствия кризиса, и использует его факторы для продолжения процесса развития». Учитывая, что в целом процесс (от лат. *processus* — «течение», «ход», «продвижение») представляет собой совокупность последовательных действий для достижения какой-либо цели, результата [58], заслуживает внимания целевая направленность данного процесса, которая, согласно трактовки сущности понятия «антикризисное управление» ученым, состоит в обеспечении непрерывности процесса развития предприятия.

Достаточно широкое определение сущности категории «антикризисное управление» дается Ю.К. Поляковой, согласно взгляду которой, данный вид управления предполагает «... воздействие управляющего субъекта на объект с помощью определенных методов для устранения кризиса. Объектом антикризисного управления могут быть мировое сообщество, государство или группа стран, регион, муниципалитет, отрасль, организация, причем именно коммерческая фирма чаще всего является предметом изучения теоретиков и практиков управления. Субъектом антикризисного управления являются органы власти или управляющие организации. Предметом воздействия

антикризисного управления являются факторы кризиса, т.е. все проявления обострения противоречий, вызывающих опасность наступления кризиса» [113].

Таким образом, многоаспектность имеющихся в экономической мысли толкований категории «антикризисное управление», с одной стороны, отражает интенсивное развитие терминологического аппарата в данном направлении, а, с другой, свидетельствует о недостаточной научной обоснованности исследуемой категории вследствие постоянной ее трансформации в соответствии с современными тенденциями развития экономической науки.

Учитывая существующие подходы по определению сущности категории «антикризисное управление», необходимо отметить, что данная категория объединяет в себе различные пространственные и временные характеристики, что подчеркивает ее комплексность и системность (рис. 1.2). Такой подход позволяет своевременно выявлять симптомы кризиса для его предотвращения, управлять кризисом при его наступлении и минимизировать затраты и компенсировать упущенные возможности при выходе предприятия из кризисной ситуации.

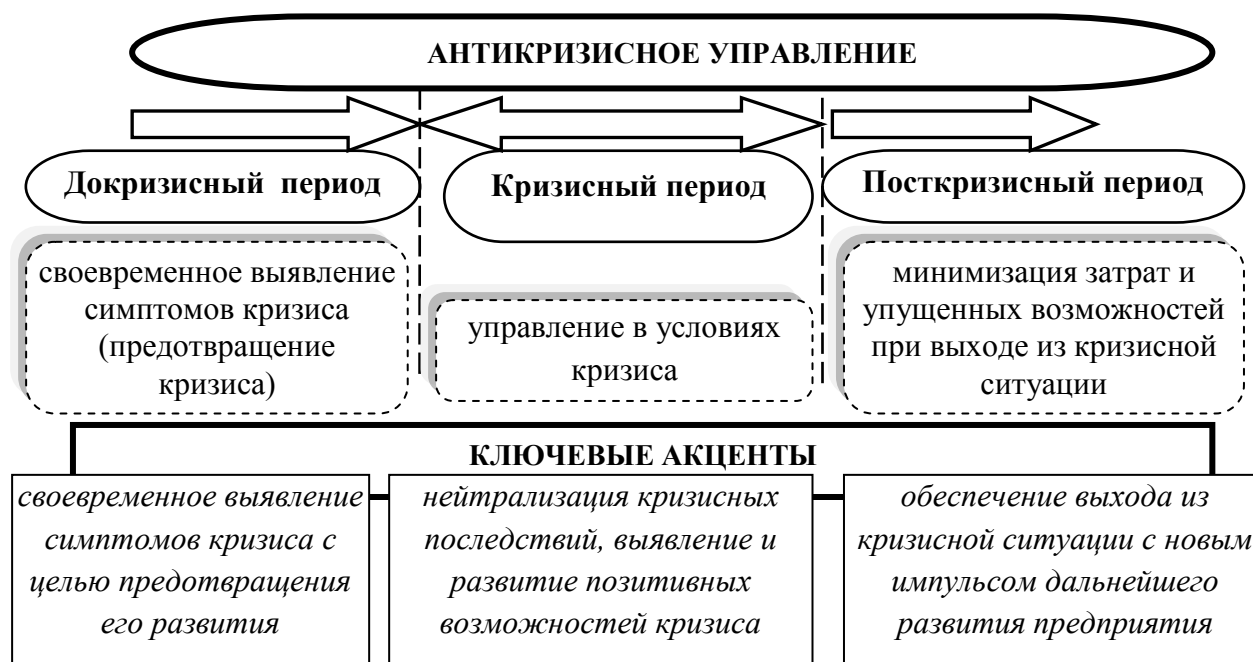


Рисунок 1.2 – Основные характеристики категории «антикризисное управление предприятием» (выделены автором на основе обобщения [7-14; 18; 25; 34; 44; 58; 90; 93; 95; 113; 128; 161; 163])

Всесторонний и комплексный подход к рассмотрению сущности категории «антикризисное управление» концентрирует внимание на необходимости непрерывного развития и достижения установленных целей развития при любых состояниях внешней среды. С учетом этого, антикризисное управление должно охватывать широкий перечень следующих антикризисных мероприятий [67, с. 47]: 1) анализ состояния макро-, микросреды и определение основной миссии; 2) изучение экономического механизма возникновения кризисной ситуации и создание системы сканирования внешней и внутренней среды с целью раннего обнаружения сигналов об угрозе приближающегося кризиса; 3) стратегический контроллинг и разработка стратегии предотвращения кризиса; 4) оперативная оценка и анализ финансового состояния и выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства) – оперативный контроллинг; разработка эффективной антикризисной стратегии в условиях кризиса и выхода из него; 5) постоянный учет риска и разработка мероприятий по его снижению.

Обобщая проанализированные подходы к сущности антикризисного управления, а также учитывая то, что одновременно с развитием объектности произошло расширение задач антикризисного управления от собственно периодов кризиса на периоды докризисного развития объектов управления и их посткризисного восстановления [129, с.30], можно выделить пять моделей антикризисного управления, каждая из которых имеет определенные целевые критерии (рис.1.3).

Современные концепции антикризисного управления преимущественно рассматривают охарактеризованные выше модели по отдельности. Однако, следует отметить, что в условиях неопределенности, динамичности внешней среды, цикличности возникновения кризисных явлений и интеграционных трансформаций экономики Донецкой Народной Республики в арсенале антикризисных моделей субъектов хозяйствования различных сфер деятельности и форм собственности должны быть интегрированной и включать антиципативную, превентивную, реактивную и реабилитационную модели, поскольку каждая из них органично дополняет другую.

	Докризисный период		Кризисный период	Период посткризисного восстановления	временной период
Модели антикризисного управления	антиципативная модель	превентивная модель	реактивная модель	реабилитационная модель	
Цель	Наилучшим образом подготовиться к кризису. Рассмотреть все возможные альтернативные варианты реагирования на кризис и заблаговременная подготовка к возможным его негативным проявлениям	«Купировать» кризисные явления на ранних стадиях развития кризиса с целью обеспечения противодействия их негативному влиянию на деятельность предприятия	Сохранить жизнеспособность системы путем быстрого реагирования и устранения причин кризиса, обеспечить возврат системы в равновесное состояние, разрешение кризиса с наименьшими потерями	Укрепить устойчивость системы на новом этапе развития и выполнение функции оздоровления экономического пространства после завершения кризиса	
Методы	Диагностика и мониторинг текущей ситуации, планирование заблаговременное планирование различных антикризисных мер	Антикризисный мониторинг, анализ подверженности предприятия кризису, внутренний анализ и контроль, система снижения рисков, повышение безопасности бизнеса.	Диагностика и мониторинг текущей ситуации, антикризисная реструктуризация, санация	Диагностика и мониторинг текущей ситуации, деструкция с последующей утилизацией остатков разрушившихся систем; восстановление (реабилитация) систем с применением инструментов реструктуризации и санации	
Реализуемый принцип антикризисного управления	Предварительная разработка моделей реагирования и поведения в случае кризиса	Адекватное и незамедлительное реагирование на обнаруженные негативные явления	Незамедлительное реагирование на обнаруженные негативные явления. Основной акцент делается на обеспечение эффективности функционирования предприятия «любой ценой»	Для обеспечения дальнейшего развития необходимо максимально использовать возможный потенциал кризиса	
Особенности	Требует затрат ресурсов в условиях отсутствия реальной угрозы кризиса	Комплексно используются внутренние ресурсы. в случае недостаточности ресурсов для нейтрализации кризисных процессов отсутствует возможность противостоять кризису. Объективно не может полностью предотвратить угрозу проявления кризиса в деятельности предприятия, однако существенно снижает его негативные последствия.	Широко используется привлечение внешних финансовых, правовых, организационных и кадровых ресурсов. Не связано с необходимостью защищать интересы собственников объекта управления	В случае сохранения системы или ее части в работоспособном состоянии необходимы различные способы поддержки, в случае если систему сохранить не удалось – минимизировать негативные последствия кризиса	

Рисунок 1.3 – Комплекс моделей антикризисного управления предприятием и их характеристики (сформировано автором на основе обобщения [1; 5; 28; 29; 67; 129; 146])

Разработка и реализация такой интегрированной модели антикризисного управления будет способствовать обеспечению устойчивого развития бизнеса и повышать уровень адаптивности субъектов хозяйствования к кризисным явлениям, что способствует более легкому прохождению организации через застойные и кризисные явления, не теряя при этом своей целостности и экономической результативности, но это меры превентивные, основанные, зачастую, на не совсем точных данных.

Для своевременного устранения причин, обусловивших возникновение кризисных явлений субъект хозяйствования должен иметь ясную, формализованную, конкретную по содержанию и технологии выполнения стратегию, которая была бы эффективной при различных условиях ведения бизнеса [100, с. 92]. Поскольку выявление причин возникновения кризисных явлений в достаточно полной мере возможно лишь на основе предметного детального анализа условий деятельности предприятия, то есть его внешней и внутренней среды. Сам факт возникновения кризисной ситуации в предприятии убедительно свидетельствует или о выборе недостаточно эффективной стратегии развития, или о серьезных нарушениях в тактике развития, вследствие чего возникает необходимость разработки более действенной антикризисной стратегии [153, с. 135].

Основываясь на результатах проведенного теоретического анализа можно утверждать, что в процессе функционирования каждого предприятия всегда существует некоторая вероятность наступления кризиса и исключить данную вероятность полностью не возможно. В антикризисном управлении одной из главных проблем является своевременное распознавание предкризисных ситуаций. Обеспечение устойчивого развития предприятий возможно только в том случае, когда система менеджмента предусматривает антикризисное управление, которое «...выступает симбиозом стратегического менеджмента, посредством реализации стратегии недопущения кризиса и оперативного менеджмента через реализацию стратегии преодоления кризиса» [105, с. 170].

Отсутствие действенной антикризисной стратегии приводит к тому, что предприятие, оказываясь в кризисной или предкризисной ситуации, начинает бессистемно, хаотично реагировать на сложившиеся негативные процессы. В

ряде случаев это приводит к накоплению противоречий и их совокупному обострению, что обуславливает ухудшение положения предприятия и усугубляет кризисные последствия [144].

Высокий уровень влияния факторов внешней среды на деятельность предприятий обуславливает повышение интереса к формированию антикризисной стратегии предприятия в условиях нестабильной внешней среды. Решению данного вопроса посвящен следующий подраздел диссертационной работы.

1.2 Особенности формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли в условиях нестабильной внешней среды

В современных условиях хозяйствования отечественных предприятий, для которых характерна высокая степень неопределенности и нестабильности внешней среды, цикличность возникновения кризисных явлений, глобализации экономик, интеграционные трансформации, особую важность приобретают вопросы антикризисного управления, недооценка значимости которых сдерживает темпы развития предприятий всех сфер экономической деятельности. При этом обеспечение эффективности функционирования и успешного развития любого субъекта хозяйствования определяется его возможностями своевременного реагирования на различного рода кризисные ситуации, умением выбора рациональных альтернатив антикризисных мероприятий на основе максимального использования имеющегося потенциала. С учетом этого эффективным инструментом антикризисного управления выступает стратегия, содержание которой зависит от модели антикризисного управления, на базе которой она сформирована. В свою очередь, формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли в сложных и непредсказуемых условиях внешней среды возможно только на основе своевременной адаптации к сложившимся условиям хозяйствования.

Своевременное внедрение предприятиями розничной торговли комплекса заранее разработанных антикризисных мероприятий способствует обеспечению высокого уровня их внутренней кризисиустойчивости и содействует обеспечению выхода из кризисной ситуации за достаточно короткий период времени. Однако, преодоление кризисного состояния предприятия в условиях нестабильной внешней среды требует в каждом конкретном случае адекватного, уникального и комплексного подхода к формированию антикризисной стратегии, которая была направлена на минимизацию риска потери контроля над ситуацией и развития ее по стихийному сценарию. Поскольку неоднородность факторов внешней среды предприятия, их иерархичность и взаимозависимость, сложный механизм взаимосвязи, изменения факторов среды и параметров функционирования предприятия требует соответствующей корректировки антикризисной стратегии предприятия розничной торговли.

Несмотря на то, что за последние годы накоплен значительный опыт в теории и методологии антикризисного управления, существует потребность в разработке теоретико-методологического обеспечения формирования антикризисной стратегии на уровне предприятия, уточнении сущности понятий «антикризисная стратегия» и «кризисоустойчивость предприятия» с целью обоснования и выбора оптимальной антикризисной стратегии.

Изучение экономической литературы и практический опыт ведущих предприятий позволило определить, в антикризисном управлении первостепенное значение имеет стратегия управления. Антикризисная стратегия позволяет готовиться к кризисным ситуациям, распознавать характер слабых сигналов кризисного развития [7, с. 168]. Безусловно, наличие антикризисной стратегии как таковой не позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь способствует снижению вероятности их возникновения, а в случае наступления – снижению количества тактических ошибок, позволяет уверенно ориентироваться в проблемах, имеющих последствия в будущем, разрабатывать и использовать эффективные

технологии антикризисного управления, находить позитивные элементы в сложных кризисных ситуациях [7, с. 170].

Вопросы формирования эффективной антикризисной стратегии на современном этапе является предметом исследований многих ученых-экономистов, что, прежде всего, обусловлено, стратегической ориентацией предприятий на обеспечение непрерывного развития в контексте современных реалий хозяйствования. Современные научные разработки содержат комплекс инструментов и методов антикризисного управления предприятием, о чем свидетельствуют результаты научных исследований ведущих ученых-экономистов [7-12; 25; 34; 35; 39; 46; 52; 58; 72; 95; 128]. Исследования ряда зарубежных теоретиков и практиков [151; 161; 163; 164; 166] в большей степени сфокусированы на борьбе с чрезвычайными событиями и в большинстве описывают опыт работы ведущих компаний при выходе из кризиса. Основательным исследованием практических аспектов формирования эффективной антикризисной стратегии посвящены научные труды отечественных ученых: В. Акулич, В. Валетко [14], Е. Андреева [5], Г. Александрова [13], А. Грязновой [11], Ж. Зосимовой [52], А. Зуб [53], И. Кац [58], А. Ряховской, С. Кована [9], И. Митроф [163], А. Чернявского [156], С. Финк [161] и других ученых. В то же время, в научных исследованиях отсутствует единый подход относительно самого понятия «антикризисная стратегия» и особенностей ее формирования и реализации в условиях неопределенности и повышенной агрессивности внешней среды.

Проведенный анализ сущности понятия «антикризисная стратегия» (Приложение А, табл. А.1) позволил определить основные позиции ученых с которых определяется сущность данного понятия в современном научном поле экономических исследований (рис. 1.4).

Позиция ученых [125; 138; 146; 164], согласно которой антикризисная стратегия трактуется как инструмент управления, акцентирует внимание на средствах упорядочения, приспособления для решения поставленной задачи в рамках сложившейся реальной ситуации, ресурсных и иных ограничений.



Рисунок 1.4 – Сущностная архитектура понятия «антикризисная стратегия предприятия» в экономическом поле научных исследований (определены автором на основе обобщения [9; 28; 57; 88; 100; 138; 146; 144; 148; 154; 164])

Понимая под «кризисной» любую ситуацию, в которой предприятие оказывается не подготовленным к изменениям во внешней среде, необходимо, осознать его цели и задачи, выбрать оптимальный метод управления в соответствии с характером решаемой проблемы и видом объекта управления и затем выработать управляющее воздействие со стороны субъекта на объект. Однако, для достижения желаемого результата («безболезненного» выхода из кризиса) необходимо найти, установить и применить способы и средства практической реализации выработанного управляющего воздействия, принятого управленческого решения, т.е. определить те инструменты управления, которые путем целенаправленного воздействия субъекта на объект обеспечат достижение определенного результата.

С данных позиций, А. Чернова определяет сущность антикризисной стратегии, которые определяют данное понятие как «...инструмент антикризисного управления, направленный на восстановление функций и платежеспособности предприятия, осуществления организационно-экономических и технологических преобразований» [153]. Бесспорной является позиция ученого относительно того, что антикризисная стратегия является инструментом антикризисного управления. Однако, следует не согласиться с

учеными относительно приоритетности направленности антикризисной стратегии на восстановление платежеспособности. При таком подходе сущность антикризисной стратегии сводится преимущественно на необходимости экономических преобразований в финансовом аспекте деятельности предприятия розничной торговли. При этом не учитываются другие аспекты деятельности торгового предприятия (например, персонал, маркетинг, материально-техническая база, др.) .

Трактовка сущности понятия «антикризисная стратегия» как инструмента регулирования и разрешения противоречий, связана, прежде всего, с подходом к пониманию сущности кризиса как результата крайнего обострения противоречий в системе (п.п. 1.1, табл. 1.1). В данном аспекте, «...используемый в антикризисном управлении инструментарий направлен на своевременное купирование деструктивных для данного этапа развития предприятия динамических стереотипов управления, сохраняя все то, что есть перспективного в формуле успеха объекта управления» [158, с.77].

Акцентируя внимание на целенаправленном изменении отношений субъекта с действительностью для достижения определенного результата, т.е. действию, заслуживают внимания также позиции ученых [88; 110; 145; 146; 157], согласно которых антикризисная стратегия представляет собой «план действий». Безусловно, для предупреждения, преодоления, ликвидации социально-экономических последствий и недопущению кризисов в перспективе, требуется определенный «...план действий на соответствующий период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить предприятие на путь роста и укрепления позиций на рынке» [158, с. 257]. Мы полностью поддерживаем позицию ученого относительно того, что антикризисная стратегия это стратегия «на соответствующий период времени». Поскольку как только процесс выхода предприятия из кризиса будет завершен – возникнет необходимость в формировании новой стратегии, целевой направленностью которой, будет решение спектра других вопросов. Исходя из этого можно утверждать, что

антикризисная стратегия предполагает план действий только на определенный период времени. Однако, позиция ученого относительно того, что антикризисная стратегия позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций, по нашему мнению, акцентирует внимание преимущественно на докризисном периоде развития кризисной ситуации, предполагающем реализацию (антиципативной и превентивной моделей антикризисного управления). При таком подходе, кризисный период и период посткризисного восстановления предприятия остаются неучтенными.

Заслуживает внимания позиция ученых [3; 62; 98; 159; 164], согласно которой антикризисная стратегия предприятия представляет собой определенный комплекс мер «...в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению предприятия» [5; 59; 151], которые «...позволяют противостоять изменениям внешней среды, сохранить экономическую жизнеспособность и достигнуть намеченных целей» [7, с. 86]. При этом, И.Ю. Князева раскрывает сущность антикризисной стратегии как «...стратегии, оптимизирующий поведение организаций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансово-экономических показателей деятельности и угрозы банкротства» [59]. Однако, при таком подходе внимание ученого концентрируется преимущественно на «пост факте», т.е. необходимости реализовать мероприятия уже при наступлении кризисной ситуации и ее негативном проявлении в деятельности предприятия. В данном аспекте следует согласиться с позицией Д.В. Манушина, согласно которой «... меры, реализуемые в период явного кризиса, но не позволяющие добиться серьезного улучшения ситуации, нельзя назвать антикризисными. По своей сути они направлены не на выведение объекта из состояния кризиса, а на обычное поддержание его жизнедеятельности, пусть даже и в период явного кризиса» [90, с. 58]. Поскольку, как утверждает зарубежный исследователь Роберт Хит:

«...кризисное мышление» - простой процесс, который способствует совершенствованию принятия решений и выбору действий, заключающегося в следующем: выиграть время, сократить ущерб и получить информацию [151], что будет способствовать не только «безболезненному» выходу из кризиса, а и его предотвращению.

По мнению А.Ю. Ивашевой «...антикризисная стратегия представляет собой способ достижения предприятием своих целей, определяющий его поведение в пространстве параметров, которые характеризуются противоречиями, проблемами, негативными импульсами, порождаемыми взаимодействием внутренних компонентов, находящихся на различных стадиях своего жизненного цикла» [54]. Соглашаясь с позицией ученого относительно необходимости разработки различных способов достижения предприятием своих целей с учетом влияния широкого спектра негативных импульсов, порождаемыми взаимодействием внутренних компонентов на различных стадиях своего жизненного цикла, следует отметить, что при таком подходе при формировании антикризисной стратегии не будут учтены состояния макро- и микросреды, что будет снижать результативность ее реализации на практике.

Мы полностью поддерживаем взгляд ученых А. В. Палто, В. Ю. Припотень, которые фокусируют внимание на необходимости формирования и реализации комплексной системы мер на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Так, по мнению ученых, антикризисная стратегия представляет собой «...комплексную систему мер, включающую в себя методы и способы, применяемые с момента создания и функционирования предприятия, которые позволяют разработать и внедрить эффективную систему антикризисного менеджмента для предупреждения и предотвращения кризисных явлений на предприятии» [100, с. 272]. Безусловно, предупреждение и предотвращение кризисных явлений на предприятии должно осуществляться с момента создания и функционирования предприятия и с учетом стадии жизненного цикла, на которой находится предприятие в определенный момент времени корректироваться в соответствии с условиями внешней среды и с учетом

внутренних возможностей относительно обеспечения противостояния негативному влиянию широкого спектра факторов макро- и микросреды. В данном аспекте, заслуживает внимания определение сущности антикризисной стратегии Ж. С. Зосимовой как «...трансформационного процесса, который включает систему действий по реакции предприятия на кризис с целью его адаптации к состоянию внешней среды, характеризуется высоким уровнем динамичности, сложности и неопределенности» [52, с. 52].

Достаточно аргументированным с позиции определения основных элементов антикризисной стратегии является взгляд Г.А. Александра, согласно которому «антикризисная стратегия представляет собой программный документ, содержащий название целей (конечных и промежуточных), ресурсы и средства их привлечения, технологию решения задачи по выводу предприятия из кризиса (структура организации, формулы поведения персонала, правила финансовой и маркетинговой деятельности)» [13]. Между тем, концентрируя внимание на основных структурных элементах, которые должна включать антикризисная стратегия, ученым делается акцент на технологию решения задачи по выводу предприятия из кризиса. Такая позиция, на наш взгляд, игнорирует возможность антикризисной стратегии обеспечить готовность предприятия к различного рода кризисным ситуациям и их предупреждению.

В аспекте целевой направленности антикризисной стратегии на своевременное выявление симптомов кризиса, обращает внимание трактовка Е. М. Короткова, согласно которой «..антикризисная стратегия позволяет готовиться к кризисным ситуациям, распознавать характер слабых сигналов кризисного развития, снижать количество тактических ошибок, уверенно ориентироваться в проблемах, имеющих последствия в будущем, разрабатывать и использовать эффективные технологии управления, находить положительные элементы в сложных кризисных ситуациях» [7, с.3]. В данной трактовке ученым сосредотачивается внимание на сложности кризисной ситуации и возможности находить положительные элементы в кризисе.

Представляет интерес подход к рассмотрению сущности понятия «антикризисная стратегия» предложенный Н.Е. Юрик, согласно которому «...целью антикризисной стратегии является разрешение противоречий и несогласованности между целями предприятия, имеющимися возможностями (обычно ограниченными) и влиянием (обычно отрицательным) внутренней и внешней среды предприятия» [158]. Мы полностью согласны с мнением ученого относительно необходимости решения противоречий между внутренней и внешней средой. При этом следует учитывать то, что «...проблемы, которые ставит перед предприятием внешняя среда, определяют оптимальную модель его поведения» [6, с.317]. В данном аспекте заслуживает внимания позиция П.В. Ушанова, согласно которой «...целевой направленностью антикризисной стратегии должно быть «продуцирование» новых элементов формулы успеха предприятия розничной торговли, которые обеспечивали бы заданные этапы его дальнейшего развития» [147, с. 79].

Резюмируя проанализированные выше точки зрения ученых относительно определения сущности понятия «антикризисная стратегия предприятия» можно сделать вывод о наличии ряда недостатков, присущих ранее сформулированным определениям данного понятия: преимущественное большинство ученых рассматривают стратегию преимущественно с позиций комплекса необходимых мер по реагированию кризис (Ж. С. Зосимова), обеспечению выхода предприятия из кризиса (Г. А. Александров, О.Е. Бехтина Д. А. Лабунский, Э.М. Коротков,), его оздоровления с целью предотвращения банкротства или минимизации последствий кризиса (В. Рубан, Д. Аллахвердиева, А. А. Чернова, Князева И.Ю.), восстановлению платежеспособности предприятия (А. Н. Филипенко, И. В. Зиновьева), другие ученые (А. В. Палто, В. Ю. Припотень, Р. Хит, Ж. С. Зосимова), хотя и акцентирует внимание на методах и способах предупреждения и предотвращения кризисных явлений на предприятии – не учитывают целевое назначение и специфику деятельности предприятий розничной торговли.

Основные подходы к определению сущности понятия «антикризисная стратегия предприятия» сгруппированы на рис. 1.5.

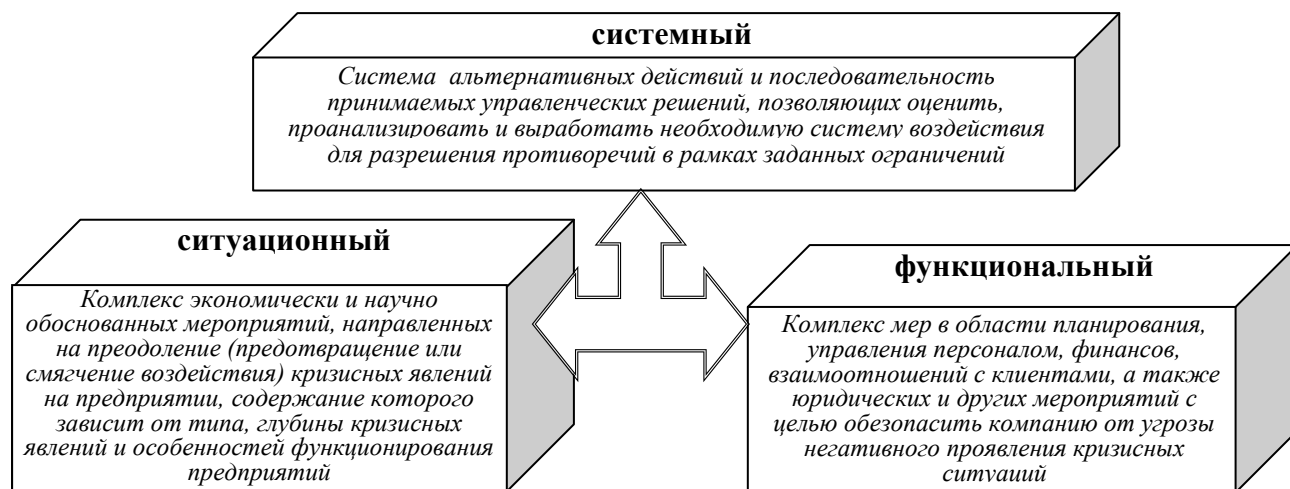


Рисунок 1.5 – Основные подходы к определению сущности понятия «антикризисная стратегия предприятия» (выделены автором на основе обобщения [5; 6; 7; 13; 52; 54; 59; 62; 90; 98; 100; 147; 151; 158; 164])

Наличие инвариантных подходов к определению сущности понятия «антикризисная стратегия» в экономическом поле научных исследований обусловлено разной направленностью научных исследований ученых. Представленные подходы (рис. 1.6), не противоречат, а дополняют друг друга и акцентируют внимание на тех или иных аспектах и особенностях антикризисной стратегии предприятия. Наличие многоаспектных подходов позволяет всесторонне охарактеризовать сущность понятия «антикризисная стратегия».

Таким образом, обобщение результатов проведенного теоретического исследования сущности понятия «антикризисная стратегия предприятия» позволило определить основные характеристики антикризисной стратегии, как особого вида управления (рис. 1.6): ограниченность сроков реализации антикризисной стратегии, узкая функциональная направленность, ярко выраженный адаптивный характер, повышенная результативность реализации и целевая направленность. Данные характеристики антикризисной стратегии предприятия, как особого вида управления позволяют акцентировать внимание

на ключевых ее аспектах, которые должны быть учтены при разработке комплекса антикризисных мероприятий в условиях ресурсных и временных ограничений.



Рисунок 1.6 – Основные характеристики антикризисной стратегии предприятия (идентифицированы автором на основе обобщения [5; 6; 7; 13; 52; 54; 59; 62; 90; 98; 100; 147; 151; 158; 164])

Современные условия функционирования экономических систем создают принципиально новую внешнюю среду хозяйствования, характеризующуюся неопределенностью и высокой вероятностью наступления кризисных явлений. При этом больше всего кризисных явлений и ситуаций наблюдается на микроуровне. Исходя из этого, при формировании антикризисной стратегии необходимо не только учитывать внутреннюю среду предприятия, а и внешние

факторы, которые оказывают прямое и непосредственное влияние на его деятельность. В данном аспекте следует полностью согласиться с мнением Ю. Осипова, который утверждает: «...предприятие «рождается» в среде, «питается» ей, «выходит» из нее, в ней же «существует» [104, с. 62-65]. Исходя из этого между предприятием и внешней средой существует тесная взаимосвязь, уровень сбалансированности между которыми и обеспечивает функционирование и развитие предприятия.

Внешняя среда представляет собой сложную социально-экономическую систему, функционирующую в соответствии с определенными закономерностями, имеет определенные особенности и характеристики. Неоднородность факторов внешней среды предприятия, их иерархичность и взаимозависимость, сложный механизм взаимосвязи изменения факторов среды и параметров функционирования предприятия повышают сложность количественной оценки величины ее влияния на конкретное предприятие. Наиболее значимыми характеристиками внешней среды функционирования предприятия являются следующие [6, с. 124]:

1. Взаимосвязь и взаимообусловленность факторов – характеризуется уровнем силы, с которой изменения одного фактора влияют на другие факторы окружения.
2. Сложность – представлена общим количеством факторов окружения предприятия.
3. Динамичность – характеризуется подвижностью или изменчивостью факторов среды.
4. Неопределенность – является функцией количества информации, которой владеет организация в процессе принятия решений, а также функцией уверенности в этой информации. Неопределенность внешней среды – это невозможность определения состояния внешней среды или отдельных его факторов в определенный момент времени из-за недостатка информации и вероятность ее недостоверности [50, с. 88].

Указанные характеристики внешней среды, как правило, формируются из-за нестабильности внешней среды. Именно наличие, своевременность, правдивость, достаточность информации об изменениях во внешней среде, заблаговременное предвидение изменений и оперативное реагирование, является залогом принятия эффективных антикризисных решений.

Базируясь на теории сложных адаптивных систем и учитывая, что свойствами сложной системы и среды, в которую она встроена и в которой функционирует, являются взаимно определяющие друг друга свойства, А. Э. Воронкова в своих исследованиях определяющее значение отводит следующим характеристикам характеристики внешней среды [31, с. 93]:

- конгруэнтность (от лат. *congruentis* – соответствующий, совпадающий) – характеризует то, насколько реальное состояние составляющих элементов внешней среды соответствует представлениям менеджеров предприятия о нем;
- эмерджентность (от англ. *emergent* – внезапно возникающий) – отражает тот факт, что внешняя среда как система характеризуется новыми качествами, не представляющими собой простую арифметическую сумму ее элементов. Изменения одного из факторов влияют на изменения внешней среды в целом (от эффекта устойчивости к эффекту резонанса);
- предсказуемость – характеризует возможности спрогнозировать состояние отдельных составляющих внешней среды, а также их совокупности в целом;
- управляемость – отражает способность к целенаправленному воздействию на состояние элементов среды.

Учитывая, что для внешней среды предприятия характерны различные качественные состояния (от устойчивого до неустойчивого), А. Хвостенко определяют такую ее характеристику как «альтернативность». По мнению ученого, альтернативность вариантов развития среды определяет наличие определенного количества вариантов изменения факторов, что обуславливает способность предприятия с некоторой вероятностью прогнозировать действие факторов в разных периодах [150, с. 169].

Обобщая приведенные выше подходы к определению основных характеристик внешней среды можно утверждать, что неопределенность является мноуровневой системой разнонаправленных факторов внешней среды, темп и частота изменений которых определяет степень его динамичности. При этом повышение сложности и неопределенности внешней среды способствует повышению уровня ее агрессивности.

Агрессивность как характеристика внешней среды, на наш взгляд, описывает критичность факторов внешней среды в зависимости от их вариации и степени влияния на деятельность предприятия (рис. 1.7).

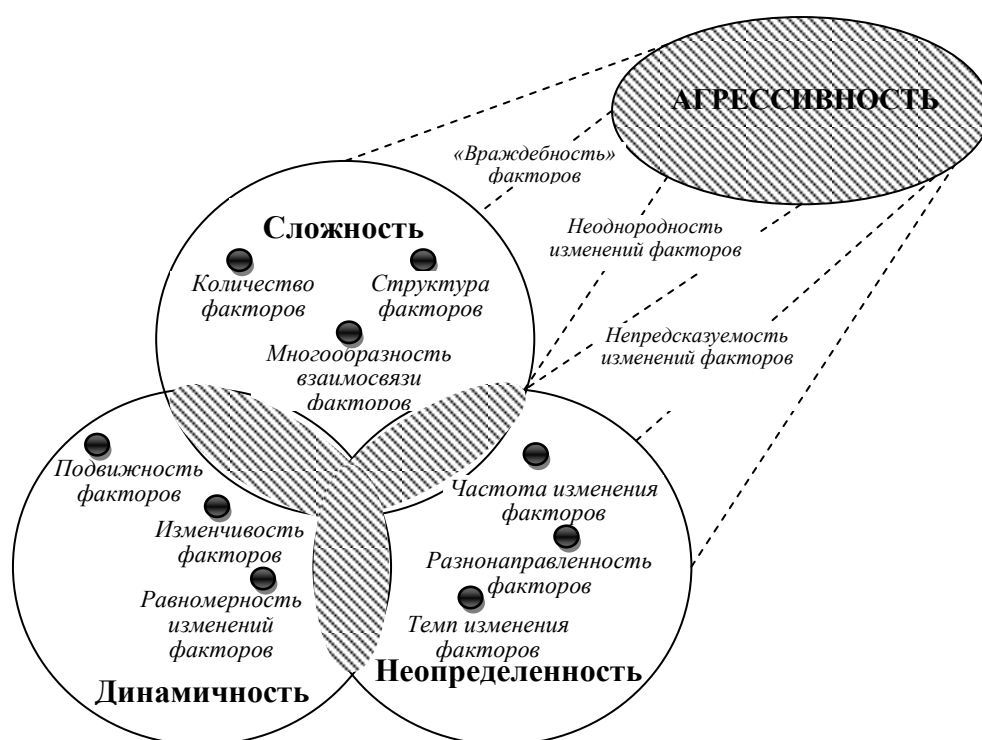


Рисунок 1.7 – Взаимосвязь основных параметров современной внешней среды функционирования предприятий розничной торговли (авторская разработка)

Учет приведенных на рис. 1.7 параметров, характеризующих современную внешнюю среду, будет способствовать комплексной оценке уровня нестабильности и позволит всесторонне оценить источники формирования нестабильности со стороны действия факторов, что должно быть обязательно учтено при формировании антикризисной стратегии предприятия

розничной торговли. Принимая во внимание различный уровень агрессивности внешней среды, считаем, что альтернативными ее состояниями могут быть: благоприятное, умеренно-благоприятное, умеренно-неблагоприятное, неблагоприятное, враждебное. Характеристика альтернативных состояний внешней среды приведена в табл.1.2

Таблица 1.2 – Характеристика альтернативных состояний внешней среды (авторская разработка)

Уровень агрессивности внешней среды	Альтернативные состояния внешней	Характеристика
<i>Высокий</i>	Враждебная	Характеризуется значительным количеством факторов, частота изменений которых является достаточно интенсивной, влияние факторов на деятельность предприятий розничной торговли «враждебное», возможные изменения факторов внешней среды являются слабо прогнозируемым, их влияние на деятельность предприятия розничной торговли является достаточно агрессивным, возможность предприятия адаптироваться к условиям внешней среды низкая
<i>Достаточно-высокий</i>	Агрессивная с значительным негативным воздействием факторов	Характеризуется значительным количеством факторов, внешней среды, которые оказывают неблагоприятное воздействие на деятельность предприятия розничной торговли, изменения факторов неоднородны, уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы является высоким, возможные изменения факторов являются слабо прогнозируемыми
<i>Средний</i>	Умеренно-агрессивная с значительным негативным воздействием факторов	Характеризуется значительным количеством и широким разнообразием факторов, отличием которых является относительная неоднородность изменений, незначительное изменение одного из факторов приводит к изменению широкого спектра других факторов.
<i>Ниже среднего</i>	Благоприятствующая с незначительным негативным воздействием факторов	Характеризуется возможностью обеспечивать относительной сбалансированность внутренних и внешних процессов, предприятие имеет возможность адаптироваться к изменению факторов, отслеживать и контролировать изменения, происходящие во внешней среде, прогнозировать эти изменения и своевременно на них реагировать.
<i>Низкий</i>	Инертная	Характеризуется незначительным количеством факторов внешней среды со слабо выраженной динамикой и относительной равномерностью их изменения, темп изменения факторов незначительный, возможные изменения факторов являются прогнозируемыми

Учитывая, что современные условия хозяйствования субъектов хозяйствования характеризуются повышенным уровнем риска внутренней и внешней среды, актуализируются вопросы оценки возможностей предприятия противостоять негативному влиянию широкого спектра факторов внешней среды на основе повышения внутренней кризисоустойчивости. Поскольку

своевременное применение действенных мер по поддержке высокого уровня кризисоустойчивости предприятия является одним из эффективных путей обеспечения его устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Изучение экономической литературы позволило сделать вывод о том, что само понятие «кризисоустойчивость» не является распространенным в экономической литературе, хотя в последнее время все чаще используется в теории и практике антикризисного управления предприятием. Так, по мнению А. Люева «кризисоустойчивость характеризует возможность сохранить бизнес и выйти из кризиса с минимальными потерями» [88]. Безусловно, взгляд ученого заслуживает внимания. Однако, акцентирование внимания ученого «возможности сохранить бизнес» в аспекте «пост факт» является достаточно узким и не учитывает комплексный характер кризиса, проявляющийся в необходимости управления предприятием при различных условиях – от стабильных до экстремальных. К тому же, в условиях повышенной динамичности внешней и внутренней среды, система антикризисного управления предприятием должна быть преимущественно ориентирована на принятие решений превентивного антикризисного характера, что существенно повышает уровень адаптивности предприятия к различного рода кризисным явлениям. По мнению ученого «... кризисоустойчивость характеризуется «запасом прочности» его потенциала, позволяющим безболезненно, без существенных экономических потерь и без существенного снижения своей конкурентоспособности пройти кризисную стадию своего развития» [88]. При разработке эффективных управленческих решений обеспечения непрерывности бизнеса Я. Кайль обосновывает необходимость формирования системы «кризисоустойчивого управления». Согласно взгляда ученого «...кризисоустойчивое управление представляет собой комплексный системный подход во взаимосвязи с элементами – основополагающими сигналами кризисоустойчивого менеджмента, влияющими на формирование кризисных условий: риск, неопределенность и устойчивых условий – желаемого будущего, регулируемых с помощью уточненных понятий риск-

менеджмента, кризис-менеджмента и форсайт-менеджмента и не допускающих наступления антикризисного управления, что позволяет вовремя предвидеть и устранить опасность, как из внешней среды, так и из внутренней системы развития микроэкономической системы, добиться стабильности и эффективности внутрифирменного развития, повышения уровня экономической состоятельности микроэкономической системы и адаптивного развития по отношению к внешней среде [57].

Учитывая необходимость управления риском на разных его стадиях: стадии предотвращения риска, управления в условиях кризиса, стадии выхода из кризиса, а также оценки возможностей предприятия относительно противостояния различного рода рискам возникает необходимость уточнения сущности понятия «кризисоустойчивость предприятия».

Согласно этимологии понятие «кризисоустойчивость» формируют две структурообразующие категории «кризис» и «устойчивость».

Изучение экономической литературы по вопросам антикризисного управления позволило установить отсутствие в научном поле экономических исследований общепринятого подхода к определению сущности категории «кризис», что обусловлено множеством «обличий», в которых он может выступать и проявляться в деятельности предприятия.

Так, современные словари трактуют термин «кризис» как момент, разделяющей все то, что было раньше, от того, что будет после; поворотная точка, поворотный момент; очень опасная, полная угроз ситуация, требующая немедленного решения [132]. Безусловно, кризис является определенным моментом, который может быть как положительным, так и отрицательным. Негативность момента кризиса происходит при условии низкой готовности (или неготовности) предприятия к возникновению различного рода кризисных ситуаций, поскольку кризисы различной природы дополняют и усиливают друг друга, приобретают синергетический эффект, углубляются в результате взаимодействия, в результате отсутствия надлежащей своевременной реакции

со стороны руководства и менеджмента предприятия приводят к разрушению системы, т.е. банкротству и ликвидации субъекта хозяйствования.

Как свидетельствует практический опыт деятельности многих отечественных и зарубежных предприятий, кризис может «сыграть» в пользу предприятия и выступить своего рода «механизмом запуска» новых возможностей предприятия, поскольку содержит нотки «удобного случая» – благодаря кризису предприятие может приобрести новые качества, сформировать новые конкурентные преимущества и, соответственно, выйти на качественно новый уровень развития. Поскольку своевременная реакция на кризисную ситуацию со стороны руководства предприятия способствует обновлению группы взаимосвязанных систем «жизнеобеспечения» предприятия. При этом способность системы сохранять и проявлять свои свойства во времени, не поддаваться разрушению характеризует категория «устойчивость».

Изучение экономической литературы по вопросам устойчивости систем свидетельствует о неоднозначности подходов ученых к определению сущности понятия «устойчивость», что обусловлено междисциплинарным характером данного понятия. Как показало исследование «устойчивость» является дефиницией, которая широко используется в различных сферах научных исследований: математике, физике, кибернетике, экономике, философии, социологии, психологии и др.

Так, в математике понятие «устойчивость» используется применительно к движению «устойчивость движения – это способность подвижной под действием приложенных сил механической системы, почти не отклоняться от этого движения при любых случайных воздействиях». Точные науки трактуют «устойчивость» как инертность, сопротивление внешним воздействиям [140, с. 210]. Понятие «устойчивость» используют в химии при объяснении существования однородных веществ или наличия твердых тел [15]. В психологии устойчивость представляет «характеристику индивида, поведение которого надежно и последовательно» [126, с. 356]. В кибернетике

«устойчивость — это способность системы функционировать в состояниях, близких к равновесному, в условиях постоянных внешних и внутренних возмущающих воздействий» [74]. Философскую основу устойчивости составляют идеи Аристотеля, Р. Декарта, И. Канта, К. Маркса, Й. Шумпетера и др. Ученые акцентируют внимание на том, что одним из направлений устойчивости систем является синергетика или теория самоорганизации [157].

Понятие «устойчивость» (от лат. «*stabilis*» – стабильность) означает возможность объекта сохранять свое состояние или поддерживать это состояние с учетом изменения внешних и внутренних обстоятельств [1].

По мнению И. Воробьевой «устойчивость – состояние системы, при котором возможно противостояние не только агрессивным воздействиям внешней среды, но и внутренним неблагоприятным факторам развития» [30]. Обращает на себя внимание отсутствие в данном определении пространственных и временных границ «обеспечения противостояния агрессивным воздействиям внешней среды», поскольку в условиях постоянного дестабилизирующего воздействия внешней среды свойства системы осуществлять адаптацию к определенному рода изменениям имеют динамический характер.

Обращение к словарю И. Ожегова позволило определить, что понятие «устойчивый» означает «не подверженный колебаниям, постоянный твердый, восстанавливающийся после небольшого колебания» [102]. На наш взгляд, любой субъект хозяйственной деятельности полностью обеспечить «не подверженность колебаниям» не может. Это обусловлено тем, что в процессе его функционирования возникают различного рода факторы, которые, так или иначе, вызывают определенные колебания системы. Поэтому считаем, что для характеристики понятия «устойчивость» более подходящим является интерпретация «восстанавливающийся после небольшого колебания».

В экономическом словаре-справочнике термин «устойчивость» трактуется как постоянство, неподвластность риску потерь и убытков [62, с.257]. Однако, на наш взгляд, данной трактовке присуща некоторая

недосказанность. Во-первых, такая характеристика устойчивости как «постоянство» по своей сути не учитывает фактор времени, являющийся неотъемлемой компонентой деятельности любого субъекта хозяйствования; во-вторых, спорным является «неподвластность риску потерь», поскольку абсолютно избежать определенной вид риска невозможно, предприятие способно только минимизировать его негативное влияние.

Заслуживает внимания научная позиция ученых, согласно которой сущность понятия «устойчивость» определяется через равновесие (способность системы при отсутствии внешних воздействий сохранять свое состояние наиболее долго) [29; 155]. Поддерживая точку зрения ученых, следует акцентировать внимание на возможность «условной подвижности» равновесия, поскольку в определенный промежуток времени для самосохранения системы равновесие будет характеризоваться одними критериям, а на другом этапе жизненного цикла – критерии определения состояния равновесия будут как количественно, так и качественно изменены.

В данном аспекте следует поддержать научную позицию группы ученых, согласно которой «...устойчивость - это способность предприятия сохранять свою целостность, достигать миссии и поставленных стратегических целей, работать в заданном режиме при различных внутренних и внешних воздействиях» [3]. Несмотря на то, что данное определение является достаточно полным и успешно могло бы применяться в практике деятельности отечественных предприятий, оно не учитывает такой важный фактор, как неопределенность и изменчивость внешней бизнес-среды, что свидетельствует о недостаточной корректности приведенной характеристики понятия «устойчивость».

Обобщая результаты проведенного контент-анализа следует отметить, что существующие в экономической литературе определения термина «устойчивость» не являются противоречивыми поскольку характеризуют разные аспекты исследуемого понятия. Основными доминантами понятия «устойчивость» являются:

- 1) способность к самосохранению;
- 2) способность к сохранению равновесия;
- 3) результат реализации способностей.

Обобщая результаты проведенного исследования, наиболее полно, на наш взгляд, раскрывает сущность термина «кризисоустойчивость» следующее определение: кризисоустойчивость – это способность системы к самосохранению целостности и возвращению в равновесное состояние при любых неблагоприятных воздействиях внешних и внутренних факторов в некоторый момент времени на основе обеспечения своевременной адаптации к неопределенным и стохастическим условиям бизнес-среды.

Исходя из данного определения: кризисоустойчивость предприятия характеризует способность предприятия противостоять различного рода рискам, позволяет определить потенциальную способность достичь запланированных результатов, обеспечить гармоничное развитие при неблагоприятном воздействии любых кризисных ситуаций в условиях нечеткой среды. Ее оценочным показателем является показатель кризисоустойчивости, который характеризует возможность предприятия противостоять неблагоприятным воздействиям дестабилизирующих факторов риска в определенный момент времени.

Учитывая реакцию на воздействие разнонаправленных как внешних, так и внутренних факторов, уровень кризисоустойчивости предприятия может быть (рис. 1.8):

- высоким и достаточно высоким (при условии возвращения системы в состояние равновесия при любой силе воздействия на нее дестабилизирующих факторов в определенный момент времени);
- средним (в случае возвращения системы в состояние равновесия после устранения возмущающего влияния дестабилизирующих факторов);
- низким (при отсутствии возможности возвращения системы в состояние равновесия).

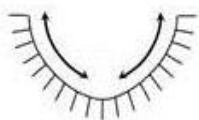
НЕКРИЗИСОУСТОЙЧИВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ



неустойчивое

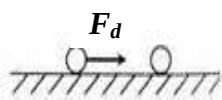
При любом отклонении одного или нескольких параметров от установленных параметров, характеризующих кризисоустойчивость возможность системы вернуться в исходное положение отсутствует. Возможности противостояния неблагоприятным воздействиям дестабилизирующих факторов на предприятии отсутствуют. Уровень кризисоустойчивости предприятия **низкий**.

КРИЗИСОУСТОЙЧИВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ



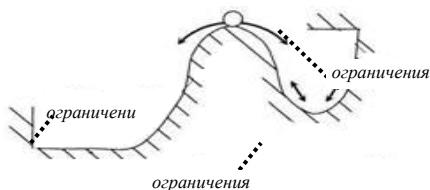
а)
устойчивое равновесие

При любом неблагоприятным воздействиям дестабилизирующих факторов система возвращается в состояние равновесия при любой силе воздействия на нее дестабилизирующих факторов. Предприятие имеет высокие возможности противостояния. Уровень кризисоустойчивости предприятия **высокий**.



б)
безразличное
равновесие

Предприятие нейтрально к воздействию дестабилизирующих факторов. Кризисоустойчивость будет сохраняться при условии эффективности управленческих решений относительно внешних и внутренних рисков. В случае неэффективности действующей системы антикризисного управления движущая сила сохранения состояния системы (F_d) прекращает воздействовать на нее и вероятность снижения кризисоустойчивости повышается. Уровень кризисоустойчивости предприятия **достаточно высокий**.



в)
устойчивость в малом

Факт кризисоустойчивости установлен, но не определены ее границы. Возвращение системы в равновесное состояние возможно после устранения возмущающего влияния дестабилизирующих факторов. Уровень кризисоустойчивости предприятия **средний**. При условии низкой способности возвращения системы в равновесное состояние уровень кризисоустойчивости оценивается как **низкий**.

Рисунок 1.8 – Типы равновесия системы для определения уровня кризисоустойчивости предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Усиление влияния дестабилизирующих факторов внешней среды приводит к развитию кризисных процессов на предприятии. Обеспечить соответствующее противостояние неблагоприятному воздействию широкого спектра внешних и внутренних факторов может то предприятие розничной

торговли, которое обеспечивает высокий уровень кризисоустойчивости. В свою очередь, обеспечение высокого уровня кризисоустойчивости зависит главным образом от возможностей получения объективной оценки угрозы наступления кризисной ситуации и ее своевременного предупреждения. Исходя из этого, кризисоустойчивость предприятия является основным параметром формирования антикризисной стратегии, а поэтому должна оцениваться систематически, что будет способствовать своевременной идентификации факторов риска, устранению симптомов кризиса и обеспечению успешного развития в долгосрочной перспективе. При этом для получения объективной оценки возможностей предприятия обеспечить противостояние различного рода кризисным ситуациям и соответствующего воздействия на предотвращение или приостановление опасности кризиса, определения комплекса действенных антикризисных мер, направленных на снижение уровня кризиса и предупреждение его возникновения в дальнейшем, оценка внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли должна быть комплексной и учитывать такие аспекты его деятельности как: финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации. На наш взгляд именно такой подход позволит на основе установленного уровня кризисоустойчивости определить комплекс эффективных антикризисных мероприятий предприятия розничной торговли с учетом внутренних способностей и возможностей.

На основе обобщения основных характеристик антикризисной стратегии предприятия (рис. 1.6), а также учитывая определенные по результатам исследования особенности формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли в условиях нестабильной внешней среды, представляется возможным представление авторского видения сущности данного понятия, согласно которому под антикризисной стратегией предлагается понимать комплексную модель действий в течение определенного периода времени, направленную на распознавание симптомов кризиса, предотвращение и минимизацию его негативных последствий, обеспечение

высокого уровня кризисоустойчивости при различных состояниях макро- и микросреды предприятия розничной торговли.

Такой подход к определению сущности понятия «антикризисная стратегия предприятия» акцентирует внимание на следующих аспектах:

1) антикризисная стратегия – это комплексная модель действий и предварительных мер по раннему распознаванию симптомов кризиса, предотвращению и минимизации его негативных последствий, учитывающая комплекс ключевых аспектов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

2) антикризисная стратегия – это план действий на определенный период времени, поскольку изменение условий функционирования предприятий и вариабельность уровня агрессивности внешней среды требует систематического ее пересмотра и соответствующей корректировки с учетом возможностей обеспечения противостояния изменениям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно и практически непредсказуемо);

3) целевая ориентация антикризисной стратегии предприятия – обеспечение высокого уровня кризисоустойчивости при различных состояниях макро- и микросреды предприятия розничной торговли. Акцентирует внимание на тех ключевых аспектах, которые могут быть подвержены влиянию кризиса.

Современный уровень нестабильности внешнего окружения, рост внутренних и внешних угроз, провоцирующих дестабилизацию деятельности предприятий розничной торговли, требуют от менеджмента внедрять экстренные меры, направленные на недопущение или выход из кризиса. Критическая ситуация, сложившаяся на многих предприятиях розничной торговли актуализирует вопросы, связанные с разработкой концептуальных основ формирования антикризисной стратегии, решению которого будет посвящен следующий подраздел диссертационной работы.

1.3 Концептуальные основы формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли

Военно-политический кризис, обострение кризисных процессов в Донецкой Народной Республике повлекли возникновение кризисной ситуации на предприятиях различных отраслей, в том числе и розничной торговли. Такое положение привело не только к внезапным кардинальным негативным тенденциям и изменениям в деятельности предприятий розничной торговли, связанным с сокращением объемов товарооборота, сокращением персонала, потерей конкурентных позиций, но и в некоторых случаях к их ликвидации (банкротству). Основными причинами этой ситуации является отсутствие опыта антикризисного управления и стратегии деятельности предприятий в условиях кризиса.

Выбор методов и разработка антикризисной стратегии предприятия должны основываться на большом объеме исходной информации, а также на учете специфики финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В результате обобщения существующих в экономической литературе позиций ученых относительно особенностей антикризисного управления, учитывая широкий спектр разного рода проблем, на решение которых должна быть направлена антикризисная стратегия, а также учитывая отраслевые особенности деятельности предприятий розничной торговли, идентифицированы и охарактеризованы основные группы проблем (финансовые, маркетинговые, управленческие, организационные, информационные, методологические), на решение которых должна быть направлена антикризисная стратегия (рис. 1.9).

Представленные группы проблем, на наш взгляд, всесторонне характеризуют те ключевые аспекты деятельности предприятий розничной торговли, которые требуют особого внимания при разработке антикризисной стратегии. Систематическая проработка степени решения указанных проблем позволит заблаговременно предвидеть опасность кризиса, своевременно осуществлять анализ его симптомов, разрабатывать комплекс мероприятий для снижения

негативных последствий кризиса и использования ее факторов для обеспечения антикризисного развития предприятия розничной торговли.



Рисунок 1.9 – Группы проблем, определяющие ключевые аспекты формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли (авторская разработка)

При формировании антикризисной стратегии предприятия розничной торговли должны быть учтены следующие положения теории кризиса [47, с.52-53]:

1) кризисные явления могут быть определенным образом управляемыми, то есть практически любую кризисную возможно предусмотреть, ожидать, вызвать, ускорять, предотвращать, а внешнее проявление и последствия кризиса – смягчать;

2) к кризисам возможно и необходимо готовиться;

3) антикризисное управление предполагает применение особых подходов и специальных знаний.

Учитывая, что формирование антикризисной стратегии на предприятии розничной торговли в условиях повышенной неопределенности внешней среды должно осуществляться с учетом обеспечения активного реагирования на широкий спектр факторов внешней среды (политических, экономических, социальных и технико-технологических) на основе умелого использования антикризисных инструментов актуализируется вопрос разработки концептуальных основ формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли, что, в свою очередь, выступает доминирующей парадигмой в теории антикризисного управления.

Проведенное изучение монографической литературы позволяет сделать вывод о том, что «...концептуальные основы разрабатываются учеными относительно различных процессов, протекающих на предприятиях: от концепций предприятия в целом – к концепциям развития, управления, управления предприятием, управления развитием и т.п. Мотивом ученых к проведению такой научной деятельности являются понятные намерения улучшить состояние развития предприятий и управления ими, для чего и применяются понятия «концепт», или «концепция» как подтверждение значимости и фундаментального значения полученных результатов исследований» [26, с. 107].

Важнейшим требованием разработки действенного концептуального подхода к формированию антикризисной стратегии предприятия розничной торговли схемы является четкость и однозначность в понимании научной

терминологии, в частности конкретизации сущности понятий «концепция», «концептуальный подход» и «концептуальная схема».

Концепция – определенный способ понимания (трактовки) какого-либо предмета, явления или процесса; основная точка зрения относительно предмета; ключевая идея для раскрытия предмета, явления или процесса [61, с. 392]. В данном определении фокусируется внимание на том, что концепция выступает инструментом позволяющим описать определенный предмет, явление или процесс.

В современной энциклопедии термин «концепция» определяется как восприятие, система трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения, ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности [22, с. 392]. Такая трактовка термина подчеркивает практическую нацеленность концепции.

Заслуживает внимание подход к пониманию сущности термина «концепция» предложенный Н.В. Ващенко, согласно которому «...концепция (от лат. *«conceptio»* – понимание, система взглядов; нем. *«konzeption»* – система взглядов, способ восприятия явлений и процессов; фр. *«conception»* – система, совокупность, сумма взглядов) является системой взаимосвязанных логично выстроенных, вытекающих друг из друга взглядов (замыслов, идей) относительно любого явления или процесса (объекта исследования), нацеленных на решение проблем и задач по достижению целей (результата от ее использования) путем соблюдения принципов, применения соответствующих инструментов (способов, методов, планов), имеющих научное и практическое значение» [26, с.111]. По нашему мнению, именно такое понимание сущности концепции позволяет характеризует научную и практическую ее значимость. А учитывая, что «...правильно подобранный подход к исследованию и умение его применять способствует развитию и совершенствованию существующих систем управления, которые в свою очередь создают условия их более эффективного функционирования в

дальнейшем» [135], актуализируется необходимость определения сущности понятия «концептуальный подход».

В целом, понятие «подход» трактуется как ракурс исследования, исходную позицию, отправную точку, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели [135].

Концептуальный подход предполагает предварительную разработку концепции исследования, т.е. комплекса ключевых положений, определяющих направленность, архитектонику и преемственность исследования [63].

Определяя ценность и значимость концептуального подхода как основного инструмента методологических основ познания В.П. Малахов отмечает: «... концептуальные подходы (идеи) являются исходными суждениями о предмете, его программными предположениями. Они выступают в качестве узловых моментов в организации интеллектуального процесса познавательной деятельности и заключают в себе всевозможные богатства содержания предмета исследования» [89, с. 37]. В данном определении подчеркивается важность разработки и практическая значимость концептуального подхода для формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли.

С целью определения массива необходимых эмпирических данных, обеспечивающих теоретическую организацию знания и схематизацию связи понятий, отображающих возможные тенденции изменения референтного поля объектов, что позволяет продуцировать гипотезы об их природе и характере взаимосвязей, в методологии современных научных исследований используется понятие «концептуализация» [136].

Согласно методологии научных исследований задачами концептуализации позволяет [136]: ограничить содержание и определить объем понятий; выявить границы предметной области; выделить основные категории исследования; сформировать и интерпретировать производные понятия; уточнить однозначность смысла определяемых понятий

Результат концептуализации – это построение концептуальной схемы, которая схватывает в общих чертах тенденции, зависимости, возможные закономерности между конструктами и является основой для выхода на эмпирический уровень исследования.

Принимая во внимание, что схема (от греч. «*schema*» – наружный вид) фигура; форма, обобщенный образ, необходимый для того, чтобы сделать наглядным абстрактное понятие при помощи замещающих его наглядных представлений [101], под концептуальной схемой будем понимать определенную совокупность понятий и связей между ними, которые являются содержательной структурой предметной сферы [135].

Концептуальная схема имеет определенную структуру, представляющую собой сложную сеть взаимосвязей ключевых концептов (управленческих платформ) с учетом необходимости соблюдения единства эмпирической и теоретической сторон познания и материалистическая диалектика.

Необходимость учета основ методологии обусловлена тем, что единство эмпирического и теоретического необходимо, чтобы теория не стала беспредметной, а антикризисное управление не осуществлялось методом проб и ошибок. При этом материалистическая диалектика требует рассмотрения всех явлений на предприятии в их тесной взаимосвязи, логической обусловленности и движении [66, с. 14].

Исходя из вышеизложенного, под концептуальной схемой формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли нами понимается логическая интеграция трех управленческих платформ: теоретико-методологической, диагностической и стратегической, каждая из которых включает совокупность основных взаимозависимых и взаимодополняющих компонентов, на основе комплексной взаимосвязи которых обеспечивается антикризисное развитие предприятия розничной торговли.

Учитывая, что методология любого исследования начинается с выбора, постановки и формулирования его цели, важное место в теоретико-методологической платформе концептуальной схемы формирования

антикризисной стратегии предприятий розничной торговли отводится определению цели. Так, основываясь на результатах проведенного теоретического исследования основных понятий антикризисного управления (п.п. 1.1), определенных особенностях формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли в условиях неопределенности внешней среды (п.п. 1.2), определено, что целью исследования является обоснование теоретико-методических подходов и разработка практических рекомендаций по формированию антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.

Объектом исследования является процесс формирования антикризисной стратегии предприятия. Предметом исследования выступают теоретические, методологические, методические и прикладные аспекты формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.

Рассматривая в качестве базисной платформы процесса разработки антикризисной стратегии предприятия розничной торговли методологию, связанную с реализацией системного, процессного и комплексного подходов, определен комплекс основных методов для их реализации: структурно-логический, семантический анализ, системный, комплексный анализ, экономико-математический, экономико-статистический анализ, аналитические методы: социологический опрос, экспертная, сравнительная оценка, экономико-математическое моделирование.

Учитывая, что успешность реализации антикризисной стратегии предприятия во многом зависит от соблюдения определенных принципов, охватывающих весь процесс управления, объединяя его элементы в единое целое, чем обеспечивают его эффективность (предотвращение, преодоление кризиса и возобновление функционирования предприятия), на основе обобщения научных исследований ученых-экономистов определены и охарактеризованы основные принципы формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли (табл.1.3).

Таблица 1.3 – Система принципов формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли

Принцип	Характеристика
Целеустремленности	Реализация комплекса антикризисных мер должна быть целенаправленной и обеспечивать возможность достижения заданный уровень эффективности
Адекватности	Предполагает необходимость адекватной оценки ситуации, возможностей преодоления кризиса, опираясь на объективную реальность
Комплексности	Определяет необходимость системного мышления, разработку антикризисных решений по всем направлениям деятельности предприятия, видов ресурсов, используемых функциональных подсистем предприятия
Системности	Означает необходимость учета изменений, происходящих в системах, сопряженных с исследуемой, поскольку именно это будет способствовать устойчивому развитию предприятия в целом
Объективности	Предполагает необходимость учета сущности кризиса, механизмов возникновения и углубления кризисных явлений, ориентацию управленческого воздействия не только на внешние проявления кризиса, но и на глубинные первопричины возникновения кризисных явлений с целью их локализации (блокирование) или устранения
Ответственности	Разработка и контроль реализации антикризисной стратегии должен осуществляться компетентными специалистами из модернизированной управленческой иерархии согласно требованиям антикризисных условий.
Оптимальности	Предусматривает оптимизацию методического инструментария исследования проблем предприятия и диагностики угрозы его банкротства, оптимальное соотношение оперативных, тактических и профилактических антикризисных мер с учетом стадии кризиса, вероятного срока возникновения ситуации банкротства, причин и факторов, обусловивших появление кризисных явлений
Срочности	Предполагает необходимость быстрого реагирования на кризисные явления, поскольку каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления.
Своевременности	Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу его существованию и связано с различными потерями, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.
Законности	Предполагает знание и использование в интересах предприятия розничной торговли правовых основ, регламентирующих осуществление деятельности, внедрения и рассмотрения дела о банкротстве, обусловливают возможность финансового оздоровления и санации предприятий, выбора источников финансирования и т.д.
Альтернативности	Предполагает наличие различных вариантов антикризисного развития предприятия на любом из этапов своего существования, что обуславливает необходимость разработки нескольких вариантов возможных антикризисных процедур с учетом фактора неопределенности и риска реализации отдельных плановых мероприятий, оценки результативности и затратности альтернативных антикризисных проектов. Необходимость разработки альтернативных мер обуславливается: во-первых, их возможной нерезультативность, во-вторых, вероятностью изменений во внешнем окружении, внутреннем потенциале, целеполагание владельцев предприятия, вследствие чего разработан вариант антикризисных действий будет признан нецелесообразным или невозможен для реализации.
Гибкости	Обусловлен тем, что несмотря на целесообразность разработки типового алгоритма формирования антикризисной стратегии, специфика конкретного предприятия розничной торговли может уточнять содержание и инструментарий антикризисного управления на каждом этапе реализации с учетом внесения определенных корректировок в зависимости от приоритетности и значимости.
Сбалансированности	Предполагает формирование оптимальной комбинации вектора ключевых факторов повышения кризисоустойчивости предприятия розничной торговли для каждого уровня агрессивности внешней среды с целью предупреждения и преодоления кризисных ситуаций, а также минимизацию их негативных последствий

Продолжение таблицы 1.3

Принцип	Характеристика
Реалистичности	Оценивая возможность преодоления кризиса необходимо учитывать объективную реальность. Информация о любых позитивных сдвигах, которые имеют место и являются результатом реализации антикризисных мер, должна распространяться среди персонала. Неудачи не должны восприниматься фатально, следует сосредоточить внимание на изучении причин низкой эффективности или нерезультативности для предотвращения повторения таких ошибок в будущем.
Функциональной интеграции	Антикризисная стратегия должна быть ориентирована на предотвращение кризиса, а в случае возникновения признаков кризисного состояния - их локализацию
Предвзятости в решении проблем	скорость углубления кризисных явлений на определенном этапе выходит из под контроля, изменения становятся необратимыми, поэтому механизм антикризисного управления должен быть ориентирован прежде всего на предотвращение возникновения и углублению кризисных явлений
Опоры на антикризисное сознание	Предполагает понимание негативных последствий возникновения и углубления кризиса для всех субъектов антикризисного процесса; важнейшими характеристиками сознания являются интересы, ценности и мотивы деятельности, от которых зависит достижение поставленной цели

Сформировано автором на основе обобщения [3; 5; 7; 9; 10; 11; 12; 24; 27; 32; 34; 38; 44; 46; 47; 53; 54; 88; 90; 110; 128; 144; 151; 153; 156; 161]

При определении базиса формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли нами было учтено, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по своей сущности, при формировании антикризисной стратегии проявление признаков кризиса следует рассматривать как взаимодействие ряда факторов [144]: внешних (политическая стабильность и внутренняя региональная и государственная политика; покупательская способность населения; развитие науки и техники; конкуренция; уровень культуры); внутренних (ресурсы и их использование; стратегия предприятия; принципы его деятельности; квалификация персонала; система руководства; применяемые технологии; уровень маркетинга и др.). Такой комплексный подход к учету взаимодействия широкого спектра факторов внешней и внутренней среды, позволит разрабатывать эффективные управленческие решения выиграть время, сократить ущерб и получить информацию, что в результате будет способствовать реализации следующих антикризисных стратегий [151, с. 208]:

- стратегии экономии времени, которая заключается в поиске резерва времени за счет максимального учета требований ситуации и сосредоточения

внимания на доступе к вероятным «горячим точкам», которые уязвимы для кризиса или жизненно важны для предприятия;

- стратегии отсрочки событий, которая направлена на то, чтобы отодвинуть проявление кризисной ситуации и за счет такой задержки собрать больше информации, сберечь ресурсы, принять оптимальные решения;
- сифонной стратегии, служащей для извлечения информации изнутри и извне среды, охваченной кризисом;
- стратегии обсуждения факта, которая направлена на сбор информации о кризисной ситуации, которая ведется в виде обсуждения;
- стратегии сохранения ресурсов, которая направлена на: сохранение ресурсов, которым угрожает кризис или его последствия; сохранение средств, используемых для разрешения кризиса или устранения его последствий; распределение запасов с целью разрешения кризиса и устранения кризисных последствий.

В условиях дефицита времени на разработку и принятие важных и вымеренных управленческих решений эффективность деятельности предприятий Республики возможна лишь при условии реализации действенной антикризисной стратегии, позволяющей нейтрализовать негативное влияние дестабилизирующих факторов внешней среды. Однако, как показывает практический опыт, большинство предприятий первоочередными тактическими задачами ставят: «латание дыр» и недопущение банкротства. Подобный подход приводит к невозможности обеспечения своевременного оперативного реагирования предприятия на динамические изменения внешней среды, и, не позволяет обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе. Отсутствие эффективной и гибкой антикризисной стратегии и неквалифицированное антикризисное управление – самые распространенные причины возникновения кризиса на предприятии.

Деятельность любого предприятия связана с необходимостью накопления и обработки значительного количества разного рода информации (экономической, технической, юридической, технологической и т.д.). Именно

информация связывает и объединяет все элементы организации процесса управления предприятием. Для решения задач антикризисного развития предприятия одной из самых важных и необходимых задач является умение анализировать и использовать информацию о факторах внешней и внутренней среды на разных уровнях управления предприятием: стратегическом, тактическом и оперативном. Это обусловлено тем, что информация о факторах внешней среды никогда не бывает абсолютно достаточной и исчерпанной хотя бы по той причине, что выходит из прошлого и настоящего, а антикризисная стратегия описывает выбранную для достижения желаемого результата траекторию развития предприятия розничной торговли в будущем. Это обусловлено тем, что между процессами формирования и реализации антикризисной стратегии предприятия существует определенный временной лаг. Именно недостаточность и неточность информации обуславливает неопределенность условий деятельности предприятия. Поскольку, как достаточно лаконично отмечает И. Шумпетер: «... внешнее окружение предприятия все больше становится источником проблем для современных руководителей. Руководители важнейших для общества субъектов хозяйствования - деловых, образовательных, государственных – под влиянием событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее влиянии на внутреннюю среду предприятия» [157, с. 327].

Практический опыт деятельности предприятий свидетельствует о том, что симптомы наступления кризисной ситуации могут иметь комплексный и разноаспектный характер и, вследствие отсутствия надлежащего управленческого воздействия и несвоевременной реакции, превращаться в серьезную угрозу для дальнейшего функционирования предприятия. Учитывая необходимость адекватной реакции предприятия на различного рода кризисные явления, важным условием является идентификация и своевременная нейтрализация негативного влияния широкого спектра, как внутренних, так и внешних факторов. Поскольку в случае игнорирования возможного влияния

факторов будет происходить кумулятивное нарастание интенсивности негативных воздействий факторов на деятельность предприятия, что в результате приведет к его ликвидации.

Изучение экономической литературы относительно структуризации внешней среды предприятия позволяет сделать вывод о том, что факторы внешней среды систематизируют с учетом их значимости для деятельности предприятия. Мы полностью поддерживаем взгляд группы ученых, которые выделяют три группы факторов [21, с. 175; 73, с. 459-460]:

а) наиболее динамичные, которые формируются под влиянием изменений спроса, деятельности конкурентов, изменений на рынке ресурсов;

б) факторы, характер воздействия которых на деятельность предприятия со временем существенно не изменяется;

в) специфические факторы, исследование которых дает возможность оценить потенциальные возможности развития предприятия.

Считаем, что при разработке антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, в первую очередь, необходимо учитывать факторы первой группы, формирующие ближайшую среду внешнего окружения. Данные факторы могут быть представлены совокупностью связей предприятия розничной торговли с поставщиками, потребителями и конкурентами. Это обусловлено как динамизмом указанных факторов, так их непосредственным влиянием на деятельность предприятия розничной торговли поставщиков, конкурентов и потребителей, на что обращают внимание ученые [21, с. 175; 149, с. 45]. Именно такой подход позволяет изучить предпосылки эффективного функционирования и развития предприятия розничной торговли и является базовым принципом ценностного управления им. В данном аспекте заслуживает внимания мнение ведущего стратега Р. Гранта, который утверждает: «...для того, чтобы фирма могла получить прибыль, она должна создать ценность для покупателя. В свою очередь, создание ценности предполагает формирование системы знаний о своих покупателях. Учитывая, что, создавая потребительскую ценность, фирма покупает у поставщиков

товары и услуги, необходимы определенные знания о поставщиках и сотрудничестве с ними с целью выбора наиболее приоритетных из них. Способность обеспечивать доходность путем создания ценности для потребителей зависит от интенсивности конкуренции между фирмами, которые соревнуются за одни и те же возможности. Отсюда следует, что фирма должна понимать конкурентов. Таким образом, ядро внешней среды прямого влияния компании формируют ее отношения с тремя группами игроков: клиентами, поставщиками и конкурентами» [35, с. 80].

Таким образом, эффективность деятельности предприятия розничной торговли и его прибыльность определяется совокупностью взаимосвязанных факторов: ценностью товара для потребителей; интенсивностью конкуренции; соотношением рыночной власти производителей и их поставщиков товаров. Поскольку, «...каждый рынок отличается от других по факторам, мотивирующих потребителей, и по конкретным проявлениями конкуренции. Для того, чтобы разработать эффективную бизнес-стратегию, необходимо изучить данные аспекты отраслевой среды» [35, с. 108].

Исходя из вышесказанного, для оценки факторов микросреды предприятий розничной торговли (непосредственного влияния) предлагаем исходить из системы ключевых характеристик, отражающих: привлекательность предприятия розничной торговли для потребителей; конкуренцию в сегменте розничной торговли; эффективность сотрудничества с поставщиками.

Выделенные характеристики, учитывают базовые положения теории ключевых факторов успеха и основываются на модели отраслевого анализа М. Портера [117], согласно которым основными детерминантами прибыли предприятия являются спрос и конкуренция.

При этом следует отметить, что для современной торговой инфраструктуры объектов розничной торговли характерный достаточно широкий спектр форматов розничной торговли (рис. 2.6). Данные форматы объектов розничной торговли закреплены в ГОСТе Р 51773–2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли» [33]. К факторам,

определяющим формат розничного торгового предприятия с точки зрения ценности для покупателей относятся [114]: местоположение; ассортимент (характер и качество); цена; реклама и информационное сопровождение; качество и количество предлагаемых услуг; экстерьер магазина; интерьер магазина; послепродажное обслуживание. Указанные факторы и специфика осуществления деятельности каждого отдельного формата розничной торговли непосредственно предопределяет особенности формирования и реализации ценностного предложения [51; 142]), что, в свою очередь, устанавливает характер взаимодействия трех групп факторов: потребителей, поставщиков, конкурентов, учитываемых при формировании антикризисной стратегии.

Рассматривая возможность влияния предприятия розничной торговли на характер и содержание его взаимодействия с субъектами непосредственного окружения, считаем, что при формировании антикризисной стратегии внешней среды должна учитываться также среда прямого влияния, которая представлена отношениями предприятия с тремя группами игроков: клиентами, поставщиками и конкурентами.

В данном аспекте ряд ученых акцентируют внимание на необходимости ранней диагностики кризиса. Ранняя диагностика кризисных явлений является главным принципом формирования эффективной антикризисной стратегии и имеет важное значение для обеспечения эффективной деятельности и сохранения конкурентных позиций на потребительском рынке, поскольку любое предприятие розничной торговли в разные периоды существования проходит через кризисы развития. Следовательно, при формировании антикризисной стратегии на предприятии, должны быть учтены все причины, факторы, признаки, предпосылки, тенденции, симптомы и тревожные сигналы, которые обуславливают возникновение кризисной ситуации на предприятии розничной торговли.

Для решения данной проблемы может быть применена технология нейролингвистического программирования (НЛП) - стратегию ускоренного обучения, позволяющая выявлять и использовать стандарты, существующие в

окружающем мире [60, с. 6–7]. Технология НЛП предлагает модели и подходы, помогающие принимать решения в различных нестандартных ситуациях [160].

Сегодня НЛП достаточно широко используется при изучении различных аспектов деятельности предприятия. Так, специалистами в области нейролингвистического программирования Р. Дилтсом и Т. Эпштейном в 1987 году была предложена модель S.C.O.R.E. [97]. По нашему мнению, данная модель применима при формировании антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, поскольку позволяет:

- осуществить оценку фактического состояния предприятия на определенный момент времени (*Symptoms* -симптомы);
- построить цепочку причинно-следственных связей, которые обусловили данное состояние (*Causes* - причины);
- определить отклонения исходя из целей развития предприятия относительно желаемого состояния (*Outcome* - результаты);
- провести диагностику целевых ориентиров эффективности (*Effects* - эффекты);
- обосновать стратегические ресурсы, которые могут быть задействованы для устранения симптомов и причин и достижения результатов и эффектов (*Resources* - Ресурсы).

Сочетание вышеуказанных направлений анализа и диагностики в целостную систему формирует модель S.C.O.R.E. (*Symptoms* -симптомы; *Causes* - причины; *Outcome* - результаты; *Effects* - эффекты *Resources* - Ресурсы) [97].

Модель S.C.O.R.E. позволяет сфокусировать внимание при сборе информации на определенных аспектах деятельности предприятия, указывая наиболее предпочтительный и оптимальный в данной ситуации вариант его антикризисной стратегии, реализация которой позволит достичь намеченных целевых ориентиров деятельности предприятия. Данная модель является эффективным инструментом поиска «узких мест» в деятельности предприятия и способствует оптимальному выбору вариантов антикризисных управляющих

воздействий. Ее элементы представляют собой те ключевые аспекты, которые являются наиболее значимыми для обоснования антикризисной стратегии предприятия.

Таким образом, для формирования оптимального варианта антикризисной стратегии предприятия на первом этапе необходимо четко отследить симптомы криза – начальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, однако позволяющие установить эти причины.

Мы полностью поддерживаем взгляд А. Зуб, согласно которому: «... ключ к успеху в бизнесе – это возможность эффективно проходить через различные проблемы и кризисы, которые появляются по мере того, как предприятие развивается. Наиболее успешные предприятия – в большинстве своем те, которые имели план действий в случае наступления неизбежного кризиса и прошли через этот путь, имея новый опыт и новую силу. Очень успешные предприятия – те, которые посредством планирования и своих сильных сторон смогли превратить угрожающие проблемы в позитивные возможности [53, с.147].

Основываясь на результатах проведенного теоретического исследования определено, что причины кризисных ситуаций, возникающих на предприятии, могут быть различными – субъективными и объективными, а развитие кризисной ситуации генерируется совокупностью как внешних (рост инфляции в стране, несовершенство налоговой системы и регулирующего законодательства; политическая нестабильность; снижение уровня доходов населения и, соответственно их покупательной способности; снижение емкости внутреннего потребительского рынка; усиление монополизма или конкуренции, а также нестабильность валютного курса), так и внутренних факторов (финансы, маркетинг, управление, организация и информация), актуализируется вопрос осуществления анализа цепочки возникновения и развития кризисной ситуации. Учитывая целевую направленность предприятия розничной торговли не только на сохранение жизнеспособности системы, а и обеспечение устойчивого развития при различных состояниях внешней среды,

формируется образ желаемого будущего (целевое состояние) и сопоставляется результат с эффектами (рис. 1.10).



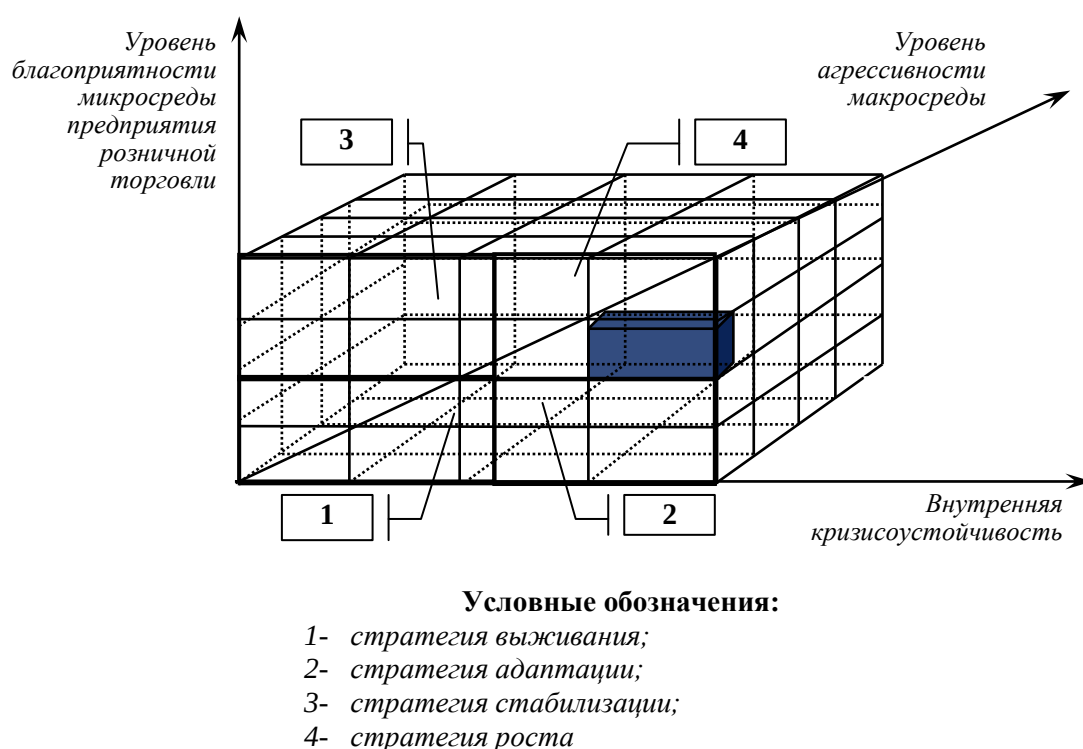
Рисунок 1.10 – Алгоритм разработки управленческих решений при формировании антикризисной стратегии предприятия (авторская разработка)

Согласно представленного на рис. 1.10 алгоритма разработки управленческих решений при формировании антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, главной задачей является оценка фактического его состояния и определение желаемого, достижение которого возможно на основе ликвидации «разрыва» между моделями «as is» и «to be». Для оценки возможностей достижения целевого состояния проводится детальный анализ имеющихся ресурсов, необходимых для преодоления разрыва между фактическими состояниями «как есть» (as is) и «как должно быть» (to be).

Внедрение и контроль исполнения антикризисной стратегии предприятия представляет своего рода проект, который нуждается в наглядном инструменте,

поскольку предусматривает достаточно большое количество мероприятий и задач, требующих детального рассмотрения.

По нашему мнению, портфель альтернативных антикризисных стратегий исходя из необходимости управления кризисом на разных его стадиях (докризисной, кризисной и стадии посткризисного восстановления) должен включать: стратегию выживания, стабилизации, адаптации и роста, реализация которых позволит не допустить негативное проявление кризисных ситуаций в деятельности предприятий розничной торговли и их «безболезненному» преодолению. Антикризисное управление при таком подходе представляет собой некий симбиоз стратегического управления (через реализацию стратегии недопущения кризиса) и оперативного менеджмента (через реализацию стратегии преодоления кризиса). При этом для выбора оптимального типа антикризисной стратегии с учетом изложенных в п.п. 1.1 и п.п. 1.2 положений предложена трехмерная модель (рис. 1.11).



 характеризует условно-оптимальный тип антикризисной стратегии в зависимости от фактических координат трехмерной модели

Рисунок 1.11 – Трехмерная модель выбора оптимальной антикризисной стратегии предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Представленная модель нацелена на формирование и совершенствование процесса стратегического антикризисного планирования предприятий розничной торговли. Кроме того, она позволяет решить проблему комплексного учета кризисных явлений (макро- и микросреды, внутренних бизнес-процессов) путем введения в систему составляющей (оси координат), характеризующей уровень агрессивности внешней среды.

С целью обеспечения достижения цели антикризисного управления предприятием необходимо осуществить активацию движения «снизу - вверх», предусматривающую привлечение широкого круга сотрудников к поиску новых подходов к обеспечению реализации установленных стратегических задач. В свою очередь, обеспечение достижения принципиальных задач реализации антикризисной стратегии предприятия, возможно на основе преодоления функциональных барьеров в выполнении задач и установления новых взаимосвязей между подразделениями [35, с. 321]. Это возможно на основе внедрения процессного подхода к антикризисному управлению, согласно которому результативность реализации антикризисной стратегии обеспечивается на основе качественного управления ключевыми бизнес-процессами предприятия [53, с. 84].

Интегрированный подход к формированию антикризисной стратегии предприятия позволяет объединить отдельные инициативы в целостную программу с крепкими внутренними связями. Отсутствие или неполноценность хотя бы одной из осей предопределяет низкую эффективность реализации антикризисной стратегии предприятия.

Обобщая результаты проведенного исследования, следует отметить, что процесс формирования антикризисной стратегии предприятия является достаточно сложным и трудоемким. Исходя из этого, технология формирования антикризисной стратегии предприятия представляет собой целостную систему взаимосвязанных процессов различных уровней, интеграция которых позволяет обеспечить сбалансированность внутренних бизнес-процессов предприятия,

направленных на обеспечение эффективности реализации антикризисной стратегии.

Таким образом, формирование антикризисной стратегии предприятия должно основываться на интегрированном подходе, сущность которого заключается в определении направлений управленческих усилий относительно реализации антикризисных управляющих воздействий. Процесс формирования антикризисной стратегии предприятия (рис. 1.12) представлен в трехмерном пространстве, в котором обозначены направления отдельных контуров принятия решений. Движение «сверху вниз» отражает установление руководством предприятия общей цели антикризисного управления с целью концентрации усилий на обеспечении намеченных целевых ориентиров.

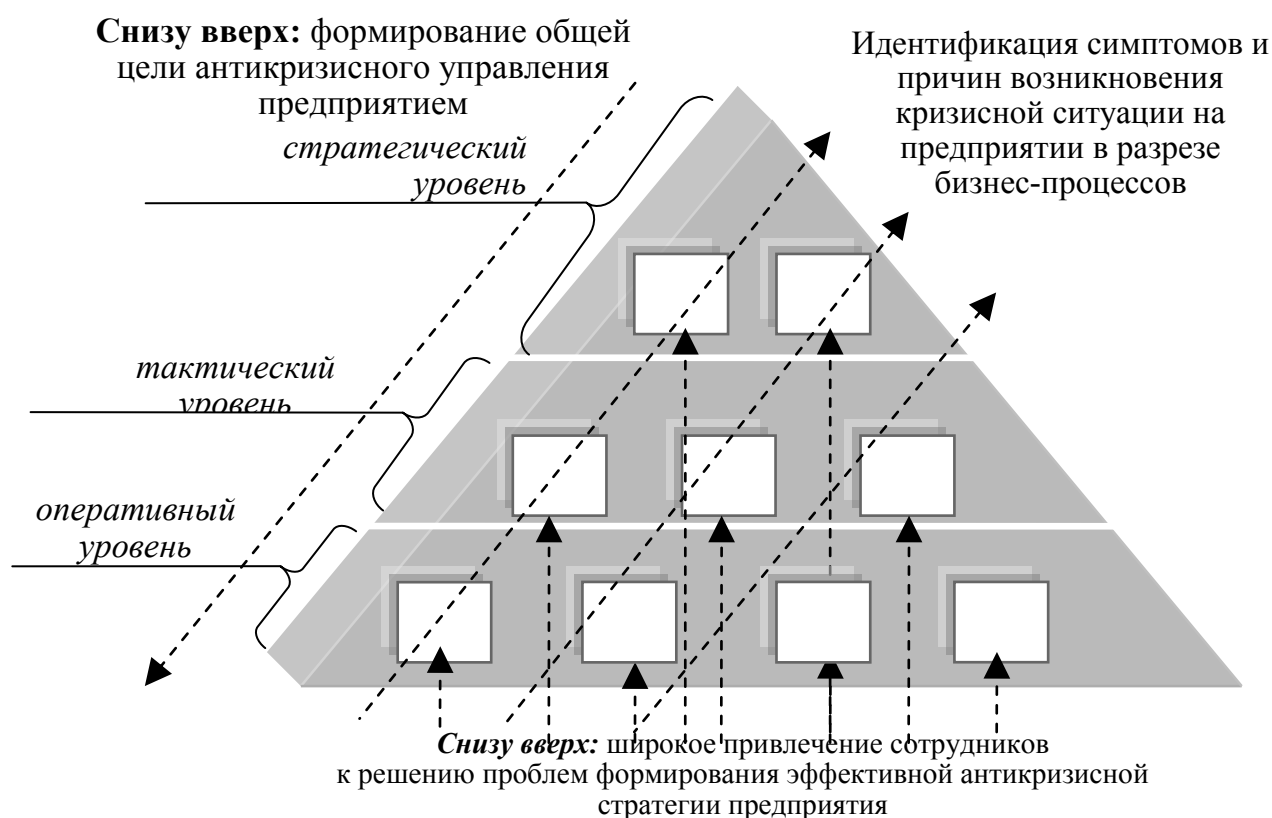


Рисунок 1.12 – Интегрированный подход к формированию антикризисной стратегии предприятия (адаптировано автором на основе [41])

Для достижения цели антикризисного управления предприятием необходимо осуществить активацию движения «снизу - вверх», предусматривающую привлечение широкого круга сотрудников к поиску новых подходов к обеспечению реализации установленных стратегических задач. В свою очередь, обеспечение достижения принципиальных задач реализации антикризисной стратегии предприятия, возможно на основе преодоления функциональных барьеров в выполнении задач и установления новых взаимосвязей между подразделениями [36, с. 321]. Это возможно на основе внедрения процессного подхода к антикризисному управлению, согласно которому результативность реализации антикризисной стратегии обеспечивается на основе качественного управления ключевыми бизнес-процессами предприятия [53, с. 84].

Интегрированный подход к формированию антикризисной стратегии предприятия позволяет объединить отдельные инициативы в целостную программу с крепкими внутренними связями. Отсутствие или неполноценность хотя бы одной из осей предопределяет низкую эффективность реализации антикризисной стратегии предприятия. С целью раскрытия спектра новых возможностей функционирования и развития предприятия розничной торговли, разработана концептуальная схема формирования антикризисной стратегии (рис. 1.13), которая имеет определенную структуру, и, сформирована с учетом соблюдения единства эмпирической и теоретической сторон познания и материалистической диалектики.

Разработанные по результатам теоретического исследования концептуальные основы формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, основываются на интеграции трех управленческих платформ: теоретико-методологической, диагностической и стратегической, что позволяет сформировать целостное видение процесса формирования антикризисной стратегии, с целью раскрытия спектра новых возможностей функционирования предприятия розничной торговли и обеспечения его устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

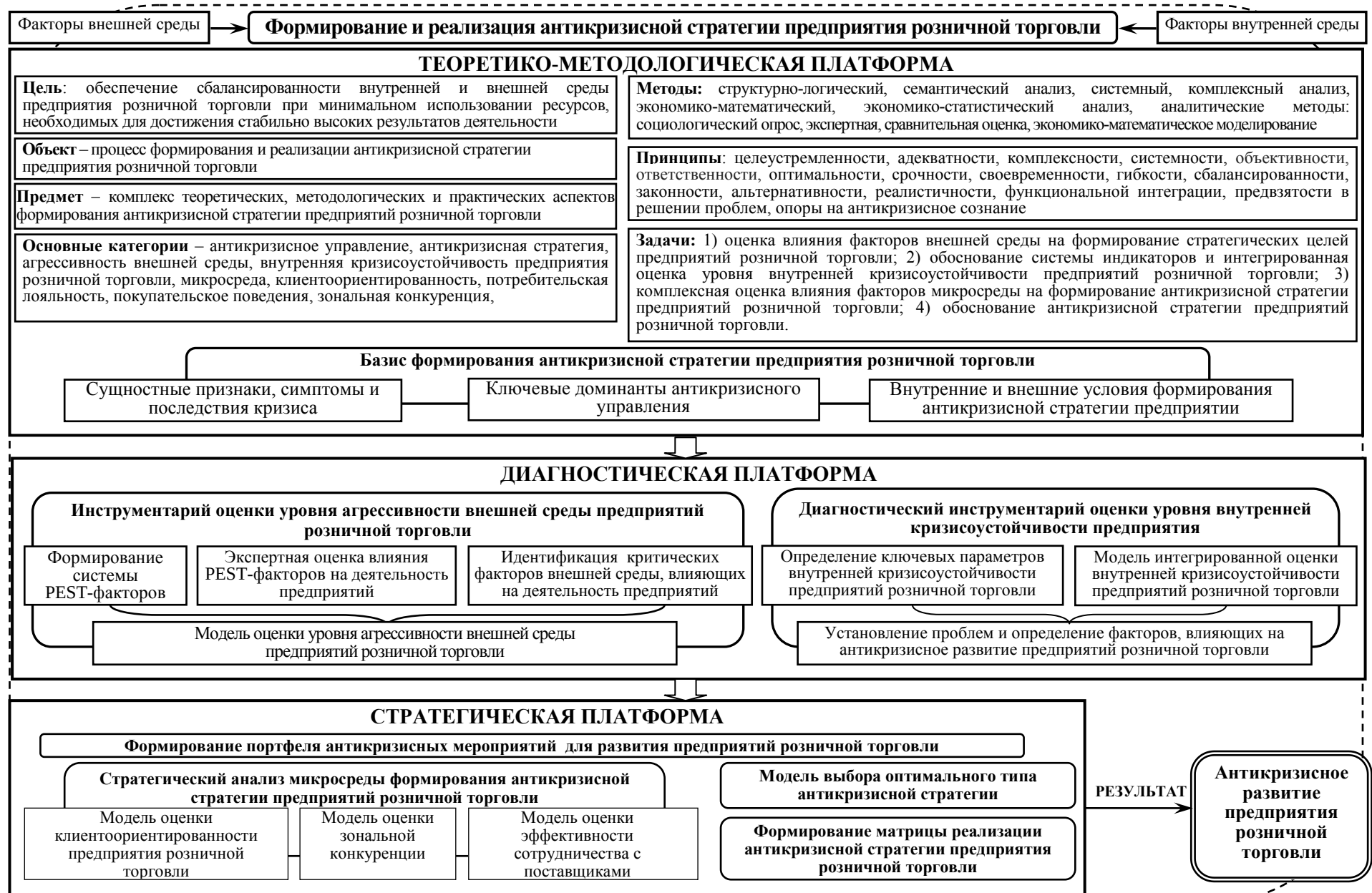


Рисунок 1.13 – Концептуальная схема формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли
(авторская разработка)

Реализация предложенной концепции на основе разработанной концептуальной схемы будет способствовать обеспечению сбалансированности внутренней и внешней среды предприятия розничной торговли при минимальном использовании ресурсов, необходимых для достижения стабильно высоких результатов деятельности независимо от изменений факторов внешней среды.

Выводы к разделу 1

1. На основе критического анализа и обобщения изложенных в экономической литературе теоретических взглядов относительно трактовки категории «кризис», идентифицированы и систематизированы его ключевые признаки: специфические характеристики, сущностные компоненты, системные функции, этапы возникновения и последствия. По результатам проведенного контент-анализа существующих трактовок сущности данного понятия в современной экономической литературе определено, что высокий уровень готовности предприятия к различного рода кризисным ситуациям является не только гарантом сохранения его жизнеспособности, но и удержания конкурентных позиций, оперативного реагирования и своевременного преодоления дисбаланса внутренних параметров системы, высокой способности предприятия адаптироваться к условиям внешней среды.

2. По результатам проведенного критического обзора научной литературы определено наличие различных подходов к трактовке сущности категории «антикризисное управление»: 1) предотвращение кризиса, 2) нейтрализация кризиса и 3) выход из кризисной ситуации. Определенные характеристики свидетельствуют о комплексном характере данной категории, что обуславливает необходимость антикризисного управления предприятием как в стабильных, так и экстремальных условиях.

3. Учитывая, что в процессе функционирования каждого предприятия всегда существует некоторая вероятность наступления кризиса и исключить данную вероятность полностью не возможно, в зависимости от стабильности

развития предприятия розничной торговли предложен комплекс антикризисных моделей, по каждой из которой установлены целевые критерии их реализации с позиции адекватности и результативности реагирования на кризисные явления.

3. По результатам проведенного анализа выявлено наличие различных подходов к определению сущности термина «антикризисная стратегия предприятия», а именно: ситуационный, системный и функциональный, а также систематизированы основные характеристики антикризисной стратегии. Обобщение результатов проведенного исследования позволило сформировать авторское видение понятия «антикризисная стратегия предприятия», под которой предложено понимать комплексную модель действий в течение определенного периода времени, направленную на распознавание симптомов возникновения кризисной ситуации, нейтрализацию ее возможных последствий обеспечение высокого уровня внутренней кризисоустойчивости предприятия при различных уровнях агрессивности внешней среды.

4. Акцентируя внимание на неоднородности, непредсказуемости изменений факторов внешней среды установлена взаимосвязь между основными параметрами современной внешней среды неопределенностью, сложностью, динамичностью и агрессивностью. Обосновано, что неопределенность является многоуровневой системой разнонаправленных факторов внешней среды, темп и частота изменений которых определяет степень ее динамичности. Аргументировано, что повышение сложности и неопределенности внешней среды способствуют повышению уровня агрессивности внешней среды.

5. С целью обоснования эффективных управленческих решений, способствующих успешной реализации антикризисной стратегии, в качестве ключевого индикатора формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли предложен показатель «внутренняя кризисоустойчивость», под которой предложено понимать способность к самосохранению целостности социально-экономической системы и возвращению в равновесное состояние при любых неблагоприятных стохастических воздействиях внешних и

внутренних факторов в некоторый момент времени на основе обеспечения своевременной адаптации ее основных параметров, характеризующих финансовые, трудовые, материально-технические, маркетинговые и инновационные аспекты деятельности в соответствии с изменениями условий внешней среды.

6. С целью обеспечения своевременной реакции предприятия на воздействие разнонаправленных как внешних, так и внутренних факторов, в работе охарактеризованы основные типы равновесия системы и определены возможные уровни кризисоустойчивости предприятия: высокий (при условии возвращения системы в состояние равновесия при любой силе воздействия на нее дестабилизирующих факторов в определенный момент времени); достаточно высокий (в случае возвращения системы в состояние равновесия после устранения возмущающего влияния дестабилизирующих факторов); низкий (при отсутствии возможности возвращения системы в состояние равновесия).

7. В результате обобщения существующих в экономической литературе позиций ученых относительно особенностей антикризисного управления, учитывая широкий спектр разного рода проблем, на решение которых должна быть направлена антикризисная стратегия, а также учитывая отраслевые особенности деятельности предприятий розничной торговли, идентифицированы и охарактеризованы основные группы проблем (финансовые, маркетинговые, управленческие, организационные, информационные, методологические), на решение которых должна быть направлена антикризисная стратегия.

8. Основываясь на разработках в области теории антикризисного управления, разработаны концептуальные основы формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, основывающаяся на интеграции трех управленческих платформ: теоретико-методологической, диагностической и стратегической, что позволяет сформировать целостное видение процесса формирования антикризисной стратегии, с целью раскрытия

спектра новых возможностей функционирования предприятия розничной торговли и обеспечения его устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Обосновано, что формирование антикризисной стратегии должно осуществляться в соответствии с целями системы антикризисного управления, с учетом имеющихся ресурсов и потенциальных возможностей предприятия розничной торговли.

Основные результаты исследования представлены в работах [76; 77; 79; 85; 87]

РАЗДЕЛ 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

2.1 Оценка влияния факторов внешней среды на формирование стратегических целей предприятий розничной торговли

Поле деловой активности каждого торгового предприятия и его успешное развитие определяется проекцией его целей на внешнее окружение. Наличие значительного количества проблем, которые сдерживают развитие торговых предприятий повышает значение анализа влияния факторов внешней среды на их деятельность. Состояние и тенденции факторов внешней среды, в условиях которой формируются соответственно возможности и угрозы, определяют условия реализации антикризисной стратегии предприятия торговли и определяют степень реализации его стратегических целей.

В процессе исследования факторов внешней среды наибольшего внимания требуют: политические; экономические, социально-культурные и технологические факторы развития бизнеса. Для идентификации указанных групп факторов макросреды, которые существенно влияют или могут повлиять на деятельность предприятий розничной торговли на рынке, в экономической литературе [64] используют модели PEST (P - political - изучение политико-правового климата и его влияния на развитие бизнеса; E - economic - анализ экономических факторов деятельности S - social / cultural - исследование социально-культурной среды; T - technological - технологические факторы развития бизнеса. Достаточно распространены и разновидности PEST-анализа: SLEPT-analysis (прилагается правовой фактор), PESTLE-analysis (политические, экономические, социальные, технологические, юридические, экологические факторы), STEEPLE-analysis (социальные, демографические, технологические, экономические, окружающей среды, политические, правовые, этические факторы).

Таблица 2.1 – PEST-факторы, влияющие на деятельность предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики (авторская разработка)

Политико-правовые	Экономические
П ₁ - Совершенство правовых актов, регулирующих деятельность субъектов хозяйствования П ₂ - Устойчивость политической власти и правительства П ₃ - Налоговая политика П ₄ - Политический климат П ₅ - Антимонопольное и трудовое законодательство П ₆ - Экономическая блокада со стороны Украины П ₇ - Дисциплина рыночного регулирования сферы торговли П ₈ - Вероятность развития военных действий	Э ₁ - Уровень реальных доходов населения Э ₂ - Тарифы на коммунальные услуги Э ₃ - Уровень занятости населения Э ₄ - Уровень цен на потребительские товары Э ₅ - Размер арендных ставок Э ₆ - Инфляция Э ₇ - Таможенные ставки Э ₈ - Финансовая инфраструктура региона Э ₉ - Уровень развития банковской сферы Э ₁₀ - Инвестиционная активность в республике
Социально-культурные	Технологические
С ₁ – Социальные стандарты С ₂ – Образ жизни и привычки потребления С ₃ – Потребительские настроения С ₄ – Доля затрат на потребительские товары в составе затрат населения С ₅ – Уровень миграции и иммиграционные настроения С ₆ – Темпы роста населения С ₇ – Размер и структура семьи	Т ₁ – Республиканская политика в области НТП Т ₂ – Уровень внедрения инноваций в отрасли торговли Т ₃ – Уровень технологического развития отрасли торговли

Результаты PEST – анализа отображают влияние четырех компонент и их факторов на деятельность предприятия во внешней среде. Достоинствам данного метода являются: простота заполнения, отсутствие ограничений по количеству факторов, которые самостоятельно выбираются и оцениваются экспертами [112].

1. Следует отметить, что исследование факторов внешней среды при формировании антикризисной стратегии реализуется в соответствии с общей концепцией анализа внешней среды, включает следующие основные этапы: структуризация факторов внешней среды, определение критических точек, сбор информации и определение методического инструментария исследования, а также обобщение полученных результатов расчетов [72, с. 460].

Для определения основных факторов внешней среды, непосредственного оказывающих влияние на формирование антикризисной стратегии предприятий торговли был использован экспертный метод – один из наиболее эффективных способов решения подобных проблем является использование экспертных оценок, то есть количественных и / или порядковых оценок процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению, основываются на выводах специалистов [98, с 279]. Исследование было направлено на определение мнений экспертов об уровне социально-экономического развития Донецкой Народной Республике, а также условий формирования и реализации антикризисной стратегии.

На начальном этапе было осуществлено определение оптимального количества экспертов. При этом было учтено, что количество экспертов должно быть достаточным для того, чтобы учесть существенные свойства решаемой задачи. Поскольку при большом количестве экспертов их мнения могут быть не согласованными, а также возникают трудности в организации экспертизы. При малом количестве экспертов возникают проблемы точности обобщенных оценок. Расчет оптимального количества респондентов осуществлен по формуле [119] :

$$n_{\text{опт}} = 0,5 \times \left(\frac{3}{\varepsilon} + 5 \right) \quad (2.1)$$

где, $n_{\text{опт}}$ – оптимальное количество респондентов ;

ε – изменение средней оценки при включении или исключении эксперта (0,05).

Ниже приведен расчет оптимального количества респондентов:

$$n_{\text{min}} = 0,5 \times (3/0,05 + 5) = 32$$

Учитывая, что «...проблема подбора экспертов – одна из наиболее сложных в теории и практике экспертных исследований [103, с. 45], персональный состав экспертной группы из общего числа претендентов был

сформирован из наиболее компетентных специалистов, которые компетентны адекватно оценить закономерности и степень влияния факторов внешней среды на формирование и реализацию антикризисной стратегии торгового предприятия. Респондентам предлагалось ответить на перечень вопросов о состоянии, проблемах и перспективах развития торговых предприятий Донецкой Народной Республики. Пример анкеты представлен в Приложении В.

Оценка осуществлялась по 10-бальной шкале, согласно которой 1 бал – i -й фактор оказывает незначительное влияние на деятельность предприятий розничной торговли, соответственно, 10 баллов – существенное влияние. По результатам обработки анкетных данных была сформирована система факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятий розничной торговли.

При обработке анкетных данных было учтено, что каждый из m респондентов присваивает одно значение параметру внешней среды C_i . Степень согласованности мнения экспертов была определена на основе расчета дисперсии индивидуальных балльных оценок и коэффициента вариации [92, с.124].

$$\nu_i = \frac{\tilde{\sigma}_{ci}}{\tilde{C}_i} \quad (2.2)$$

где, $\tilde{C}_i$ - среднее значение экспертных оценок, характеризующее обобщенное мнение экспертов:

$$\tilde{C}_i = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_i \quad (2.3)$$

$\tilde{\sigma}_{ci}$ - среднеквадратическое отклонение, характеризующее разброс мнений отдельных экспертов относительно среднего значения i -го фактора внешней среды:

$$\tilde{\sigma}_{ci} = \sqrt{\frac{1}{m-1} \sum_{i=1}^m (C_i - \tilde{C}_i)^2} \quad (2.4)$$

Таблица 2.2 – Результаты экспертного оценивания влияния факторов внешней среды на деятельность предприятий розничной торговли

(баллы)

Факторы*	Экспертные оценки																																Средняя оценка (к)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Экономические																																	
Э ₁	8	9	10	8	7	9	9	8	9	6	8	7	9	10	10	9	8	9	10	9	10	9	8	10	10	10	9	10	8	10	9	10	8,91
Э ₂	7	6	8	8	9	10	8	9	7	7	8	9	10	8	7	6	7	9	10	10	8	9	10	9	10	8	9	9	10	8	9	7	8,41
Э ₃	7	8	7	7	6	5	7	8	9	7	8	6	9	7	8	9	8	10	9	9	9	8	8	9	8	9	9	8	7	6	8	8	7,84
Э ₄	9	10	9	9	10	8	7	7	8	9	10	9	8	9	10	10	9	7	8	8	9	9	10	10	10	8	8	9	9	9	10	8	8,84
Э ₅	8	10	7	9	8	9	7	8	9	9	8	7	9	8	9	7	6	7	7	8	8	7	6	8	9	9	9	6	9	9	8	8	8,00
Э ₆	5	6	6	7	8	6	7	8	6	7	6	7	7	8	6	5	7	7	8	9	10	8	7	7	8	8	9	7	6	8	6	7	7,09
Э ₇	6	6	7	6	5	5	4	7	5	6	7	8	6	5	5	6	7	7	7	6	8	7	8	6	8	7	6	5	7	6	6	7	6,31
Э ₈	5	4	5	5	6	4	5	6	7	5	6	4	7	5	6	6	5	5	4	7	6	5	7	5	6	4	7	5	6	6	5	7	5,50
Э ₉	4	4	5	4	7	6	3	5	6	7	8	6	8	9	8	7	8	7	6	7	6	6	5	8	7	5	6	7	7	8	9	9	6,50
Э ₁₀	4	5	6	7	5	6	7	8	6	8	7	8	9	6	9	7	8	6	7	8	9	8	9	8	7	6	7	6	4	8	6	6	6,91
Политико-правовые																																	
П ₁	9	8	7	8	9	8	7	8	8	9	8	7	9	8	7	6	5	8	8	7	8	9	10	9	9	8	7	8	9	7	8	7	7,91
П ₂	10	9	8	9	9	10	8	9	9	8	7	8	8	9	10	9	8	9	9	8	10	8	9	8	9	8	7	8	9	6	8	7	8,47
П ₃	9	10	9	8	9	8	9	9	8	10	8	7	9	7	7	8	9	10	10	8	9	9	10	9	8	9	8	7	7	6	8	7	8,41
П ₄	8	6	5	8	7	6	5	7	5	6	8	7	5	6	9	8	7	8	7	8	7	6	7	6	8	6	5	7	8	7	8	8	6,84
П ₅	5	6	5	6	6	5	7	7	6	5	8	7	8	6	7	8	6	6	7	7	6	6	5	6	7	6	7	8	5	6	6	5	6,28
П ₆	10	10	9	9	8	9	9	8	8	10	10	9	10	9	9	8	9	10	8	9	9	10	8	10	9	9	8	9	9	9	8	8	8,97
П ₇	8	7	7	8	8	8	6	6	6	9	7	6	9	9	8	6	7	8	9	6	7	6	6	7	7	6	9	8	7	8	6	8	7,28
П ₈	8	9	8	7	6	7	8	6	8	9	7	5	6	8	9	6	7	8	8	7	6	8	7	6	8	10	8	9	9	8	7	7	7,50
Социальные																																	
С ₁	5	5	6	6	5	6	7	6	5	7	4	6	5	7	8	6	5	5	6	6	7	5	6	6	8	7	6	8	4	9	8	7	6,16
С ₂	6	6	5	7	6	6	7	6	5	8	7	5	6	6	7	5	8	6	6	7	6	6	7	7	5	6	7	8	6	5	7	6	6,28
С ₃	7	8	9	8	10	9	8	9	10	9	8	7	9	10	9	8	7	10	8	9	9	10	8	9	8	8	9	8	7	9	10	8	8,59
С ₄	8	7	8	9	8	9	7	9	9	8	7	9	8	7	8	10	9	10	8	7	9	9	8	9	10	8	7	9	8	9	8	9	8,38
С ₅	7	7	8	8	8	9	8	7	7	8	9	9	8	7	6	8	7	8	9	10	9	8	7	8	9	9	5	6	8	9	8	7	7,84
С ₆	8	8	9	9	8	9	7	6	8	9	8	9	8	7	9	8	9	7	7	6	7	7	6	8	7	7	8	9	9	8	7	6	7,75
С ₇	7	6	7	5	6	8	7	5	6	5	6	8	7	6	7	8	6	7	7	8	6	6	7	8	7	8	7	6	7	7	8	6	6,72
Технологические																																	
Т ₁	7	7	6	7	6	8	6	9	7	8	9	6	5	4	5	6	6	6	7	7	6	6	5	6	7	5	7	5	6	6	5	5	6,28
Т ₂	6	7	7	6	5	6	5	8	6	7	5	6	8	7	6	7	5		6	6	7	5	6	6	7	6	6	5	7	6	6	5	6,16
Т ₃	8	8	7	8	7	6	8	7	8	6	5	8	6	8	5	6	5	6	6	7	8	6	8	7	6	7	8	5	6	8	5	6	6,72
Среднеквадратическое отклонение (σ)																																	1,451
Коэффициент вариации (CV), %																																	19,64
Коэффициент конкордации Кендела (W)																																	0,78

* условные обозначения факторов приведены в таблице 2.1

Количественной мерой согласованности мнений экспертов является дисперсионный коэффициент конкордации Кендела, который рассчитывается по формуле:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.5)$$

где, W – коэффициент конкордации Кендела;

S – сумма квадратов отклонений от среднего значения;

m – количество экспертов в группе;

n – количество факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятий розничной торговли.

При этом: если: $0,2 \leq W \leq 0,4$ – согласованность экспертов слабая; если $0,5 \leq W \leq 0,8$ – согласованность экспертов сильная.

Коэффициент значимости факторов внешней среды рассчитывается по формуле:

$$\alpha_i = \frac{\left| \sum_{j=28}^{32} (C_{ij} \div C_{sj}) \right|}{m} \quad (2.6)$$

где, α_i – коэффициент значимости i -го фактора внешней среды;

i – номер фактора;

j – номер эксперта;

m – количество экспертов;

C_{ij} – бал, присвоенный i -му фактору j -м экспертом;

C_{Si} – сумма баллов, присвоенная j -м экспертом всем факторам внешней среды.

Таблица 2.3 – Результаты оценок согласованности мнений экспертов

Факторы*	Средняя оценка ($\tilde{C}_i$)	Среднеквадратическое отклонение (σ_i)	Коэффициент вариации (v_i), %	Коэффициент конкордации (W_i)	Значимость фактора (a_i), коэф.
Экономические					
$\mathcal{E}_1$	8,91	1,058	11,88%	0,983	0,043
$\mathcal{E}_2$	8,41	1,214	14,45%	0,875	0,041
$\mathcal{E}_3$	7,84	1,139	14,52%	0,762	0,038
$\mathcal{E}_4$	8,84	0,954	10,79%	0,969	0,043
$\mathcal{E}_5$	8,00	1,047	13,09%	0,793	0,039
$\mathcal{E}_6$	7,09	1,146	16,16%	0,623	0,034
$\mathcal{E}_7$	6,31	1,030	16,31%	0,494	0,031
$\mathcal{E}_8$	5,50	0,984	17,89%	0,375	0,027
$\mathcal{E}_9$	6,50	1,566	24,09%	0,523	0,031
$\mathcal{E}_{10}$	6,91	1,376	19,93%	0,591	0,033
Политико-правовые					
Π_1	7,91	1,027	12,99%	0,774	0,038
Π_2	8,47	0,950	11,22%	0,888	0,000
Π_3	8,41	1,073	12,77%	0,875	0,041
Π_4	6,84	1,139	16,64%	0,580	0,041
Π_5	6,28	0,958	15,26%	0,489	0,033
Π_6	8,97	0,740	8,25%	0,996	0,030
Π_7	7,28	1,085	14,90%	0,657	0,043
Π_8	7,50	1,164	15,52%	0,697	0,035
Социальные					
C_1	6,16	1,221	19,83%	0,469	0,030
C_2	6,28	0,888	14,14%	0,489	0,030
C_3	8,59	0,946	11,00%	0,915	0,042
C_4	8,38	0,907	10,83%	0,869	0,041
C_5	7,84	1,081	13,78%	0,762	0,038
C_6	7,75	1,016	13,11%	0,744	0,038
C_7	6,72	0,924	13,75%	0,559	0,033
Технологические					
T_1	6,28	1,170	18,63%	0,489	0,021
T_2	6,16	0,860	13,96%	0,441	0,030
T_3	6,72	1,114	16,58%	0,559	0,029

* условные обозначения факторов приведены в таблице 2.1

Анализируя данные приведенные в таблице 2.3 следует отметить, что в группе экономических факторов внешней среды, наибольшие значения средних оценок характерны для таких показателей как: уровень реальных доходов населения (8,91 бал), уровень цен на потребительские товары (8,84 бал), тарифы на коммунальные услуги (8,41 бал), размер арендных ставок (8 баллов). Наименьшие средние оценки в данной группе характерны для таких факторов внешней среды как: финансовая инфраструктура (5,50 баллов) и таможенные

ставки (6,31 балл). В группе «Политико-правовые факторы» наибольшие значения средних оценок получили факторы: экономическая блокада со стороны Украины (8,97 баллов), устойчивость политической власти и политика (8,47 баллов) а также налоговая политики в донецкой Народной Республике (8,41 балл). В группе факторов внешней среды «Социальные» наибольшие средние оценки экспертами имеет фактор «потребительские настроения» (8,59 баллов), доля затрат на потребительские товары в составе затрат населения (8,38 баллов), а также фактор «уровень миграции и миграционные настроения» (7,84 балла).

Следует отметить, что полученные экспертные средние оценки по каждому фактору внешней среды являются согласованными поскольку значение коэффициента вариации варьируется в пределах 10%...16 %, что соответствует среднему...высокому уровню. Согласованность мнений экспертов подтверждается также высокими значениями дисперсионного коэффициента конкордации Кендела.

Ряд ученых определяют, что современная внешняя среда может быть охарактеризована такими параметрами: неоднозначность, неопределенность, сложность и враждебность [94; 116]. Безусловно, указанные параметры внешней среды характерны для предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики, поскольку в условиях нестабильности политических условий экономические, технологические, правовые и социальные факторы являются весьма динамичными, имеют различную силу влияния на деятельность предприятий розничной торговли. Соответственно, оказывают различное воздействие на процесс формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли. Исходя из этого, считаем целесообразным определить наиболее значимые, определяющие факторы внешней среды, по состоянию которых оценивать уровень сложности внешней среды.

С целью ранжирования факторов внешней среды для определения наиболее критичных из них, считаем целесообразным учесть направление и силу влияния на деятельность предприятий розничной торговли. Для оценки

устойчивости динамики фактора рекомендуем использование коэффициента вариации соответствующее определенному фактору внешней среды, для оценки направления и силы воздействия – коэффициент сравнительной «важности», который рассчитывается по формуле:

$$K_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N (n_i \times C_{Si})}{N \times C_{\max}}, \quad (2.1)$$

де K_s – коэффициент сравнительной «важности» i -го фактора внешней среды;

n_i – i -й фактор внешней среды;

C_i – общее количество баллов по i -му фактору, балл;

N – общее количество факторов внешней среды (28);

$C_{\max}$ – максимально возможное количество баллов, 10 баллов.

2. Идентификацию ключевых факторов внешней среды предлагаем осуществлять с использованием матрицы «Влияние фактора - вариация фактора». Для установления количественных параметров выбранных характеристик воспользуемся градацией коэффициента, приведенных в литературе [70; 92]. Конфигурация характеристик «Влияние фактора – Вариация фактора» позволяет группировать факторы внешней по уровню их значимости для формирования антикризисной стратегии предприятия. При этом считаем целесообразным выделить три такие группы факторов, для которых характерный высокий, средний и низкий уровень влияния на деятельность предприятия розничной торговли (рис. 2.1). К группе факторов, имеющие высокий уровень важности предлагаем отнести факторы, которые отличаются сочетанием высоких и средних значений исследуемых характеристик.

Результаты расчета показателя сравнительной важности факторов приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Значение показателей сравнительной важности факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики в 2016 году

	Факторы	Значение, коэф.	Уровень влияния на деятельность
	Экономические		
Э ₁	Уровень реальных доходов населения	0,109	высокий
Э ₂	Тарифы на коммунальные услуги	0,159	высокий
Э ₃	Уровень занятости населения	0,216	средний
Э ₄	Уровень цен на потребительские товары	0,116	высокий
Э ₅	Размер арендных ставок	0,200	высокий
Э ₆	Инфляция	0,291	средний
Э ₇	Таможенные ставки	0,369	низкий
Э ₈	Финансовая инфраструктура региона	0,450	низкий
Э ₉	Уровень развития банковской сферы	0,350	средний
Э ₁₀	Инвестиционная активность в республике	0,309	средний
	Политико-правовые		
П ₁	Совершенство правовых актов, регулирующих деятельность субъектов хозяйствования	0,209	высокий
П ₂	Устойчивость политической власти и правительства	0,153	высокий
П ₃	Налоговая политика	0,159	высокий
П ₄	Политический климат	0,316	средний
П ₅	Антимонопольное и трудовое законодательство	0,372	низкий
П ₆	Экономическая блокада со стороны Украины	0,103	высокий
П ₇	Дисциплина рыночного регулирования сферы торговли	0,272	средний
П ₈	Вероятность развития военных действий	0,250	высокий
	Социальные		
С ₁	Социальные стандарты	0,384	низкий
С ₂	Образ жизни и привычки потребления	0,372	низкий
С ₃	Потребительские настроения	0,141	высокий
С ₄	Доля затрат на потребительские товары в составе затрат населения	0,163	высокий
С ₅	Уровень миграции и иммиграционные настроения	0,216	высокий
С ₆	Темпы роста населения	0,225	высокий
С ₇	Размер и структура семьи	0,328	средний
	Технологические		
Т ₁	Республиканская политика в области НТП	0,372	низкий
Т ₂	Уровень внедрения инноваций в отрасли торговли	0,403	низкий
Т ₃	Уровень технологического развития отрасли торговли	0,328	средний

С целью определения наиболее значимых, критических факторов внешней среды, разработана матрица, шаблон которой представлен в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Шаблон матрицы «Влияние фактора – вариация фактора» для идентификации критических факторов внешней среды (авторская разработка)

Влияние фактора на предприятие		Вариация фактора (v_i), %				
Уровень влияния	Значение коэффициента сравнительной важности фактора, коэф.	высокая	выше среднего	средняя	ниже среднего	низкая
		$v_i \leq 10$	$11 \leq v_i \leq 15$	$16 \leq v_i \leq 25$	$26 \leq v_i \leq 35$	$v_i \geq 36$
высокий	$K_s \leq 0,2$	1	2	3	4	5
средний	$0,21 \leq K_s \leq 0,35$	6	7	8	9	10
низкий	$K_s \geq 0,36$	11	12	13	15	16

Учитывая общий подход к интерпретации значения коэффициента сравнительной «важности», согласно которому чем ближе значение к единице, тем более благоприятным для развития предприятия розничной торговли является i -й фактор внешней среды, соответственно, чем ниже значение коэффициента – тем больше сила его негативного воздействия.

Уровень влияния фактора (K_s)	высокий			П₈	П₁; П₂; П₃; С₃; С₅; С₆	Э₁; Э₄; П₆; С₄
	средний	Э₇		Э₃; Э₆; Э₉; Э₁₀; П₄	Э₂; Э₅; П₇; С₇	
	низкий	Э₈; П₅	Т₂	С₁; Т₁; Т₃	С₂	
		низкая	ниже среднего	средняя	выше среднего	высокая
Вариация фактора (v_i), %						

* условные обозначения факторов приведены в таблице 2.1

Рисунок 2.1 – Матрица «Влияние фактора – вариация фактора» для идентификации критических факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятий розничной торговли в 2016 году (авторская разработка)

Данные факторы являются критическими, поскольку оказывают уровень их влияния на деятельность предприятий розничной торговли является наиболее высоким. Для факторов внешней среды, которые следует включить в данную группу характерны соответствующие квадранты: 1, 2, 3, 6, 7).

Позиционирование факторов внешней среды в поле матрицы «Влияние фактора – вариация фактора» позволяет сделать вывод о том, что наиболее критическими факторами, влияющими на деятельность предприятий розничной торговли, которые по приоритетности следует отнести в группу «А» являются: уровень реальных доходов населения, уровень цен на потребительские товары, экономическая блокада со стороны Украины, доля затрат на потребительские товары в составе затрат населения; в группу «В» - уровень занятости населения; инфляция; уровень развития банковской сферы; инвестиционная активность в республике; политический климат, соответственно в группу «С» - тарифы на коммунальные услуги; размер арендных ставок; дисциплина рыночного регулирования сферы торговли; размер и структура семьи.

Учитывая широкий спектр факторов внешней среды, которые должны быть учтены при формировании антикризисной стратегии предприятий розничной торговли, для комплексной оценки предлагается использовать модифицированный показатель – коэффициент агрессивности внешней среды (K^B), рассчитываемый по формуле:

$$K^A = \varphi_P \times \sum_{I=1}^8 (k^P \times \alpha_P) + \varphi_E \times \sum_{I=1}^{10} (k^E \times \alpha_E) + \varphi_S \times \sum_{I=1}^7 (k^S \times \alpha_S) + \varphi_T \times \sum_{I=1}^3 (k^T \times \alpha_T) \quad (2.7)$$

где K^A – коэффициент агрессивности внешней среды, коэф.

φ_j – коэффициент значимости j -ой группы факторов внешней среды (Р- политико-правовой, Е- экономической, S- социальной, Т- технологической), коэф.,

$k^{P,E,S,T}$ – стандартизированное значение i -го фактора внешней среды j -ой группы, коэф.;

α_i – коэффициент значимости i -го фактора внешней среды j -ой группы, коэф. (формула 2.6, значение приведено в табл. 2.3)

Результаты расчета по группам факторов внешней среды приведены в таблице 2.6, рис.2.3.

Таблица 2.6 – Шкала оценки агрессивности внешней среды (*авторская разработка*)

Группа факторов внешней среды	Значение (K^A), коэф.	Уровень агрессивности внешней среды				
		низкий	ниже среднего	средний	достаточно высокий	высокий
		Благоприятная внешняя среда	Умеренно благоприятная внешняя среда с незначительным негативным воздействием факторов	Умеренно неблагоприятная внешняя среда со значительным негативным воздействием факторов	Неблагоприятная внешняя среда со значительным негативным воздействием факторов	Высокая степень агрессивности внешней среды
		[0 - 0,05]	[0,06- 0,16]	[0,17 - 0,20]	[0,21 - 0,30]	[0,31 - 1]
Политико-правовые (P)	0,273					
Экономические (E)	0,233					
Социальные (S)	0,198					
Технологические (T)	0,060					
Коэффициент агрессивности внешней среды (K^B)	0,213					

Качественная оценка агрессивности внешней среды позволяет сделать вывод о том, что предприятия розничной торговли Донецкой Народной Республики на современном этапе функционируют в достаточно сложных условиях внешней среды. При этом умеренно благоприятно с незначительным негативным воздействием факторов на деятельность предприятий розничной торговли оказывает группа технологических факторов внешней среды, умеренно неблагоприятной со значительным негативным воздействием факторов является группа социальных факторов внешней среды, значительное негативное воздействие оказывают факторы политической и экономической групп внешней среды.

Согласно результатов проведенных расчетов коэффициент агрессивности внешней среды составляет 0,213 пункта, что позволяет сделать вывод о достаточно высоком ее уровне (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Качественная оценка условий функционирования предприятия розничной торговли Донецкой Народной Республики (авторская разработка)

По результатам проведенного количественного анализа факторов внешней среды, определены основные барьеры, которые сдерживают развитие предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики, а именно: экономическая блокада со стороны Украины, высокие таможенные ставки на ввоз товаров с территории Российской Федерации обуславливают высокий уровень цен на потребительские товары; низкий уровень реальных доходов населения, высокая доля затрат на коммунальные и другие услуги в составе затрат населения обуславливают низкую покупательную способность населения, высокие налоговые ставки, политический климат, несовершенство действующего законодательства, неразвитость банковского сектора в Республике сдерживают темпы инновационной активности региона.

Обобщая выше проведенные расчеты нами разработана блок-схема анализа факторов внешней среды предприятия (рис. 2.3), позволяющая четко структурировать весь диагностический процесс определения критических факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятий торговли, а также оценить фактический уровень агрессивности внешней среды, путем интегрирования к единой цели, задач и объектов отдельных этапов исследования.



Рисунок 2.3 – Блок-схема определения уровня агрессивности внешней среды для предприятий торговли Донецкого региона (авторская разработка)

Таким образом, современная внешняя среда характеризуется высоким уровнем динамичности, неопределенности и сложности процессов. Определенная часть данных процессов открывает для предприятий розничной торговли новые возможности и генерирует благоприятные условия функционирования. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Недооценка значения информации о факторах внешней среды, влияющих на деятельность предприятий розничной торговли, приводит к определенным сложностям реализации антикризисной стратегии.

Следует отметить, что особенности формирования и успешность реализации антикризисной стратегии зависят от уровня антикризисной агрессивности самого предприятия розничной торговли и определяется уровнем его внутренней кризисоустойчивости, а также динамичными способностями предприятий розничной торговли обеспечивать адаптивность условиям внешней среды, определяется своевременностью и адекватностью антикризисных решений. В свою очередь комплекс антикризисных управленческих решений должен быть направлен на обеспечение сбалансированности кризисоустойчивости предприятия розничной торговли в соответствии со сложившимися условиями внешней среды. Данным вопросам посвящены следующие подразделы диссертационной работы.

2.2 Анализ параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли

Сложность, неопределенность и нестабильность условий внешней среды, хаотичность изменения факторов, которые ее формируют, привели к обострению кризисных процессов и обусловили возникновение кризисной ситуации на предприятиях сферы розничной торговли. Следует отметить, что кризисные явления многолики, возникают в разное время и разных сферах деятельности предприятий розничной торговли, проявляются в разной форме.

Понимание руководителями предприятия внутренних возможностей хозяйствующего субъекта создает предпосылки для формирования антикризисной стратегии и разработки соответствующего портфеля антикризисных мероприятий, адекватных изменениям внешней среды. Исходя из этого, возможности предприятия розничной торговли противостоять негативному влиянию факторов в значительной степени определяются уровнем его внутренней кризисоустойчивости, т.е. способности предприятия розничной торговли противостоять различного рода рискам, позволяет определить его потенциальную способность достичь запланированных результатов, обеспечить устойчивое развитие при неблагоприятном воздействии любых кризисных ситуаций в условиях нечеткой среды.

С целью определения оценки внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли должны быть определены основные параметры и сформирована соответствующая система индикаторов оценки. Для формирования системы показателей оценки внутренней антикризисной устойчивости предприятия розничной торговли были привлечены эксперты в количестве 30 руководителей предприятий сферы торговли Донецкой Народной Республики. Каждому респонденту было предложено заполнить анкету, в которой необходимо было высказать собственное мнение относительно включения показателей в систему, на основе которых возможно установление «слабых сигналов», которые могут повлиять на нарушение кризисоустойчивости предприятия розничной торговли (Приложение Б, табл.Б.1).

Экспертный опрос проводится методом Дельфи. Данный метод является одним из самых распространенных методов анкетирования. Согласно методу Дельфи каждый эксперт получает специально разработанную анкету с вопросами, которую заполняет независимо от других. Ответы экспертов суммируют и вместе с обобщенными безличными аргументами в пользу тех или иных оценок возвращают экспертам для уточнения или изменения, если они найдут это необходимым, своих первоначальных ответов [130, с. 37].

Преимуществом применения метода Дельфи в рамках нашего исследования является обеспечение независимости мнений специалистов, что предоставляет возможность через количественную форму, сформировать систему показателей.

На основе результатов анкетирования было установлено, что основными параметрами оценки кризисоустойчивости предприятий розничной торговли являются следующие направления: финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации, по каждому из которых определены основные индикаторы оценки (рис. 2.4).

Разработанная система показателей оценки внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли, в отличие от существующих, учитывает отраслевую специфику торговой отрасли по концептам (финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации) и позволяет на основе установленного уровня внутренней кризисоустойчивости определить внутренние способности обеспечения антикризисного развития и возможности достижения высоких экономических результатов предприятий розничной торговли.

Для апробирования разработанной системы показателей оценки внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли в диссертации выбраны магазины (минимаркеты) повседневного спроса системы «в двух шагах» (супереты), относящиеся к формату «Магазин у дома». Минимаркеты формата «Магазин у дома» – торговые объекты, расположенные в непосредственной близости от жилых зданий или на их первых этажах. Площадь торгового зала составляет порядка 40–50 м². Торговая деятельность связана с реализацией ограниченного ассортимента основных продовольственных, а также сопутствующих непродовольственных товаров повседневного спроса. Используется самообслуживание, практикуется удобный для покупателя режим работы (круглосуточная работа и работа без выходных) [142].

СИСТЕМА ИНДИКАТОРОВ ОЦЕНКИ КРИЗИСОУСТОЙЧИВОСТИ

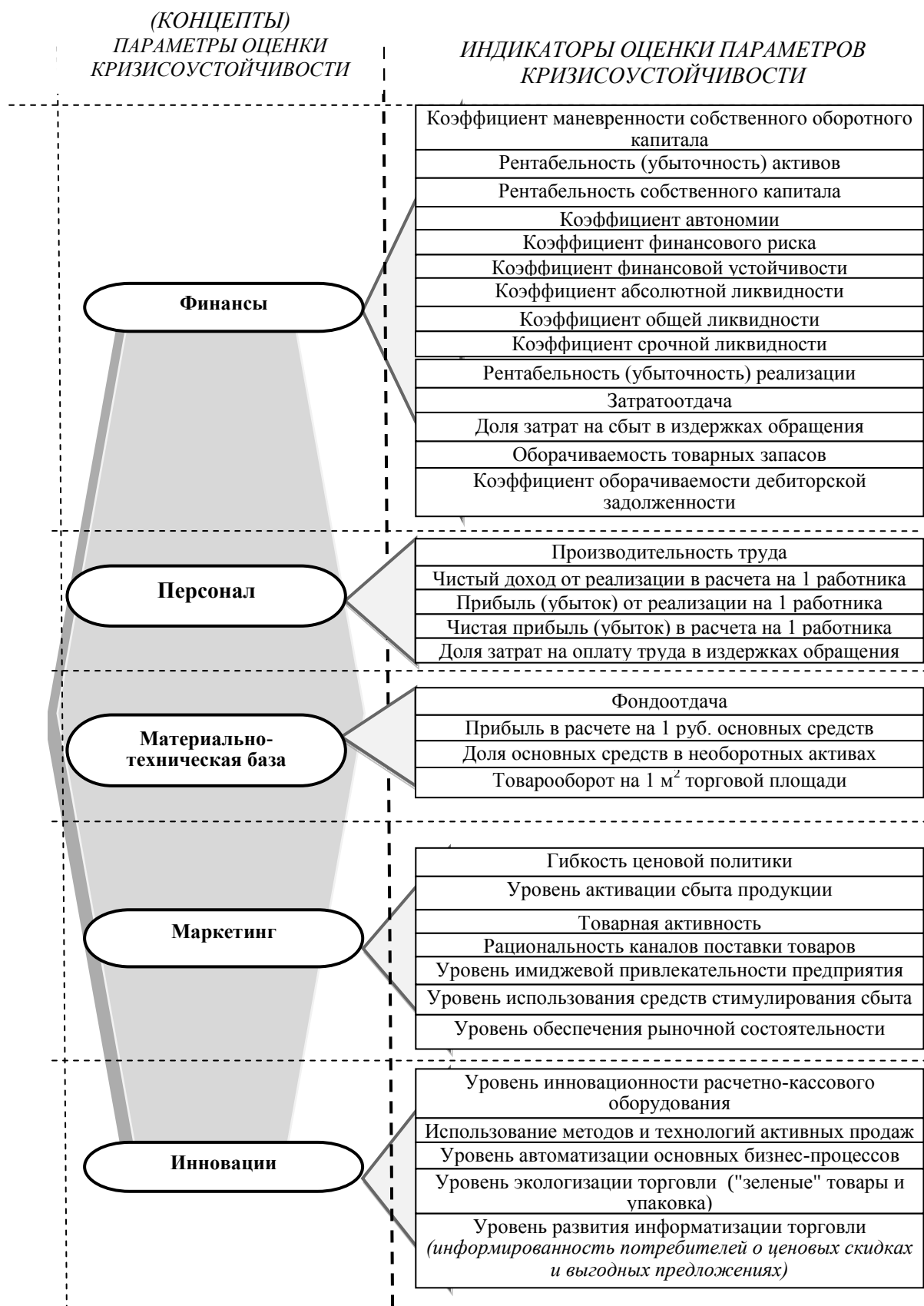


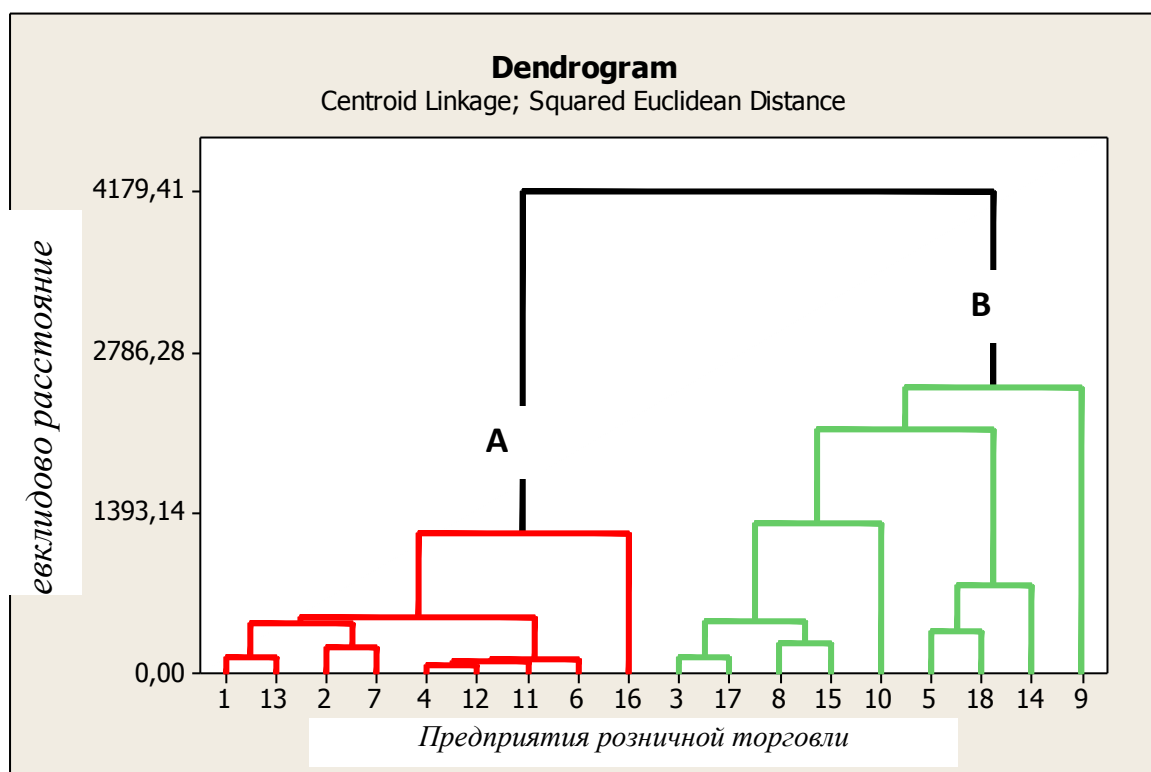
Рисунок 2.4 – Система показателей оценки внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли (авторская разработка)

Ценностное предложение предприятий розничной торговли «Магазин у дома» формируется с учетом удовлетворения потребностей всех слоев населения, имеющих достаточно высокий, средний и ниже среднего уровень платежеспособности.

С целью осуществления иерархической группировки был использован кластерный анализ, позволяющий осуществить группировку по ряду основных результирующих показателей финансово-хозяйственной деятельности: товарооборот на 1 м² торговой площади, оборачиваемость товарных запасов, рентабельность (убыточность) реализации, ресурсотдача совокупных ресурсов. Отметим, что кластеры – это группы однородности, а задача кластерного анализа заключается в том, чтобы на основании признаков объектов разбить их множество на m (m – целое) кластеров так, чтобы каждый объект принадлежал только одной группе разбиения. При этом объекты, принадлежащие одному кластеру, должны быть однородными (сходными), а объекты, принадлежащие разным кластерам, – разнородными [131, с. 124]. Исходная информация для проведения кластерного анализа представлена в приложении Д, табл. Д.1.

В результате проведенного кластерного анализа (приложение Д, табл. Д.2-Д.4) для изучения особенностей формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли выборочная предприятий розничной торговли была разделена на 2 кластера: А и В. Графическая интерпретация результатов кластерного анализа отображает динамику группировки предприятий розничной торговли по мере увеличения диапазона изменения исследуемого параметра (евклидово расстояние), приведена на рисунке 2.6.

На оси ординат представленной дендограммы показано направление увеличения расстояния схожести по основным результирующим показателям финансово-хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли, соответственно на оси абсцисс – номера предприятий выборочной совокупности.



Идентификация предприятий розничной торговли на дендрограмме:

Кластер А		Кластер В	
1	ООО «Фортуна»	3	ООО «Радуга»
13	ЧП «Триумф»	17	ООО «Гелео»
2	ЧП «Мария»	8	ЧП «Мандарин»
7	ООО «Сота»	15	ЧП «Продукты»
4	ООО «Консоль»	10	ООО «Антарес»
12	ЧП «Толстяк»	5	ООО «Скорпион»
11	ООО «Вега»	18	ООО «Люкс»
6	ООО «Магнолия»	14	ООО «Берегиня»
16	ООО «Арно»	9	ЧП «Катрин»

Рисунок 2.6 – Результаты кластеризации предприятий розничной торговли формата «Магазин у дома» Донецкой Народной Республики (*сформировано автором*)

С целью оценки степени однородности выделенных кластеров предприятия розничной торговли рассчитаны показатели: коэффициент детерминации, критерий Фишера и множественный коэффициент корреляции. Результаты проведенных расчетов представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Результаты оценки степени однородности выделенных кластеров предприятий розничной торговли

Показатели	Кластер А	Кластер В
Количество предприятия розничной торговли	8	8
Множественный коэффициент корреляции	0,921	0,936
Коэффициент детерминации	0,940	0,917
Критерий Фишера ($F_{факт}/ F_{теор}$)	9,751>5,318	11,217>5,987

Рассчитанные значения множественного коэффициента корреляции, позволяющего измерить тесноту связи и отражающего приближение корреляционной зависимости к функциональной, можно сделать вывод, что согласно проведенным расчетам, корреляционное отношение можно оценить как высокое, поскольку фактические значения по выделенным кластерам предприятий соответственно составляют 0,921 и 0,936, что превышает нормативное значение 0,9. Расчетные значения коэффициентов детерминации (Кластер А – 0,940, Кластер В – 0,917) также имеют достаточно высокое значение, что подтверждает сильную связь между предприятиями розничной торговли, которые сформировали определенный кластер. Сравнение фактических значений критерия Фишера с теоретическим, позволяет сделать вывод о том, что связь между основными показателями финансово-хозяйственной деятельности предприятий торговли выделенных кластеров не случайная.

Таким образом, рассчитанные показатели подтверждают репрезентативность кластеризации выборочной совокупности предприятий розничной торговли формата «Магазин у дома». Для оценки общих тенденций и изучения динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли, характеризующих в целом их результативность по выделенным кластерам составлена таблица 2.8, в которой представлены минимальные, максимальные и средние значения показателей по выделенным кластерам предприятий розничной торговли.

Таблица 2.8 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли

Показатели	Кластер А				Кластер В			
	2015 год	2016 год	Отклонение, +/-	Темп изменения, %	2015 год	2016 год	Отклонение, +/-	Темп изменения, %
Товарооборот на 1 предприятие розничной торговли, тыс.руб.								
<i>минимальное</i>	1357,70	1320,60	-37,10	97,27	418,68	551,88	133,20	131,81
<i>максимальное</i>	8479,00	10308,00	1829,00	121,57	7414,70	8151,70	737,00	109,94
<i>среднее</i>	3898,56	4467,61	569,05	114,60	3967,33	4362,49	395,16	109,96
Товарооборот на 1 м² торговой площади, тыс.руб/м²								
<i>минимальное</i>	38,79	21,30	-17,49	54,91	7,30	9,03	1,73	123,71
<i>максимальное</i>	36,87	28,63	-8,23	77,67	59,32	65,21	5,90	109,94
<i>среднее</i>	29,95	22,54	-7,42	75,24	31,94	33,34	1,39	104,36
Рентабельность (убыточность) реализации, %								
<i>минимальное</i>	-13,14	-19,42	-6,28	147,76	-27,23	-14,24	12,99	52,31
<i>максимальное</i>	6,92	5,76	-1,16	83,24	9,48	6,32	-3,17	66,61
<i>среднее</i>	2,94	2,17	-0,77	73,77	-1,96	-0,98	0,99	49,72
Оборачиваемость товарных запасов, дн.								
<i>минимальное</i>	21,70	32,56	10,86	150,07	27,81	32,74	4,93	117,74
<i>максимальное</i>	29,81	56,12	26,31	188,25	122,56	164,09	41,53	133,88
<i>среднее</i>	20,82	25,07	4,25	120,40	80,73	85,41	4,68	105,80
Ресурсоотдача совокупных ресурсов, тыс.руб.								
<i>минимальное</i>	1,19	1,23	0,04	103,42	0,57	0,59	0,03	105,27
<i>максимальное</i>	6,26	5,26	-0,99	84,13	3,14	2,85	-0,29	90,80
<i>среднее</i>	2,92	2,33	-0,59	79,67	1,29	1,30	0,01	101,07

В кластер А вошли 8 предприятий розничной торговли, для которых характерный меньший объем товарооборота в расчете на 1 м² торговой площади, лучшие значения показателя «рентабельность реализации». Длительность оборачиваемости товарных запасов предприятия розничной торговли данного кластера в среднем 20-25 дней. В кластер В вошли 8 предприятий розничной торговли, товарооборот в расчете на 1 м² торговой площади которых составляет в среднем от 31 тыс.руб. до 33 тыс.руб. Для большинства предприятий данного кластера характерна убыточность реализации. Период оборачиваемости товарных запасов на предприятиях розничной торговли данного кластера значительно продолжительнее по сравнению с предприятиями розничной торговли Кластера А. Средние значения ресурсоотдачи совокупных ресурсов предприятий розничной торговли характеризуются более низкими значениями. Так, если для

предприятий розничной торговли характерно среднее значение ресурсоотдачи 2,3 – 2,9 тыс.руб., то для предприятий розничной торговли кластера В практически в 2 раза ниже – 1,3 тыс.руб.

Анализ тенденций изменения основных показателей финансово-хозяйственной деятельности за период 2015-2016 гг. по кластерам позволяет сделать вывод о том, что предприятия розничной торговли осуществляют свою деятельность в достаточно сложных условиях внешней среды. Высокий уровень агрессивности внешней среды безусловно оказывает значительное влияние на результаты деятельности. Так, для всей выборочной совокупности предприятий розничной торговли характерны достаточно низкие объемы товарооборота, прежде всего, обусловлено низкой покупательской способностью населения, низким уровнем занятости. В свою очередь, высокие налоговые ставки, тарифы на коммунальные услуги, а также высокая закупочная стоимость товаров способствуют росту общей суммы издержек обращения, что в результате негативно влияет на динамику прибыли. На основе представленных в табл. 2.4 результатов расчетов можно сделать вывод о том, что рентабельность предприятий розничной торговли формата «Магазин у дома» остается на достаточно низком уровне. При этом 22,2% предприятий розничной торговли кластера А и 44,4% кластера В остаются убыточными. Анализируя динамику показателя рентабельности реализации следует отметить что в 2016 году для предприятий розничной торговли кластера А характерно снижение данного показателя в среднем на 0,77%. Обращает на себя внимание позитивная тенденция снижения уровня убыточности на предприятиях розничной торговли кластера В. Данные тенденции в целом обусловлены ростом объемов товарооборота двух кластеров предприятий розничной торговли. При этом следует отметить, что для предприятий розничной торговли кластера А характерны более высокие темпы роста товарооборота по сравнению с предприятиями кластера В, соответственно – 114,605 и 109,96%.

Таким образом, проблемы современного этапа социально-экономического развития экономики Донецкой Народной Республики проявляются в

недостаточном использовании значительной части потенциала и нарушении устойчивости экономического развития предприятий розничной торговли, что актуализирует вопросы детализированного анализа параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли.

Проведенные расчеты индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» (Приложение Ж, табл. Ж.1-Ж.2) позволяют сделать общий вывод о том, что в целом практически для всех предприятий розничной торговли характерно улучшение значений индикаторы оценки финансовой составляющей внутренней кризисоустойчивости.

С целью подробного анализа концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» индикаторы его оценки были разделены на два блока: 1) характеризующие финансовую деятельность предприятий розничной торговли; 2) характеризующие эффективность хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли.

Так, для оценки финансового состояния предприятий розничной торговли были рассчитаны показатели, характеризующие ликвидность и платежеспособность, их фактические значения были сопоставлены с нормативными. Анализ результатов проведенных расчетов по предприятиям Кластера А (рис. 2.7) позволяет сделать вывод о том, что значение коэффициента маневренности собственного оборотного капитала на 66,67% предприятий кластера А находится в пределах нормативного значения (0,1), что свидетельствует о достаточности собственных финансовых ресурсов для финансирования необоротных активов и части оборотных. Проблемы обеспечения финансовой устойчивости характерны для двух предприятий данного кластера – ЧП «Триумф» и ООО «Сота», поскольку значение коэффициента маневренности собственного оборотного капитала, как в 2015 году, так и в 2016 году имеет отрицательное значение. Для решения данной проблемы, данным предприятиям розничной торговли необходимо разработать мероприятия в направлении увеличения доли собственных средств.

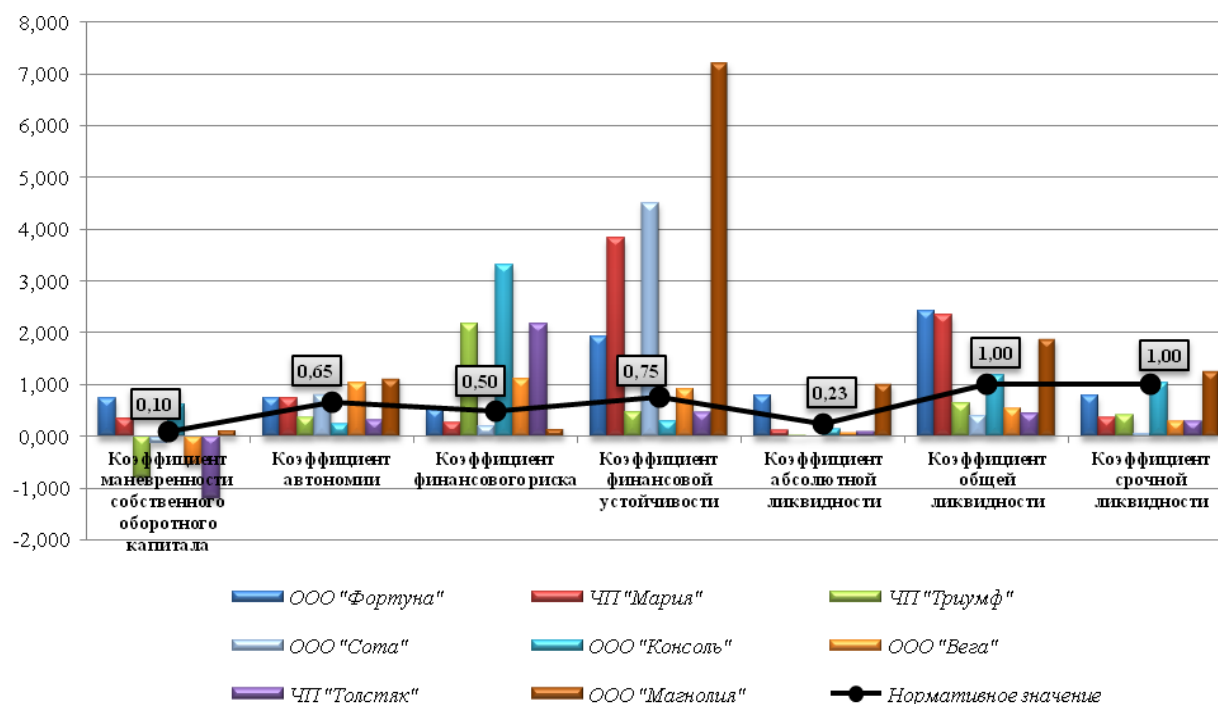


Рисунок 2.7 - Значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы», характеризующих финансовое состояние предприятий розничной торговли Кластера А в 2016 году

Анализируя значение коэффициента автономии (показывающего потенциальный уровень свободы при принятии решений, распределении доходов, а также возможности привлечения дополнительных денег под нужды предприятия) на предприятиях розничной торговли Кластера А можно сделать вывод о том, что повышение коэффициента автономии в 2016 году ЧП «Мария» и ООО «Сота» свидетельствует о том, что данные предприятия все больше полагаются на собственные источники финансирования, а также о повышении их финансового состояния. Следует отметить, что значение данного индикатора ниже нормативного значения на ЧП «Триумф» и ООО «Консоль», что достаточно остро ставит вопрос повышения доли необоротных активов в общей структуре их активов. Согласно проведенных расчетов, наиболее проблемным предприятием Кластера А в 2015 году является ООО «Вега» поскольку значение коэффициента автономии превышает 1. Это свидетельствует о том, что ООО «Вега» имеет значительные финансовые риски.

Анализируя значение коэффициента финансовой устойчивости можно сделать вывод о том, что финансовое положение ООО «Фортуна», ЧП «Мария», ООО «Сота» и ООО «Вега» можно оценить как устойчивое, поскольку значение превышает нормативное. Низкая финансовая устойчивость характерна для ЧП «Триумф» и ООО «Консоль», значения коэффициентов финансовой устойчивости которых, составляют в 2016 году соответственно 0,331 и 0,351. Для улучшения финансового положения данных предприятий розничной торговли необходимо увеличить часть активов финансируемых за счет устойчивых источников.

Рассчитанные значения коэффициента абсолютной ликвидности позволяют сделать вывод о том, что из совокупности предприятий розничной торговли Кластера А способность погашать текущие обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетный счетах характерно только ООО «Фортуна», поскольку фактическое значение коэффициента абсолютной ликвидности превышает нормативное. Для остальных предприятий розничной торговли Кластера А характерно низкое значение коэффициента абсолютной ликвидности, что свидетельствует о том, что данные предприятия имеют значительные трудности с погашением текущих обязательств.

Соответствие фактического значения коэффициента общей ликвидности в 2016 году его нормативному значению характерно для большинства предприятий Кластера А (ООО «Фортуна», ЧП «Мария», ООО «Магнолия» и ООО «Консоль»), что свидетельствует о их способности обеспечить свои краткосрочные обязательства по наиболее легко реализуемой части активов — оборотных активов. Вторая часть предприятий розничной торговли данного кластера (ЧП «Триумф», ООО «Сота», ООО «Вега» и ЧП «Толстяк») испытывают определенные трудности относительно обеспечения краткосрочных обязательств за счет оборотных активов, поскольку рассчитанные значения коэффициента общей ликвидности ниже нормативного.

Низкое значение коэффициента срочной ликвидности свидетельствует о низкой способности большей части предприятий розничной торговли кластера

А (66,67%) вовремя погасить свои краткосрочные обязательства с помощью высоколиквидных активов (денежных средств и их эквивалентов, дебиторской задолженности).

Значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы», характеризующих финансовое состояние предприятий розничной торговли Кластера В в 2016 году представлены на рис. 2.8.

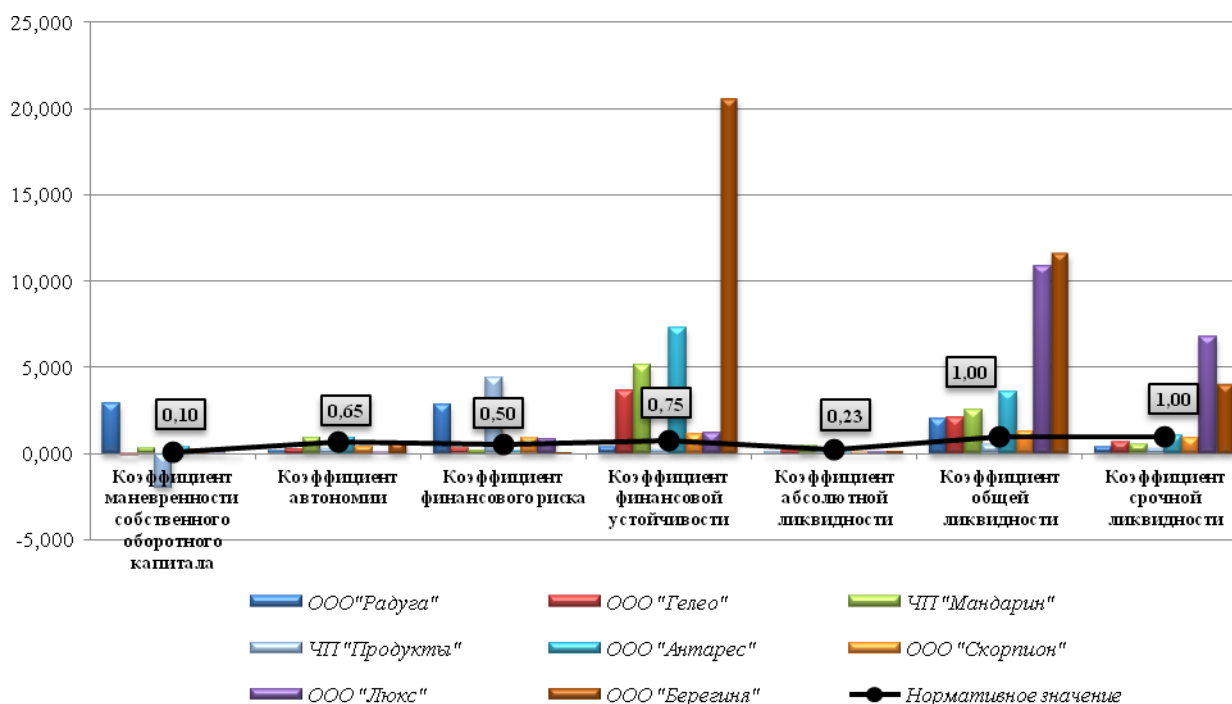


Рисунок 2.8 – Значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы», характеризующих финансовое состояние предприятий розничной торговли Кластера В в 2016 году

Анализ результатов проведенных расчетов по предприятиям Кластера В (рис. 2.8) позволяет сделать вывод о том, что значение коэффициента маневренности собственного оборотного капитала на большей части предприятий кластера В находится в пределах нормативного значения (0,1), что свидетельствует о достаточности собственных финансовых ресурсов для финансирования необоротных активов и части оборотных. Проблемы обеспечения финансовой устойчивости характерны для трех предприятий данного кластера – ЧП «Продукты», ООО «Гелео» и ООО «Берегиня»,

поскольку значение коэффициента маневренности собственного оборотного капитала в 2016 имеет отрицательное значение. Для решения данной проблемы, данным предприятиям розничной торговли необходимо разработать мероприятия относительно увеличения доли собственных средств.

Анализируя значение коэффициента автономии на предприятиях розничной торговли Кластера В можно сделать вывод о том, что низкое значение коэффициента автономии в 2016 году характерно только для одного предприятия данного кластера ООО «Радуга», что свидетельствует о том, что данное предприятие имеет значительные финансовые трудности и актуализирует решение вопроса повышения доли необоротных активов в общей структуре его активов. Согласно проведенных расчетов, для всех остальных предприятия данного кластера характерно повышение финансовой устойчивости в 2016 году.

Низкое значение коэффициента финансового риска, характерное для ООО «Гелео», ООО «Мандарин», ООО «Антарес» и ООО «Берегиня» свидетельствует об отсутствии возможности на данных предприятиях розничной торговли своевременно расплачиваться по своим обязательствам в краткосрочном периоде и высоком риске банкротства. Для остальных предприятий Кластера В, характерно значение коэффициента финансового риска в пределах нормативного.

Анализируя значение коэффициента финансовой устойчивости можно сделать вывод о том, что для ООО «Радуга» и ООО «Продукты» характерна низкая финансовая устойчивость в 2016 году. Данным предприятиям необходимо разработать мероприятия относительно улучшения финансового положения, для чего, прежде всего увеличить часть активов финансируемых за счет устойчивых источников. Финансовое положение остальных предприятий розничной торговли Кластера В можно оценить как устойчивое, поскольку значение превышает нормативное.

Рассчитанные значения коэффициента абсолютной ликвидности позволяют сделать вывод о том, что из совокупности предприятий розничной

торговли Кластера В низкая способность погашать текущие обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетный счетах характерно только для двух предприятий ООО «Люкс» и ООО «Радуга», поскольку фактическое значение коэффициента абсолютной ликвидности ниже нормативного. Для остальных предприятий розничной торговли Кластера В характерно высокое значение коэффициента абсолютной ликвидности, что свидетельствует о том, что данные предприятия не испытывают трудностей с погашением своих текущих обязательств.

Соответствие фактического значения коэффициента общей ликвидности в 2016 году его нормативному значению характерно практически для всех предприятий Кластера В (83,33%), что свидетельствует об их способности обеспечить свои краткосрочные обязательства по наиболее легко реализуемой части активов — оборотных активов. Исключение составляет только одно предприятие розничной торговли данного кластера - ЧП «Продукты, значение коэффициента общей ликвидности которого в 2016 году составляет 0,557, что свидетельствует о наличии определенных трудностей относительно обеспечения краткосрочных обязательств за счет оборотных активов, поскольку рассчитанные значения коэффициента общей ликвидности ниже нормативного.

Низкое значение коэффициента срочной ликвидности свидетельствует о низкой способности большей части предприятий розничной торговли кластера А (66,67%) вовремя погасить свои краткосрочные обязательства с помощью высоколиквидных активов (денежных средств и их эквивалентов, дебиторской задолженности).

Для осуществления анализа значений и оценки динамики индикаторов оценки концепта «Финансы», характеризующих хозяйственную деятельность предприятий розничной торговли составлены диаграммы (рис. 2.9-2.10).

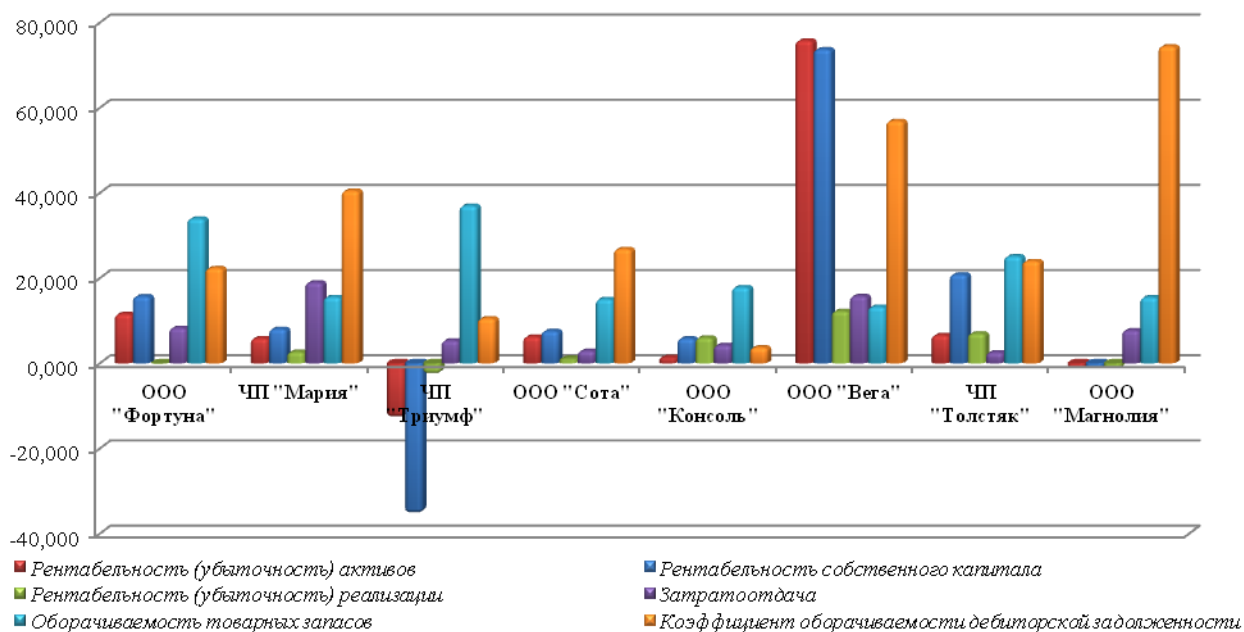


Рисунок 2.9 – Значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» в 2015 году, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли Кластера А

Анализируя значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» в 2015 году, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли Кластера А следует отметить, что наиболее проблемными в данном кластере являются ЧП «Триумф» и ООО «Магнолия», поскольку в 2015 году деятельность данных предприятий были убыточной. Обращает внимание достаточно высокая эффективность деятельности таких предприятий как: ООО «Фортуна», ООО «Вега» и ЧП «Толстяк». При этом, следует отметить, что большая часть предприятий розничной торговли данного кластера в 2015 году имели определенные трудности с реализацией продукции, поскольку значение показателя рентабельность реализации имело достаточно низкое значение.

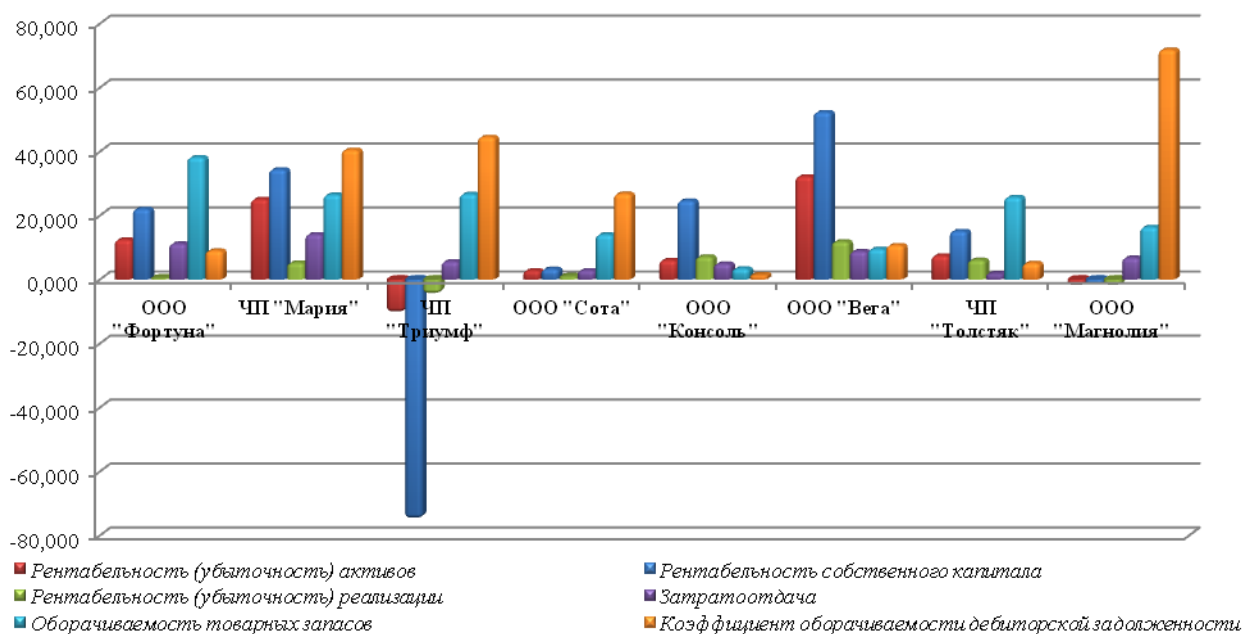


Рисунок 2.10 – Значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» в 2016 году, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли Кластера А

Согласно проведенным расчетам, а также исходя из данных рис. 2.10 в 2016 году эффективность хозяйственной деятельности отмечается на ООО «Фортуна», ООО «Толстяк» и ООО «Консоль», о чем свидетельствует положительная динамика показателей рентабельности, рост затратоотдачи, а также повышение значения коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности. Эффективность хозяйственной деятельности ЧП «Триумф» и ООО «Магнолия» как и в 2015 году оценивается как низкая.

Графическая интерпретация значений индикаторов оценки концепта «Финансы», характеризующих хозяйственную деятельность предприятий розничной торговли кластера В составлены диаграммы (рис. 2.11-2.12).

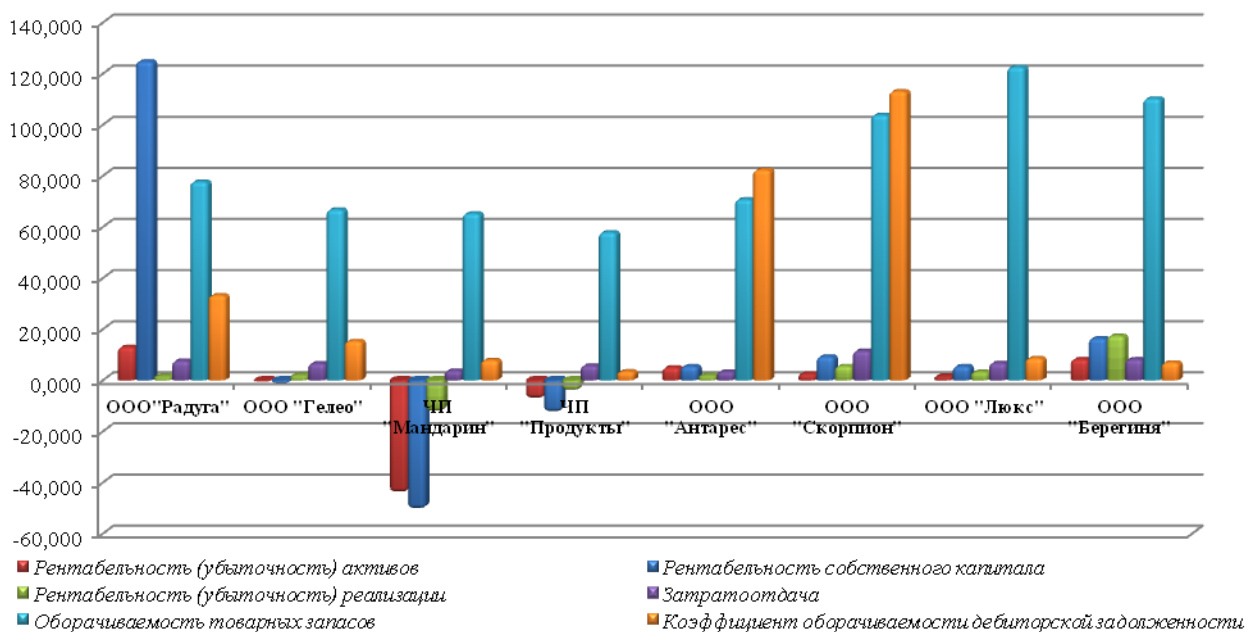


Рисунок 2.11 – Значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» в 2015 году, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли Кластера В

Анализируя значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» в 2015 году, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли Кластера В следует отметить, что практически для всех предприятий данного кластера в 2015 году были характерны проблемы связанные с оборачиваемостью дебиторской задолженности, низкой затратотдачей и оборачиваемостью товарных запасов. При этом наиболее проблемными предприятиями в данном кластере были ООО «Гелео», ЧП «Мандарин» и ЧП «Продукты», что в большей степени обусловлено их убыточностью в 2015 году. Остальная часть предприятий кластера В, хотя и имело значительные трудности в 2015 году связанные с формированием товарного портфеля, своевременностью расчетов с поставщиками, высокими затратами – обеспечило прибыльность своей деятельности.

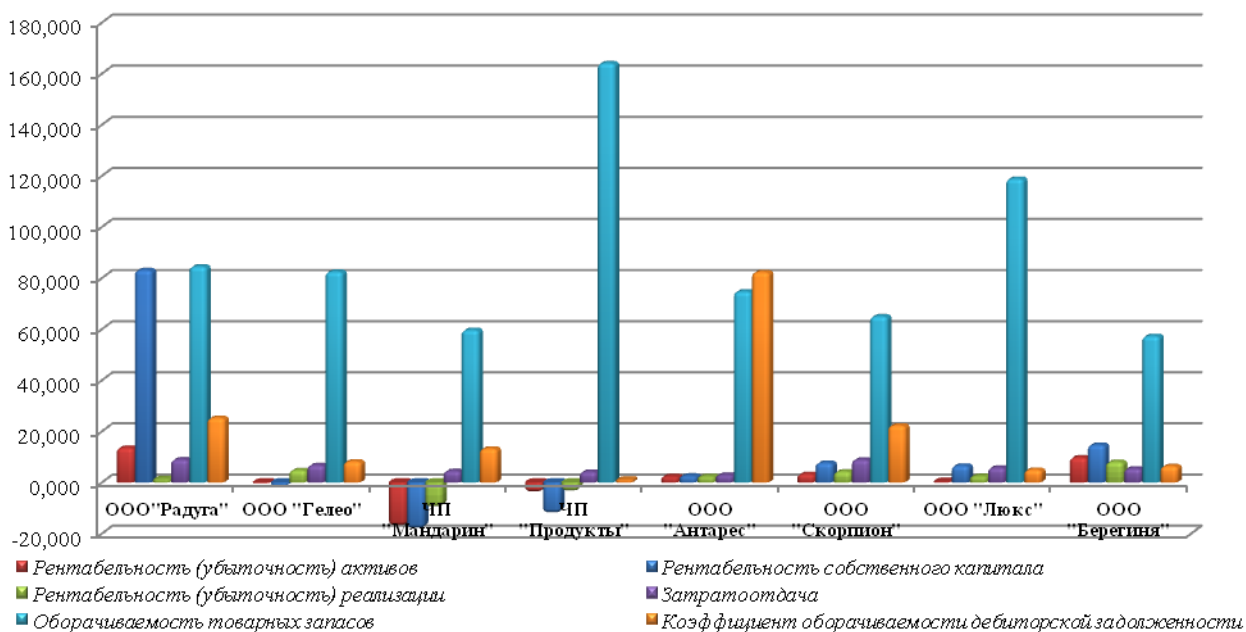


Рисунок 2.12 – Значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» в 2016 году, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли Кластера В

Анализируя значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» в 2016 году, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли Кластера В, обращает внимание высокое значение показателя оборачиваемости запасов всей совокупности исследуемых предприятий. Данный факт обусловлен, прежде всего низкой покупательной способностью населения Донецкой Народной Республики. Следует отметить, что ООО «Гелео», ЧП «Мандарин» и ЧП «Продукты» в 2016 году не смогли преодолеть убыточность, о чем свидетельствует негативная динамика практически всех показателей, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности. Указывает на низкую эффективность деятельности также значение показателя затратоотдачи на всех предприятиях данного кластера.

Для оценки основных тенденций изменений индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы», характеризующих

эффективность хозяйственной деятельности в 2016 году составлена таблица 2.9.

Таблица 2.9 – Темпы изменений индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы», характеризующих эффективность хозяйственной деятельности в 2016 году (%)

Предприятие розничной торговли	Индикаторы оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы», характеризующих эффективность хозяйственной деятельности					
	Рентабельность (убыточность) активов	Рентабельность собственного капитала	Рентабельность (убыточность) реализации	Затратоотдача	Оборачиваемость товарных запасов	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности
Кластер А						
ООО «Фортуна»	107,78	140,54	361,1	135,3	112,47	40,42
ЧП «Мария»	428,51	426,66	196,14	74,50	170,57	100,02
ЧП «Триумф»	81,403	211,59	171,71	106,07	72,23	423,80
ООО «Сота»	44,507	43,68	96,11	97,29	93,32	101,03
ООО «Консоль»	448,85	422,97	119,08	115,61	19,20	37,42
ООО «Вега»	42,514	70,96	96,86	56,05	71,97	18,83
ЧП «Толстяк»	113,84	72,61	87,313	70,99	102,49	21,40
ООО «Магнолия»	141,41	135,61	135,5	88,06	106,13	96,52
<i>Среднее значение</i>	<i>42,51</i>	<i>70,96</i>	<i>96,86</i>	<i>74,50</i>	<i>103,25</i>	<i>96,52</i>
Кластер В						
ООО «Радуга»	104,73	66,62	96,478	118,44	108,82	76,09
ООО «Гелео»	65,31	122,55	252,63	102,72	123,56	53,82
ЧП «Мандарин»	39,23	36,36	79,248	120,53	91,487	168,92
ЧП «Продукты»	55,66	97,05	84,727	73,26	283,64	35,60
ООО «Антарес»	46,41	46,54	128,76	89,33	105,64	101,24
ООО «Скорпион»	133,46	83,27	77,589	77,71	62,666	19,73
ООО «Люкс»	27,26	120,87	75,32	86,55	96,985	58,14
ООО «Берегиня»	118,99	89,80	46,51	67,09	51,981	92,29
<i>Среднее значение</i>	<i>104,73</i>	<i>66,62</i>	<i>46,51</i>	<i>78,536</i>	<i>133,88</i>	<i>72,79</i>

Анализ данных, приведенных в табл. 2.9 позволяет сделать вывод о том, что эффективность хозяйственной деятельности большей части (62,2%) предприятий розничной торговли кластера А (ООО «Фортуна», ЧП «Мария», ЧП «Триумф», ЧП «Толстяк» и ООО Магнолия») в 2016 году повысилась, о чем свидетельствует позитивная динамика индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы», характеризующих эффективность хозяйственной деятельности. Обращает на себя внимание, ухудшение деятельности ООО «Сота» и ООО «Консоль».

На предприятиях розничной торговли кластера В повышение рентабельности реализации отмечается только на ООО «Гелео» и ООО «Антарес». Остальные предприятия данного кластера имеют значительные трудности с поддержкой уровня рентабельности реализации. Следует отметить положительную тенденцию роста затратоотдачи на ООО «Радуга», ООО «Гелео» и ЧП «Мандарин». При этом особого внимания требует ускорение оборачиваемости товарных запасов, поскольку только 37,5% предприятий данного кластера в 2016 году обеспечили позитивную динамику данного показателя.

Таким образом, обобщая результаты проведенного анализа концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» следует сделать вывод о том, что для предприятий розничной торговли характерны финансовые трудности, характеризующиеся недостатком собственных оборотных активов, что является результатом низкого значения показателей, характеризующих финансовую деятельность, сохранение тенденции убыточности большей части предприятий, что проявляется в негативном значении показателей рентабельности и их низком значении, трудности в управлении товарными запасами, управлении дебиторской задолженностью и повышением затратоотдачи.

Для анализа индикаторов оценки концепта «Персонал» составлена табл. 2.11. Так, анализируя производительность труда работников кластера А можно сделать вывод о том, что наибольшая производительность труда в 2016 отмечается на ООО «Вега» (1176,58 тыс.руб./чел.). При этом следует отметить положительную динамику данного показателя. Наименьшее значение производительности труда отмечается на ЧП «Толстяк» (332,79 тыс.руб./чел.). В среднем для предприятий кластера А, характерна производительность труда 699,3 тыс.руб./чел.

Анализируя индикатор оценки «чистый доход от реализации продукции в расчете на 1-го работника предприятия» следует отметить, что в среднем по кластеру обеспечивается его среднее значение 140,10 тыс.руб./чел., при этом положительной является тенденция роста данного показателя в 2016 году.

Таблица 2.10 – Динамика индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Персонал» в 2015-2016 гг.

Предприятия розничной торговли	Производительность труда, тыс.руб.		Откло- нение, +/-	Темп измене- ния, %	Чистый доход от реализации продукции в расчете на 1-го работника предприятия, тыс.руб./чел.		Откло- нение, +/-	Темп измене- ния, %	Прибыль (убыток) от реализации в расчете на 1-го работника предприятия, тыс.руб./чел.		Откло- нение, +/-	Темп измене- ния, %	Чистая прибыль (убыток) на 1 руб. ФОТ, руб.		Откло- нение, +/-	Темп измене- ния, %	Доля затрат на оплату труда в издержках обращения, коэф.		Откло- нение, +/-	Темп измене- ния, %
	2015 год	2016 год			2015 год	2016 год			2015 год	2016 год			2015 год	2016 год			2015 год	2016 год		
Кластер А																				
ООО «Фортуна»	834,20	724,80	-109,39	86,89	99,30	68,46	-30,84	68,94	-1,24	3,89	5,13	-313,77	0,32	0,43	0,11	135,55	0,45	0,73	0,28	162,67
ЧП «Мария»	833,63	1033,36	199,74	123,96	66,23	127,29	61,06	192,19	22,27	54,14	31,87	243,14	0,14	0,74	0,60	517,23	0,88	0,68	-0,20	77,22
ЧП «Триумф»	582,07	940,62	358,56	161,60	92,76	121,25	28,49	130,71	-16,05	-44,53	-28,48	277,49	-0,68	-0,69	-0,01	101,59	0,58	0,46	-0,11	80,47
ООО «Сота»	445,19	409,98	-35,21	92,09	157,78	149,03	-8,75	94,46	4,99	4,41	-0,57	88,51	0,24	0,09	-0,15	37,39	0,51	0,49	-0,02	95,38
ООО «Консоль»	784,89	376,62	-408,26	47,98	231,13	103,30	-127,83	44,69	47,12	26,92	-20,19	57,14	0,09	0,15	0,06	168,29	0,26	0,82	0,56	316,37
ООО «Вега»	944,39	1176,58	232,20	124,59	175,49	272,59	97,10	155,33	115,62	139,53	23,91	120,68	1,86	2,07	0,21	111,16	0,87	0,47	-0,40	54,16
ЧП «Толстяк»	357,77	332,79	-24,98	93,02	164,97	203,68	38,72	123,47	25,04	20,33	-4,70	81,22	0,27	0,18	-0,09	66,94	0,42	0,43	0,02	103,64
ООО «Магнолия»	620,39	599,90	-20,49	96,70	70,38	75,22	4,83	106,87	-9,76	-12,79	-3,03	131,02	-0,07	-0,07	0,00	93,59	0,72	0,87	0,15	120,82
<i>Среднее значение</i>	<i>675,31</i>	<i>699,33</i>	<i>24,02</i>	<i>103,35</i>	<i>132,25</i>	<i>140,10</i>	<i>7,85</i>	<i>114,58</i>	<i>23,50</i>	<i>23,99</i>	<i>0,49</i>	<i>85,68</i>	<i>0,27</i>	<i>0,36</i>	<i>0,09</i>	<i>153,97</i>	<i>0,58</i>	<i>0,62</i>	<i>0,03</i>	<i>126,34</i>
Кластер В																				
ООО «Радуга»	1002,46	1247,81	245,34	124,47	146,48	156,24	9,76	106,66	15,31	18,38	3,08	120,09	0,74	0,78	0,04	105,38	0,36	0,47	0,11	129,75
ООО «Гелео»	805,74	979,59	173,85	121,58	136,98	191,02	54,04	139,46	15,31	47,02	31,71	307,14	-0,02	-0,03	-0,01	141,85	0,54	0,48	-0,06	88,89
ЧП «Мандарин»	180,49	331,13	150,64	183,46	25,39	40,20	14,81	158,32	-22,76	-33,10	-10,33	145,39	-1,20	-0,48	0,72	40,10	0,85	0,72	-0,13	84,53
ЧП «Продукты»	804,53	441,81	-362,72	54,92	103,94	87,97	-15,97	84,64	-35,40	-16,47	18,93	46,53	-0,52	-0,38	0,14	73,80	0,49	0,70	0,20	141,44
ООО «Антарес»	606,66	559,03	-47,63	92,15	195,58	203,46	7,88	104,03	11,10	13,17	2,07	118,66	0,38	0,13	-0,25	33,33	0,28	0,35	0,07	125,67
ООО «Скорпион»	630,94	752,46	121,51	119,26	89,48	116,15	26,68	129,81	34,73	32,14	-2,59	92,53	0,55	0,47	-0,07	86,39	0,87	0,77	-0,10	88,86
ООО «Люкс»	975,83	856,14	-119,69	87,73	175,65	166,95	-8,70	95,05	31,23	20,55	-10,68	65,80	0,07	0,06	-0,01	92,04	0,51	0,56	0,05	109,80
ООО «Берегиня»	500,83	583,49	82,66	116,50	148,13	153,19	5,07	103,42	87,08	47,18	-39,90	54,18	0,88	0,56	-0,32	63,26	0,88	0,62	-0,26	70,64
<i>Среднее значение</i>	<i>688,44</i>	<i>718,93</i>	<i>30,49</i>	<i>112,51</i>	<i>127,70</i>	<i>139,40</i>	<i>11,70</i>	<i>115,17</i>	<i>17,07</i>	<i>16,11</i>	<i>-0,96</i>	<i>118,79</i>	<i>0,11</i>	<i>0,14</i>	<i>0,03</i>	<i>79,52</i>	<i>0,60</i>	<i>0,58</i>	<i>-0,01</i>	<i>104,95</i>

Обращает на себя внимание, наметившаяся тенденция сокращения количества убыточных предприятий розничной торговли в данном кластере, что положительно отразилось на таком индикаторе концепта внутренней кризисоустойчивости «Персонал» как «убыток от реализации в расчете на 1-го работника предприятия». Согласно проведенным расчетам, только на двух предприятиях розничной торговли данного кластера (ЧП «Триумф» и ООО «Магнолия») в 2016 году отмечается отрицательное значение данного показателя с наметившейся негативной тенденцией. Аналогичная тенденция характерна и для индикатора оценки «Чистая прибыль на 1 руб. ФОТ». При этом, следует отметить положительную тенденцию данного показателя на 67,8% предприятий кластера А. Обращает на себя внимание достаточно большая доля затрат на оплату труда в издержках обращения (в среднем 0,62). При этом в 2016 году отмечается увеличение доли затрат на оплату труда в издержках обращения на 26,34%.

Для предприятий розничной торговли кластера В характерны более высокие значения показателя производительность труда по сравнению с предприятиями кластера А. Так, наибольшая производительность труда в 2016 году отмечается на ООО «Радуга» (1247,81 тыс.руб./чел.). В среднем для предприятий данного кластера характерна производительность труда 718,93 тыс.руб./чел., что на 30,49% больше по сравнению с 2015 годом.

Анализируя значение индикатора оценки «Чистый доход от реализации продукции в расчете на 1-го работника предприятия» следует отметить его наибольшее значение на ООО «Антарес» (203,46 тыс.руб./чел.), а наименьшее на ЧП «Мандарин» - 40,20 тыс.руб./чел. При этом практически на всех предприятиях данного кластера отмечается повышение производительности труда работников в 2016 году. Исключение оставляют такие предприятия розничной торговли Кластера В как: ЧП «Продукты» и ООО «Люкс», производительность труда на которых снизилась соответственно на 15,36% и 4,95%.

Заслуживает внимания наметившаяся положительная тенденция улучшения значений индикаторов оценки «Прибыль от реализации в расчете на 1-го работника предприятия» и «Чистая прибыль на 1 руб. ФОТ», характерная для большей части предприятий розничной торговли кластера В. Проблемными в 2016 году остаются такие предприятия ЧП «Мандарин» и ЧП «Продукты», что обусловлено убыточностью их деятельности в данном периоде.

Доля затрат на оплату труда на предприятиях розничной торговли на предприятиях кластера В остается достаточно высокой и имеет тенденцию к увеличению (в среднем отмечается рост данного показателя на 4.95%).

Для оценки параметра внутренней кризисоустойчивости «Материально-техническая база» рассчитаны показатели: фондоотдача, прибыль (убыток) в расчете на 1 руб. основных средств, доля основных средств в общей величине необоротных активов и товарооборот на 1 м² торговой площади. Динамика данных показателей приведена в табл. 2.11.

Таблица 2.11 – Динамика индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Материально-техническая база» в 2015-2016 гг.

Предприятия розничной торговли	Фондоотдача, тыс.руб.		Отклонение, +/-	Темп изменения, %	Прибыль (убыток) в расчете на 1 руб. основных средств, тыс.руб.		Отклонение, +/-	Темп изменения, %	Доля основных средств в общей величине необоротных активов, коэф.		Отклонение, +/-	Темп изменения, %	Товарооборот на 1 м ² торговой площади, тыс.руб./м ²		Отклонение, +/-	Темп изменения, %
	2015 год	2016 год			2015 год	2016 год			2015 год	2016 год			2015 год	2016 год		
Кластер А																
ООО «Фортуна»	87,57	110,02	22,46	125,64	1,51	3,09	1,58	204,77	0,41	0,53	0,12	130,61	30,78	27,93	-2,85	90,74
ЧП «Мария»	15,88	13,35	-2,53	84,04	0,11	0,48	0,37	450,56	1,00	0,83	-0,17	85,13	25,84	28,41	2,57	109,95
ЧП «Триумф»	3,54	2,97	-0,57	83,79	-0,26	-0,17	0,09	64,58	0,77	0,87	0,10	112,99	27,16	37,99	10,82	139,85
ООО «Сота»	1,63	2,02	0,39	123,76	0,07	0,03	-0,04	45,37	0,99	0,89	-0,10	89,98	37,03	42,07	5,05	113,63
ООО «Консоль»	27,54	27,40	-0,14	99,49	0,15	0,68	0,53	458,17	1,00	1,00	0,00	100,00	16,16	10,56	-5,60	65,36
ООО «Вега»	18,37	20,90	2,53	113,77	1,88	2,30	0,42	122,18	0,64	0,63	-0,01	98,07	23,80	16,13	-7,67	67,77
ЧП «Толстяк»	2,16	2,30	0,14	106,28	0,10	0,10	0,00	103,87	0,99	0,84	-0,15	84,75	13,06	13,99	0,92	107,08
ООО «Магнолия»	3,25	3,82	0,58	117,81	-0,02	-0,03	-0,01	151,28	0,71	0,70	-0,02	97,83	22,90	15,28	-7,62	66,72
Кластер В																
ООО «Радуга»	53,63	53,64	0,01	100,02	1,89	2,18	0,29	115,47	0,90	0,92	0,02	102,35	30,00	36,44	6,44	121,48
ООО «Гелео»	2,32	2,88	0,57	124,37	-0,005	-0,01	-0,002	152,66	0,89	0,92	0,02	102,75	33,33	38,02	4,70	114,09
ЧП «Мандарин»	2,78	4,22	1,45	152,09	-0,76	-0,32	0,43	42,77	0,83	0,81	-0,02	97,50	16,75	15,77	-0,98	94,15
ЧП «Продукты»	6,10	3,74	-2,36	61,33	-0,27	-0,24	0,03	87,38	0,76	0,91	0,15	120,08	41,62	28,35	-13,27	68,12
ООО «Антарес»	2,52	2,78	0,26	110,36	0,08	0,04	-0,04	51,75	1,00	0,81	-0,19	80,69	59,32	65,21	5,90	109,94
ООО «Скорпион»	1,20	1,56	0,36	130,17	0,05	0,06	0,01	128,59	0,95	0,96	0,01	101,17	29,40	34,79	5,39	118,33
ООО «Люкс»	1,87	1,87	0,00	100,07	0,01	0,01	0,00	116,84	0,92	0,93	0,01	100,93	42,65	37,18	-5,47	87,17
ООО «Берегиня»	1,39	2,48	1,09	178,64	0,13	0,16	0,03	118,99	0,99	0,79	-0,20	80,17	7,30	9,03	1,73	123,71

Анализируя значение индикатора «фондоотдача» на предприятиях розничной торговли Кластера А следует отметить, что наибольшее его значение отмечается на ООО «Фортуна» - 110,02 тыс.руб. Для других предприятий данного кластера характерны более низкие значения фондоотдачи: от 2,02 тыс.руб. (ООО «Сота») до 27,40 тыс.руб. (ООО «Консоль»). При этом следует отметить, что для 62,5% предприятий розничной торговли данного кластера характерно повышение значения индикатора фондоотдачи. Исключение составляют ЧП «Мария», ЧП «Триумф» и ООО «Консоль», где в 2016 году отмечается тенденция снижения фондоотдачи, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств.

Величина прибыли в расчете на 1 руб. основных средств на предприятиях кластера А остается достаточно низкой в 2016 году, что свидетельствует о низкой рентабельности основных средств. При этом на ЧП «Триумф» и ООО «Магнолия» как в 2015 году, так и в 2016 году отмечается убыточность основных средств.

Несмотря на то, что процесс торговли не является капиталоемким, доля основных средств в общей величине необоротных активов на предприятиях Кластера А является достаточно большой, а на некоторых предприятиях розничной торговли (ООО «Консоль» и ЧП «Толстяк») является близкой к 100%. В среднем на предприятиях розничной торговли кластера А доля основных средств в общей величине необоротных активов в 2016 году составила 0,88, что на 9,67% больше по сравнению с 2015 годом.

Характеризуя товарооборот на 1 м² торговой площади предприятий Кластера А следует отметить, что наибольшее значение данного показателя отмечается на ООО «Сота» (42,07 тыс.руб./м²), наименьшее – на ЧП «Толстяк» (13,99 тыс.руб./м²). Следует отметить, что в целом на предприятиях данного кластера торговая площадь используется неэффективно, чем свидетельствует низкое значение индикатора «товарооборот на 1 м² торговой площади». При этом на ООО «Фортуна», ООО «Консоль», ООО «Вега» и ООО «Магнолия» отмечается снижение товарооборота в расчете на 1 м² торговой площади.

Для предприятий розничной торговли Кластера В характерны более низкие значения индикатора фондоотдачи. При этом его наибольшее значение как в 2015 году, так и в 2016 году отмечается на ООО «Радуга», соответственно - 53,63 тыс.руб. и 53,64 тыс.руб., наименьшее – на ООО «Скорпион» (1,87 тыс.руб.). Предприятия розничной торговли данного кластера обеспечивают также получение меньшей величины прибыли в расчете на 1 руб. основных средств по сравнению с предприятиями Кластера А. Доля основных средств в общей величине необоротных активов на предприятиях Кластера В является достаточно большой и составляет от 79% до 0,96%. При этом, обращает внимание более высокая по сравнению с предприятиями Кластера А эффективность использования торговой площади. Так, если средний товарооборот на 1 м² торговой площади предприятий Кластера А в 2016 составлял 22,54 тыс.руб./м², то предприятий Кластера В на 10,8 тыс.руб./м² больше, т.е. 33,34 тыс.руб./м².

Для оценки параметра внутренней кризисоустойчивости «Маркетинг» были рассчитаны индикаторы, значения которых графически представлена на рис. 2.13-2.14.

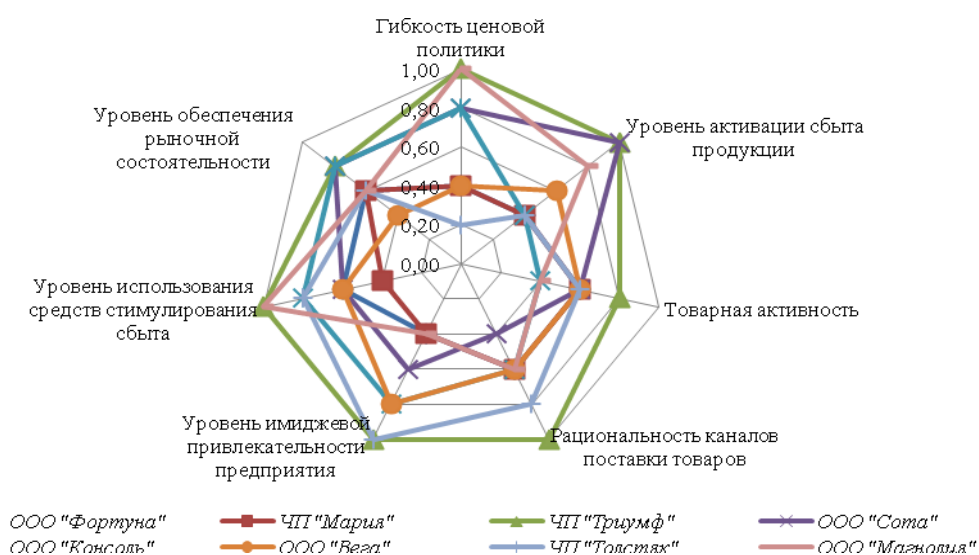


Рисунок 2.13 – Значения индикаторов оценки параметра внутренней кризисоустойчивости «Маркетинг» в 2016 году предприятий Кластера А

Анализ данных, приведенных на диаграмме (рис. 2.13) позволяет сделать вывод о том, что среди предприятий розничной торговли Кластера А наибольшие проблемы, связанные с маркетинговой деятельностью характерны для ООО «Вега», поскольку практически все индикаторы оценки данного концепта внутренней кризисоустойчивости имеют наименьшие значения. Более эффективно осуществляет маркетинговую деятельность ЧП «Триумф», поскольку, согласно представленной диаграмме, значения индикаторов оценки концепта расположены максимально отдаленно от ее центра.

Характеризуя в целом эффективность концепта внутренней кризисоустойчивости «Маркетинг» предприятий розничной торговли кластера А, следует отметить, что наиболее остро перед ними стоит проблема повышения товарной активности в плановом периоде.

Для характеристики параметра внутренней кризисоустойчивости «Маркетинг» предприятий розничной торговли Кластера В построена диаграмма 2.14.

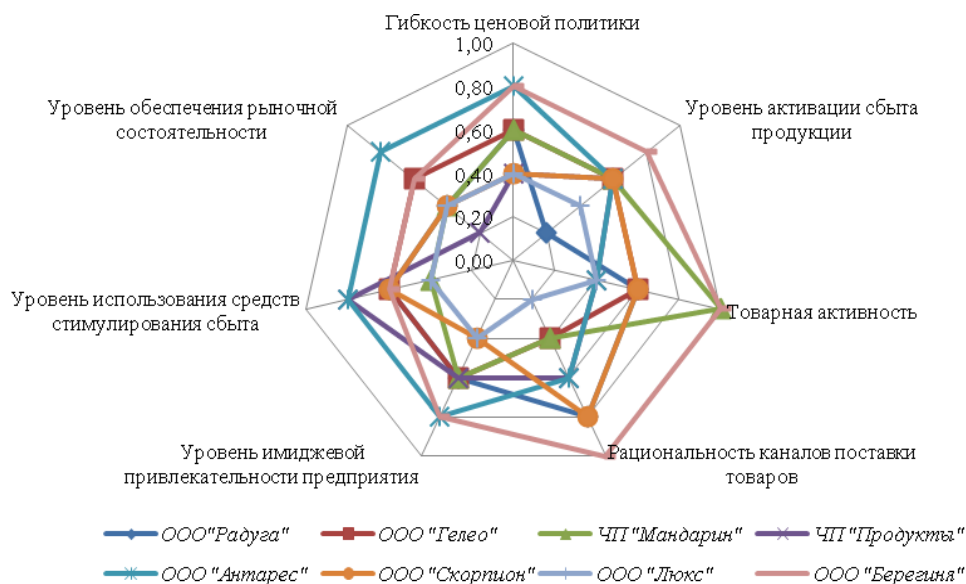


Рисунок 2.14 – Значения индикаторов оценки параметра внутренней кризисоустойчивости «Маркетинг» в 2016 году предприятий Кластера В

Анализируя значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Маркетинг» предприятий розничной торговли Кластера

В следует отметить, что для них характерны более низкие значения всех индикаторов оценки. Проблемными на большинстве предприятий розничной торговли данного кластера являются: низкая гибкость ценовой политики, низкий уровень активации сбыта продукции, низкий уровень имиджевой привлекательности, низкий уровень использования средств стимулирования сбыта и уровень рыночной состоятельности.

Для анализа индикаторов оценки параметра внутренней кризисоустойчивости «Инновации» в 2016 году предприятий розничной торговли составлены диаграммы, представленные на рис. 2.15. и 2.16.

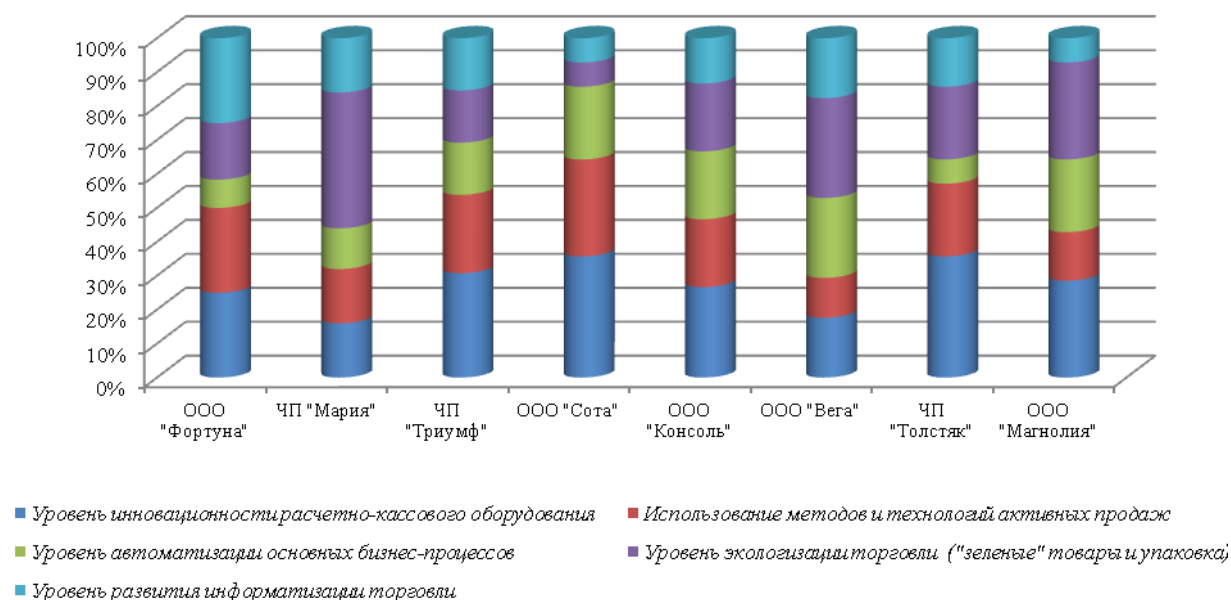


Рисунок 2.15 – Значения индикаторов оценки параметра внутренней кризисоустойчивости «Инновации» в 2016 году предприятий Кластера А

Характеризуя в целом эффективность инновационной деятельности предприятий Кластера А, следует отметить, что особого внимания требует повышение уровня развития информатизации торговли, а также использование инновационных методов и технологий активных продаж. Наиболее высокие значения на предприятиях данного кластера отмечаются по индикатору «Уровень инновационности расчетно-кассового оборудования».

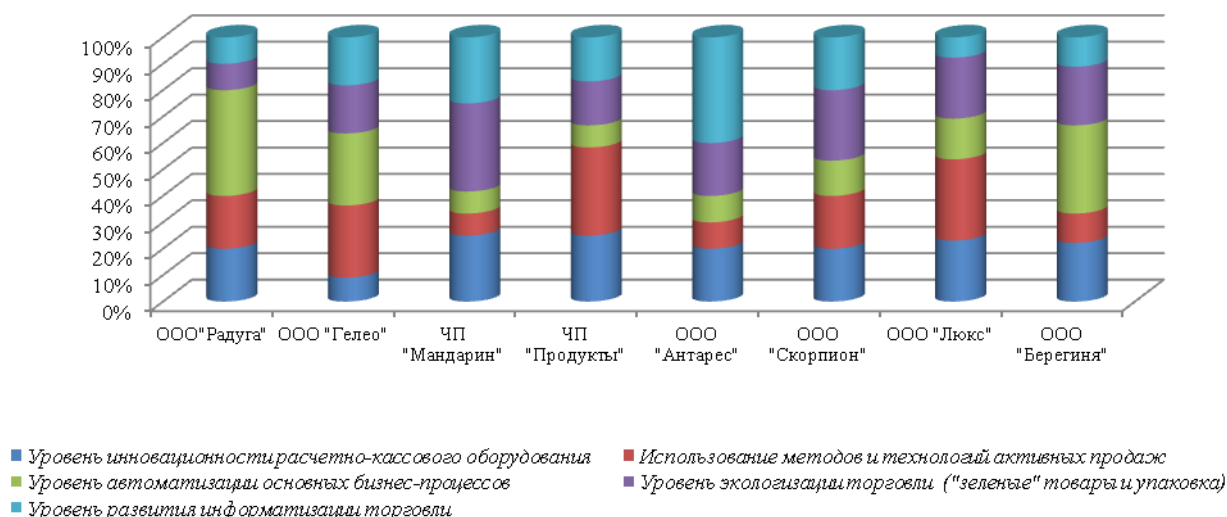


Рисунок 2.16 – Значения индикаторов оценки параметра внутренней кризисоустойчивости «Инновации» в 2016 году предприятий Кластера В

Анализируя данные представленной диаграммы можно сделать вывод о том, что для большинства предприятий Кластера В характерны проблемы связанные с автоматизацией основных бизнес-процессов, низким уровнем инновационности расчетно-кассового оборудования, а также характерен низкий уровень использования инновационных методов и технологий активных продаж.

Таким образом, обобщая результаты проведенного анализа параметров кризисоустойчивости по концептам (финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации) можно сделать вывод о том, что на современном этапе развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики существует достаточно большое количество различных проблем связанных с обеспечением высокого уровня эффективности финансово-хозяйственной деятельности. При этом, значения отдельных индикаторов оценки параметров внутренней кризисоустойчивости не позволяют получить соответствующую обобщающую оценку. Для формирования общего вывода относительно общего уровня внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли необходима интегрированная оценка. Решению данного вопроса посвящен следующий подраздел диссертации.

2.3 Интегрированная оценка уровня внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли

Учитывая широкий спектр индикаторов, которые должны быть учтены при определении уровня кризисоустойчивости предприятия розничной торговли, интегральный показатель уровня внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли (KU^V) формируется с учетом локальных интегрированных оценок по каждому параметру кризисоустойчивости, соответственно, финансов, персонала, материально-технической базы, маркетинга, инноваций.

Такой подход позволит определить состояние как отдельных параметров кризисоустойчивости, с целью идентификации «узких мест» в деятельности предприятия, что будет способствовать детализации процесса разработки комплекса антикризисных мероприятий предприятия розничной торговли с учетом внутренних способностей и возможностей по определенным параметрам кризисоустойчивости предприятия розничной торговли.

Для интегрированной оценки параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли предложен следующий показатель:

$$K_j = \sum_{k=1}^n \alpha_k [1 - \gamma_{ok}]^{-1} \quad (2.8)$$

где K_j – интегрированная оценка j -го параметра внутренней кризисоустойчивости i -го предприятия розничной торговли;

α_k – значимость k -го индикатора оценки j -го параметра внутренней кризисоустойчивости ($\sum_{k=1}^n \alpha_k = 1$);

γ_{ok} – стандартизированное значение k -го индикатора оценки j -го параметра внутренней кризисоустойчивости, которое рассчитывается по формуле:

$$\gamma_{ok} = \frac{\gamma_i - \gamma_{\min}}{\gamma_{\max} - \gamma_{\min}} \quad (2.9)$$

γ_i – фактическое значение i -го индикатора оценки j -го параметра внутренней кризисоустойчивости (финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации) в k -м периоде, коэф.;

γ_{max} , γ_{min} – соответственно максимальное и минимальное значение i -го индикатора оценки j -го параметра внутренней кризисоустойчивости (финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации) в k -м периоде, коэф.

С целью оценки внутренних возможностей повышения эффективности деятельности предприятий розничной торговли, на основе использования вышеуказанных формул (2.8 и 2.9) рассчитаны интегрированные показатели параметров, описывающих внутреннюю кризисоустойчивость предприятий розничной торговли по концептам: финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации. Результаты проведенных расчетов приведены в табл. 2.12.

Таблица 2.12 – Значения интегрированных оценок внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли (по концептам) в 2015-2016 гг.

(коэф.)

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Концепты внутренней кризисоустойчивости									
		Финансы		Персонал		Материально- техническая база		Маркетинг		Инновации	
		2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
	Кластер А										
1	ООО «Фортуна»	0,509	0,437	0,656	0,667	0,534	0,337	0,623	0,782	0,655	0,623
2	ЧП «Мария»	0,550	0,439	0,586	0,470	0,711	0,638	0,684	0,786	0,509	0,568
3	ЧП «Триумф»	0,683	0,640	0,839	0,821	0,878	0,514	0,421	0,416	0,611	0,772
4	ООО «Сота»	0,764	0,695	0,673	0,749	0,767	0,564	0,534	0,641	0,169	0,309
5	ООО «Консоль»	0,680	0,597	0,482	0,671	0,741	0,793	0,770	0,763	0,824	0,567
6	ООО «Вега»	0,500	0,424	0,234	0,119	0,295	0,494	0,343	0,407	0,509	0,620
7	ЧП «Толстяк»	0,766	0,732	0,669	0,695	0,819	0,881	0,523	0,568	0,646	0,562
8	ООО «Магнолия»	0,459	0,371	0,751	0,712	0,873	0,902	0,588	0,612	0,633	0,512
	<i>Среднее значение</i>	<i>0,611</i>	<i>0,613</i>	<i>0,614</i>	<i>0,542</i>	<i>0,702</i>	<i>0,640</i>	<i>0,561</i>	<i>0,622</i>	<i>0,569</i>	<i>0,567</i>
	Кластер В										
9	ООО «Радуга»	0,525	0,401	0,326	0,237	0,272	0,224	0,589	0,627	0,773	0,954
10	ООО «Гелео»	0,682	0,692	0,437	0,329	0,646	0,649	0,816	0,837	0,455	0,373
11	ЧП «Мандарин»	0,779	0,799	0,853	0,886	0,874	0,929	0,693	0,640	0,252	0,297

Продолжение таблицы 2.12

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Концепты внутренней кризисоустойчивости									
		Финансы		Персонал		Материально- техническая база		Маркетинг		Инновации	
		2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
12	ЧП «Продукты»	0,771	0,706	0,647	0,743	0,702	0,736	0,364	0,369	0,756	0,743
13	ООО «Антарес»	0,396	0,473	0,415	0,488	0,382	0,595	0,452	0,606	0,307	0,508
14	ООО «Скорпион»	0,546	0,680	0,348	0,308	0,628	0,619	0,727	0,810	0,525	0,541
15	ООО «Люкс»	0,508	0,568	0,321	0,411	0,565	0,647	0,840	1,385	0,440	0,502
16	ООО «Берегиня»	0,453	0,538	0,156	0,192	0,737	0,946	0,321	0,354	0,336	0,374
	<i>Среднее значение</i>	<i>0,583</i>	<i>0,607</i>	<i>0,438</i>	<i>0,449</i>	<i>0,601</i>	<i>0,668</i>	<i>0,600</i>	<i>0,704</i>	<i>0,480</i>	<i>0,537</i>

Анализируя результаты представленных выше интегрированных оценок внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли Кластера А следует отметить, что максимальное их значение характерно для концепта «Материально-техническая база», что составляет в 2016 году 0,640. При этом наибольшее значение данной интегрированной оценки отмечается на ООО «Магнолия» 0,903, а наименьшее на ООО «Вега» - 0,494.

Следует отметить, что наименьшее значение интегрированной оценки внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли Кластера А характерно для концепты «Инновации» - 0,567. При этом анализируя его значение в разрезе предприятий розничной торговли, следует отметить, что наибольшее значение отмечается на ЧП «Триумф» - 0,772, а наименьшее на ООО «Сота» - 0,309.

Достаточно низкое значение характерно для концепты «Финансы» - в 2016 году 0,613 в средней для всей совокупности предприятий розничной торговли кластера А. При этом обращает на себя внимание негативная динамика данной интегрированной оценки.

Негативную тенденцию имеет интегрированная оценка внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли Кластера А «Персонал», значение которой в 2016 году снизилось в среднем с 0,614 до 0,542. Это свидетельствует о необходимости разработки политики управления персоналом с целью удержания ключевого персонала и сокращения текучести кадров.

По результатам проведенных расчетов на предприятиях розничной торговли Кластера В значения интегрированных оценок внутренней кризисоустойчивости в 2016 году значительно ниже, чем на предприятиях розничной торговли кластера А, что в определенной мере обусловлено тем, что предприятия данного кластера обеспечивают меньшие объемы товарооборота и более низкую прибыльность.

Так, согласно проведенных расчетов среднее значение концепта «Финансы» в 2016 году составило 0,607, что на 4,12% больше по сравнению с его значением в 2015 году. Наивысшие значения интегрированных оценок концепта «Финансы» характерны для таких предприятий кластера В как: ЧП «мандарин» и ЧП «Продукты», соответственно 0,799 и 0,706 в 2016 году.

Следует отметить положительную тенденцию улучшения значения интегрированных оценок внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли Кластера В концепты «Персонал». В 2016 году значение данной интегрированной оценки составило 0,449, тогда как в 2015 году составляло 0,438. Также положительная тенденция увеличения значения интегрированных оценок внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли характерна для концептов «Материально-техническая база», «Маркетинг» и «Инновации».

Согласно проведенных расчетов интегрированные оценки внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли Кластера В по данным концептам в 2016 году составили, соответственно – 0,668, 0,704 и 0,537.

Следует отметить, что все исследуемые предприятия розничной торговли имеют определенные резервы повышения уровня внутренней кризисоустойчивости по концептам (финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации).

Графическая интерпретация результатов проведенных расчетов представлена на рис. 2.17

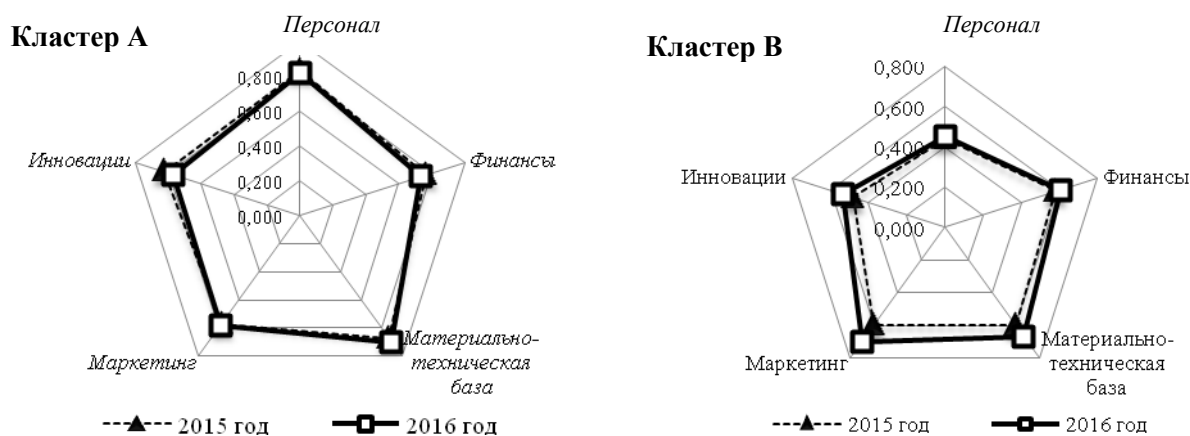


Рисунок 2.17 – Сравнительный анализ интегрированных оценок параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли за 2015-2016 гг.

Анализ данных, приведенных на рис. 2.17 позволяет сделать вывод о том, что для предприятий розничной торговли Кластера А характерны более высокие значения параметров внутренней кризисоустойчивости. При этом наиболее проблемными параметрами являются финансовая и маркетинговая ее составляющие. Предприятия данного кластера имеют высокий уровень материально-технической базы, и, при условии разработки действенных мероприятий относительно повышения эффективности финансовой деятельности и активизации маркетинговой деятельности могут повысить значение данных интегрированных оценок внутренней кризисоустойчивости.

Характеризуя интегрированные оценки параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли Кластера В за 2015-2016 гг. следует отметить, что в целом низкий уровень кризисоустойчивости предприятий данного кластера обусловлен низким значением концепт «Персонал» «Финансы» и «Инновации». При этом отмечается позитивная динамика в 2016 году таких параметров как: маркетинг и материально-техническая база.

Для лингвистической интерпретации интегрированных оценок параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли разработана шкала оценки, представленная в табл. 2.14.

Таблица 2.14 – Шкала лингвистической интерпретации интегрированных оценок параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли (авторская разработка)

Диапазон значений интегрированных оценок параметров внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли (K_j)	Вывод об уровне внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли
$K_j \geq 0,890$	высокий
$0,889 < K_j \leq 0,753$	достаточно высокий
$0,752 < K_j \leq 0,538$	средний
$K_j \leq 0,537$	низкий

С учетом разработанной шкалы сформирована матрица знаний (табл. 2.15), позволяющая интерпретировать результаты полученных результатов расчетов.

Таблица 2.15 – Матрица знаний интегрированных оценок параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли в 2015-2016 гг.

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Параметры кризисоустойчивости									
		Финансы		Персонал		Материально-техническая база		Маркетинг		Инновации	
	Кластер А	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
1	ООО «Фортуна»	Н	Н	С	С	Н	Н	С	ДВ	С	С
2	ЧП «Мария»	С	Н	С	Н	С	С	С	ДВ	Н	С
3	ЧП «Триумф»	С	С	ДВ	ДВ	ДВ	Н	Н	Н	С	ДВ
4	ООО «Сота»	ДВ	С	С	С	ДВ	С	Н	С	Н	Н
5	ООО «Консоль»	С	С	Н	С	С	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	С
6	ООО «Вега»	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	С
7	ЧП «Толстяк»	ДВ	С	С	С	ДВ	ДВ	Н	С	С	С
8	ООО «Магнолия»	Н	Н	С	С	ДВ	В	С	С	С	Н
	Кластер В										
9	ООО «Радуга»	Н	Н	Н	Н	Н	Н	С	С	ДВ	В
10	ООО «Гелео»	С	С	Н	Н	С	С	ДВ	ДВ	Н	Н
11	ЧП «Мандарин»	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	В	С	С	Н	Н
12	ЧП «Продукты»	ДВ	С	С	С	С	С	Н	Н	ДВ	С
13	ООО «Антарес»	Н	Н	Н	Н	Н	С	Н	С	Н	Н
14	ООО «Скорпион»	С	С	Н	Н	С	С	С	ДВ	Н	С
15	ООО «Люкс»	Н	С	Н	Н	С	С	ДВ	В	Н	Н
16	ООО «Берегиня»	Н	С	Н	Н	С	В	Н	Н	Н	Н

Н – низкий уровень, **С** – средний уровень, **ДВ** – достаточно высокий уровень, **В** – высокий уровень

С целью определения направленности вектора изменений интегрированных оценок параметров внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли за 2015-2016 гг. рассчитаны темпы прироста показателей. Результаты проведенных расчетов представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Темпы прироста значений интегрированных оценок внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли (по концептам) за период 2015-2016 гг.

(%)

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Концепты внутренней кризисоустойчивости				
		Финансы	Персонал	Материально- техническая база	Маркетинг	Инновации
	Кластер А					
1	ООО «Фортуна»	-14,08	1,69	-36,84	25,47	-4,77
2	ЧП «Мария»	-20,21	-19,76	-10,29	14,82	11,68
3	ЧП «Триумф»	-6,34	-2,10	-41,49	-1,19	26,25
4	ООО «Сота»	-8,96	11,32	-26,45	20,00	82,93
5	ООО «Консоль»	-12,24	39,29	7,01	-0,94	-31,12
6	ООО «Вега»	-15,05	-49,11	67,83	18,74	21,72
7	ЧП «Толстяк»	-4,38	3,90	7,53	8,67	-12,93
8	ООО «Магнолия»	-19,32	-5,19	3,27	4,08	-19,01
	Кластер В					
9	ООО «Радуга»	-23,69	-27,26	-17,64	6,45	23,52
10	ООО «Гелео»	1,51	-24,83	0,49	2,69	-17,88
11	ЧП «Мандарин»	2,51	3,82	6,18	-7,73	17,55
12	ЧП «Продукты»	-8,43	14,81	4,89	1,37	-1,69
13	ООО «Антарес»	19,62	17,64	55,76	34,07	65,69
14	ООО «Скорпион»	24,52	-11,58	-1,37	11,41	3,14
15	ООО «Люкс»	11,80	28,19	14,56	64,86	13,96
16	ООО «Берегиня»	18,65	22,99	28,39	10,28	11,22

Анализ данных, приведенных в табл. 2.16, позволяет сделать вывод о том, что ключевой проблемой для всей совокупности предприятий Кластера А является неэффективная финансовая деятельность, поскольку темпы прироста интегрированных оценок концепты внутренней кризисоустойчивости «Финансы» имеют отрицательные значения. Для 50% предприятий розничной торговли кластера А (ЧП «Мария», ЧП «Триумф», ООО «Вега» и ООО «Магнолия») характерны проблемы, связанные с обеспечением эффективности управления персоналом.

Для предприятий кластера В характерна более позитивная тенденция интегрированных оценок параметров внутренней кризисоустойчивости.

Согласно проведенным расчетам для ООО «Радуга» проблемными являются такие концепты как: финансы, персонал и материально-техническая база; для ООО «Гелео» концепты: персонал и инновации, для ЧП «Мандарин» - маркетинг, для ЧП «Продукты» - финансы и инновации; для ООО «Скорпион» - персонал и материально-техническая база. Остальные предприятия розничной торговли данного кластера обеспечивают прирост интегрированных оценок параметров внутренней кризисоустойчивости.

Учитывая широкий спектр параметров, предложена модель оценки уровня внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли (Π^{KU}), которая имеет следующий вид:

$$\Pi^{KU} = \sum_{i=1}^m (K^{F(1..14)} \times \Psi^{F(1..14)}) + \sum_{i=1}^m (K^{P(1..5)} \times \Psi^{P(1..5)}) + \sum_{i=1}^m (K^{T(1..4)} \times \Psi^{T(1..4)}) + \sum_{i=1}^m (K^{M(1..7)} \times \Psi_b^{M(1..7)}) + \sum_{i=1}^m (K^{I(1..5)} \times \Psi_b^{I(1..5)}) \quad (2.10)$$

где $K^{F,P,T,M,I}$ – интегрированная оценка j -го параметра внутренней кризисоустойчивости i -го предприятия розничной торговли;

$\Psi^{F,P,T,M,I}$ – значимость j -го параметра внутренней кризисоустойчивости.

Результаты проведенных расчетов согласно приведенной выше модели обобщены в табл. 2.17. Основываясь на разработанной шкале лингвистической оценки, приведенной в табл. 2.14 для каждого предприятия розничной торговли определен соответствующий текущему значению интегрального показателя уровень внутренней кризисоустойчивости.

Таблица 2.17 – Динамика интегрального показателя внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли за период 2015-2016 гг.

№ п/п	Предприятия розничной торговли	2015 год		2016 год		Отклонение, +/-	Темп изменения, %
		Значение, коэф.	Уровень	Значение, коэф.	Уровень		
	Кластер А						
1	ООО «Фортуна»	0,592	С	0,545	С	-0,047	92,01
2	ЧП «Мария»	0,603	С	0,567	С	-0,036	94,07
3	ЧП «Триумф»	0,664	С	0,613	С	-0,051	92,28
4	ООО «Сота»	0,513	Н	0,566	С	0,053	110,35
5	ООО «Консоль»	0,688	С	0,672	С	-0,015	97,75
6	ООО «Вега»	0,360	Н	0,363	Н	0,003	100,95
7	ЧП «Толстяк»	0,677	С	0,678	С	0,001	100,21
8	ООО «Магнолия»	0,646	С	0,595	С	-0,050	92,19

Продолжение таблицы 2.17

№ п/п	Предприятия розничной торговли	2015 год		2016 год		Отклонение, +/-	Темп изменения, %
		Значение, коэф.	Уровень	Значение, коэф.	Уровень		
	Кластер В						
9	ООО «Радуга»	0,462	Н	0,418	Н	-0,045	90,32
10	ООО «Гелео»	0,590	С	0,541	С	-0,049	91,65
11	ЧП «Мандарин»	0,633	С	0,659	С	0,026	104,15
12	ЧП «Продукты»	0,626	С	0,638	С	0,012	101,91
13	ООО «Антарес»	0,387	Н	0,531	Н	0,144	137,24
14	ООО «Скорпион»	0,539	С	0,566	С	0,024	104,53
15	ООО «Люкс»	0,509	Н	0,637	С	0,129	125,27
16	ООО «Берегиня»	0,355	Н	0,419	Н	0,064	118,10

Анализ данных, представленных в табл. 2.17 позволяет сделать следующие выводы: низкий уровень внутренней кризисоустойчивости характерный только для одного предприятия Кластера А (ООО «Вега»), уровень остальных предприятий розничной торговли данного кластера оценивается как средний. Достаточно остро стоит вопрос повышения уровня внутренней кризисоустойчивости для трех предприятий розничной торговли Кластера В (ООО «Радуга», ООО «Антарес» и ООО «Берегиня») поскольку значения интегральных показателей имеют низкие значения.

Графическая интерпретация обобщенных оценок уровня внутренней кризисоустойчивости по кластерам предприятий розничной торговли представлена на рис. 2.18.

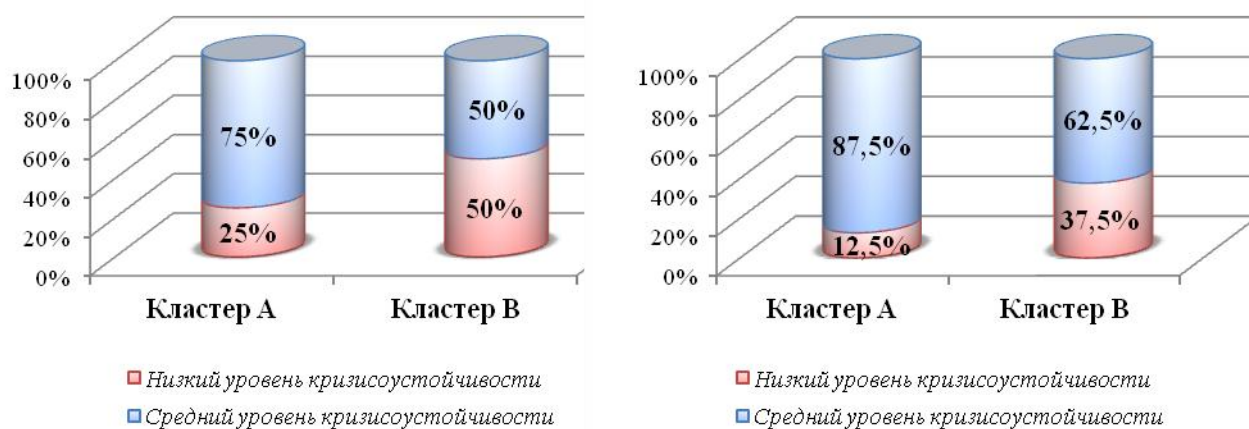


Рисунок 2.18 – Структура предприятий розничной торговли по уровню внутренней кризисоустойчивости в 2015-2016 гг.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что уровень кризисоустойчивости предприятий розничной торговли в целом остается достаточно низким. Ни одно предприятие розничной торговли исследуемой совокупности не достигает высокого или достаточно уровня кризисоустойчивости. При этом следует отметить, что предприятия кластера А являются более кризисоустойчивыми по сравнению с предприятиями розничной торговли кластера В.

Обращает внимание наметившаяся позитивная тенденция сокращения количества предприятий с низким уровнем кризисоустойчивости. Так, если в 2015 году уровень внутренней кризисоустойчивости 75% предприятий кластера А характеризовался как «низкий», то в 2016 году наметилась положительная тенденция повышения уровня внутренней кризисоустойчивости: низкий уровень был характерен только для 12,5% предприятий, а уровень внутренней кризисоустойчивости 87,5% предприятий оценивался как «средний». Аналогичная тенденция характерна для предприятий кластера В: если в 2015 году уровень кризисоустойчивости половины предприятий данного кластера был низким, то в 2016 году ситуация значительно улучшилась, поскольку для 62,5% предприятий розничной торговли был характерен средний уровень кризисоустойчивости.

Обобщая выше проведенные расчеты нами разработана блок-схема уровня внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли (рис. 2.19), позволяющая четко структурировать весь диагностический процесс начиная с определения значения интегрированных оценок по концептам (финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации), а также оценить фактический уровень внутренней кризисоустойчивости, путем интегрирования к единой цели, задач и объектов отдельных этапов диагностики.

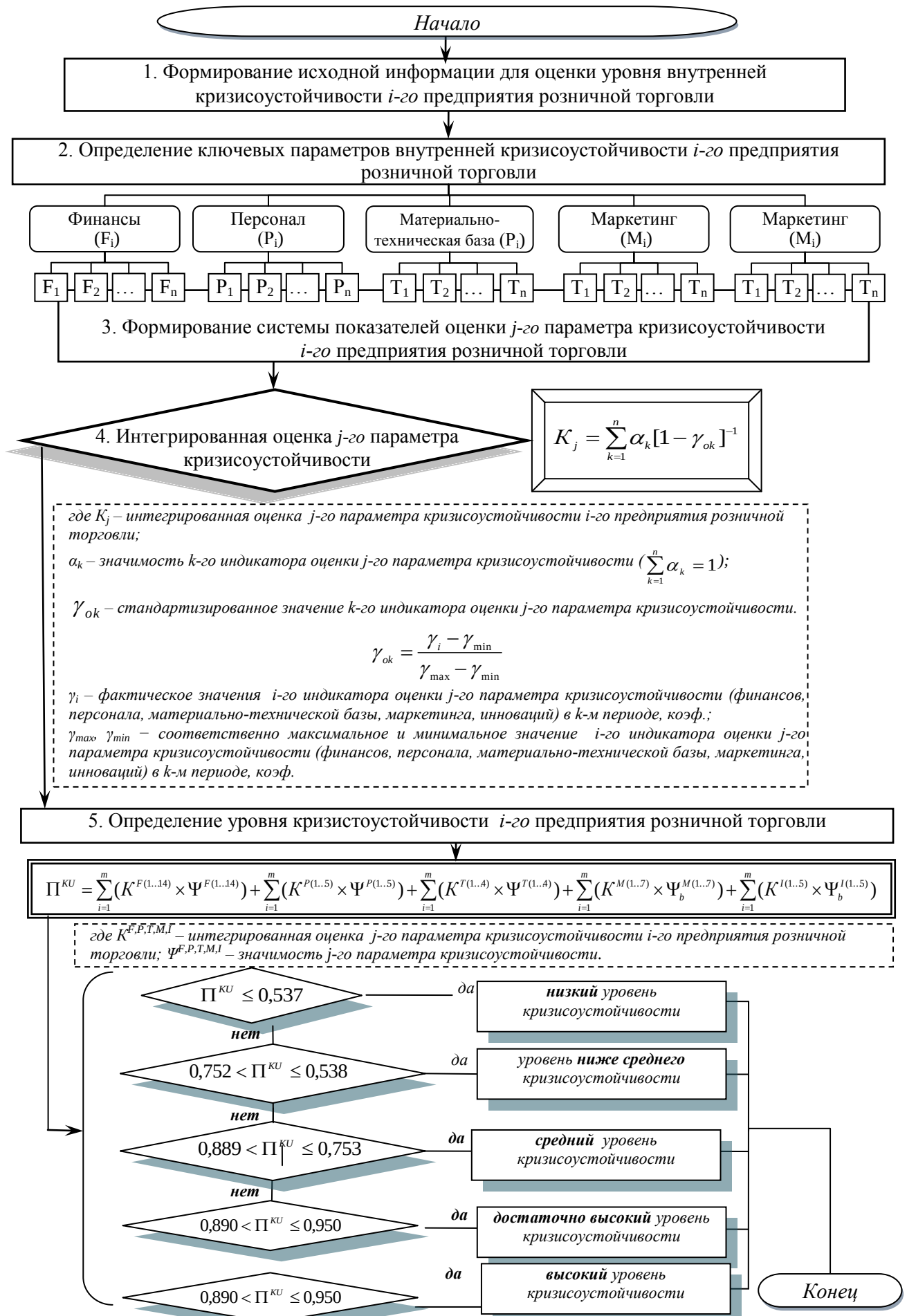


Рисунок 2.19 – Блок-схема определения уровня внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Основываясь на результатах проведенной оценки уровня агрессивности внешней среды, а также учитывая фактический уровень внутренней кризисоустойчивости каждого отдельного предприятия розничной торговли, представляется возможным определение фазы развития кризисной ситуации.

Идентификация фазы развития кризисной ситуации на предприятии розничной торговли определяется в зависимости от координат матрицы:

$$F^{KS} \{K^A, \Pi^{KU}\}, \quad (2.10)$$

где F^{KS} – фаза развития кризисной ситуации предприятия розничной торговли (латентная, потенциальная, острая преодолимая, хроническая, острая непреодолимая фаза);

K^A – уровень агрессивности внешней среды предприятия розничной торговли;

Π^{KU} – уровень внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли.

Согласно предложенного подхода, в зависимости от фактических значений координат матрицы (уровня агрессивности внешней среды и уровня внутренней кризисоустойчивости) для предприятия розничной торговли могут быть характерны такие фазы развития кризисной ситуации как: латентная, потенциальная, острая преодолимая, хроническая, острая непреодолимая фаза.

Знания о фазе развития кризисной ситуации необходимы для обоснования оптимального варианта антикризисной стратегии, поскольку разные фазы кризисной ситуации отличаются по характеру, глубине, интенсивности процессов и требуют различных антикризисных мероприятий.

Учитывая предложенный подход к определению фазы развития кризисной ситуации на предприятии сформирована матрица (рис. 2.20), согласно которой чем выше уровень агрессивности внешней среды и ниже уровень внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли, тем больше проблемным является фактическое положение предприятия, и тем более активными должны быть антикризисные меры по обеспечению выхода из кризисной ситуации.

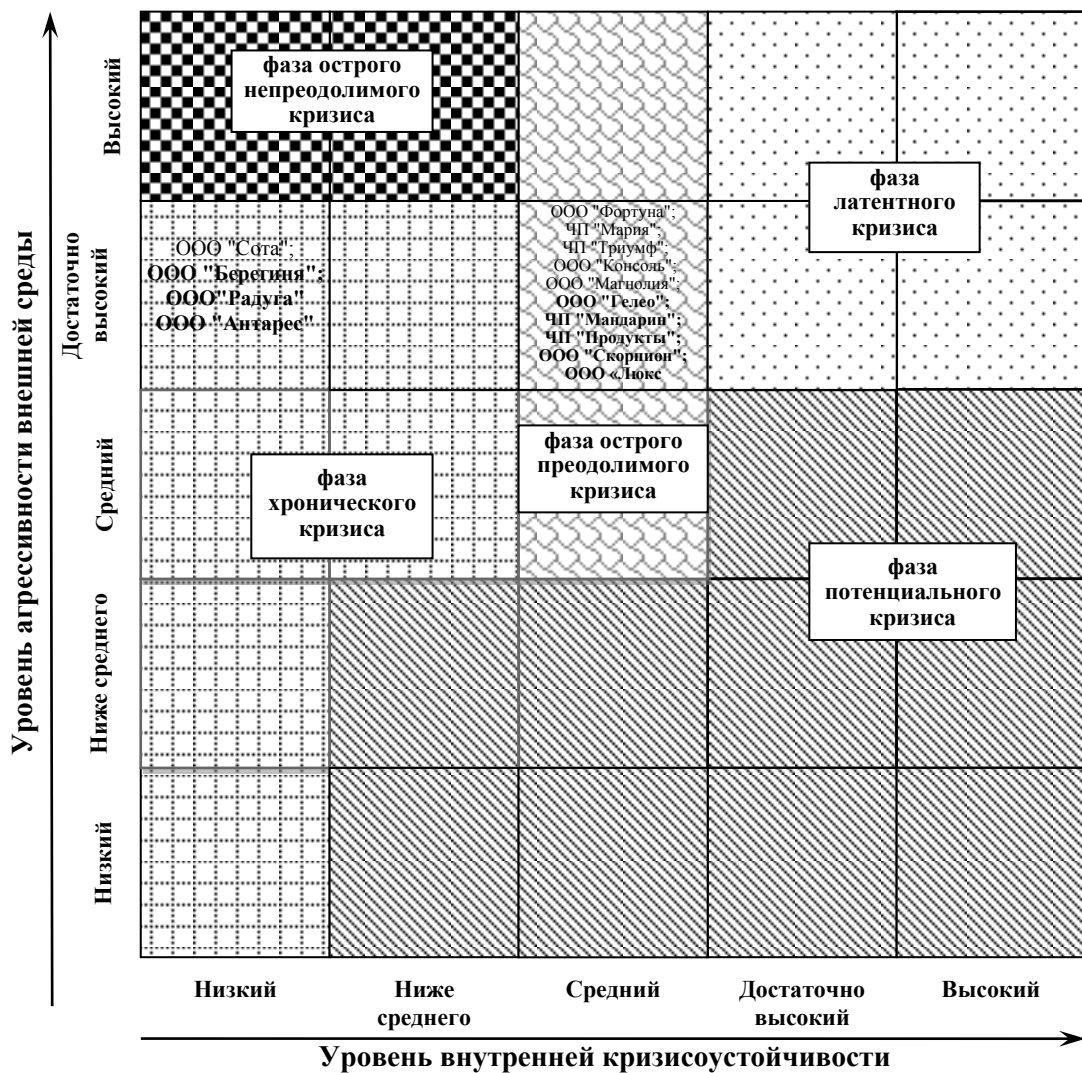


Рисунок 2.20 – Матрица определения фазы развития кризисной ситуации на предприятиях розничной торговли в 2016 году (авторская разработка)

Позиционирование предприятий розничной торговли на матрице позволяет определить характерную для каждого из них фазу развития кризисной ситуации. Согласно представленной матрицы определения фазы развития кризисной ситуации, для большей части предприятий розничной торговли (75%), среди которых 5 предприятий розничной торговли Кластера А (ООО «Фортуна»; ЧП «Мария»; ЧП «Триумф»; ООО «Консоль»; ООО «Магнолия») и 62,5% предприятий розничной торговли Кластера В (ООО «Гелео»; ЧП «Мандарин»; ЧП «Продукты»; ООО «Скорпион»; ООО «Люкс»)

характерна фаза острого преодолимого кризиса. Фаза хронического кризиса характерна для 1 предприятия розничной торговли – ООО «Сота» и трех предприятий розничной торговли Кластера В – ООО «Берегиня», ООО «Радуга» и ООО «Антарес».

По результатам позиционирования предприятий розничной торговли в кордитах матрицы определения фазы развития кризисной ситуации и учитывая проведенный в п.п. 2.2 анализ параметров кризисоустойчивости, можно сделать обобщенный вывод, что практически все предприятия розничной торговли имеют возможности повышения уровня внутренней кризисоустойчивости. Предприятиям розничной торговли, для которых характерна фаза хронического кризиса для сохранения присутствия на рынке необходимо срочно реализовывать комплекс антикризисных мероприятий.

Таким образом, результаты проведенной оценки кризисоустойчивости предприятий розничной торговли свидетельствуют о том, что вопросы ее повышения являются ключевым аспектом деятельности предприятий розничной торговли. Учитывая системный характер антикризисной стратегии, актуализируется вопрос оценки возможностей ее повышения на предприятиях розничной торговли. Данная оценка позволит правильно определить вектор управленческих решений для выбора оптимального типа антикризисной стратегии. Решению данного вопроса посвящен следующий раздел диссертации.

Выводы к разделу 2

Проведенный стратегический анализ деятельности предприятий розничной торговли позволил сделать выводы:

1. С целью определения степени влияния факторов внешней среды на формирование стратегических целей предприятий розничной торговли разработан научно-методический подход к оценке агрессивности внешней среды, интегрирующий комплексные оценки четырех групп факторов

макросреды (политико-правовых, экономических, социальных, технологических). Практическая апробация предложенного подхода позволила идентифицировать и ранжировать критические факторы внешней среды в зависимости от их вариации и уровня влияния на деятельность предприятий розничной торговли.

2. По результатам проведенных расчетов идентифицированы критические факторы внешней среды, влияющих на деятельность предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики установлено, что наибольшее влияние на деятельность предприятий розничной торговли оказывают уровень реальных доходов населения, уровень цен на потребительские товары, экономическая блокада со стороны Украины. Доминирование негативного воздействия значительного количества факторов макросреды позволило установить, что уровень агрессивности внешней среды является достаточно высоким.

3. Проведенная качественная оценка уровня агрессивности внешней среды позволила сделать вывод о том, что предприятия розничной торговли Донецкой Народной Республики на современном этапе функционируют в достаточно сложных условиях внешней среды. При этом умеренно благоприятно с незначительным негативным воздействием факторов на деятельность предприятий розничной торговли оказывает группа технологических факторов внешней среды, умеренно неблагоприятной со значительным негативным воздействием факторов является группа социальных факторов внешней среды, значительное негативное воздействие оказывают факторы политической и экономической групп внешней среды.

4. Учитывая широкий спектр факторов внешней среды, которые должны быть учтены при формировании антикризисной стратегии предприятий розничной торговли, для комплексной оценки предложен модифицированный показатель – коэффициент агрессивности внешней среды. По результатам расчетов установлено доминирование негативного воздействия значительного количества факторов макросреды. Определено, что уровень агрессивности

внешней среды предприятий Донецкой Народной Республики является достаточно высоким.

5. Учитывая необходимость определения внутренних способностей обеспечения антикризисного развития и оценки возможностей достижения высоких экономических результатов предприятий розничной торговли разработана анкета и осуществлен опрос руководителей и специалистов отрасли торговли. По результатам анкетирования сформирована система индикаторов оценки внутренней кризисоустойчивости, которая, учитывает отраслевую специфику торговой отрасли по концептам (финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации), которая позволяет на основе установленного уровня внутренней кризисоустойчивости определить внутренние способности обеспечения антикризисного развития и возможности достижения высоких экономических результатов предприятий розничной торговли.

6. С целью определения внутренних возможностей достижения высоких экономических результатов проведен комплексный анализ параметров кризисоустойчивости по концептам (финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации). По результатам анализа сделан вывод о том, что на современном этапе развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики существует достаточно большое количество различных проблем связанных с обеспечением высокого уровня эффективности финансово-хозяйственной деятельности. При этом все предприятия розничной торговли имеют возможности повышения уровня своей внутренней кризисоустойчивости.

7. Учитывая предложенный научно-методический подход к определению уровня внутренней кризисоустойчивости получены интегрированные оценки параметров внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли и установлено, что уровень кризисоустойчивости предприятий розничной торговли в целом остается достаточно низким.

8. Для идентификации фазы развития кризисной ситуации на предприятии розничной торговли рекомендовано использование матрицы, интегрирующей уровень агрессивности внешней среды и уровень внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли. Позиционирование предприятий розничной торговли в матрице позволило определить, что для большей части предприятий розничной торговли (75%) характерна фаза острого преодолимого кризиса.

Основные результаты исследования представлены в работах [75; 78; 80; 84]

РАЗДЕЛ 3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

3.1 Методический инструментарий комплексной оценки влияния факторов микросреды на формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли

Для определения целей формирования антикризисной стратегии объективным и логичным является исследование факторов внешней среды, оказывающих прямое воздействие на деятельность предприятий розничной торговли, т.е. элементов микросреды, с которыми предприятие розничной торговли находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что само предприятие может существенно влиять на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании новых возможностей и предотвращении появления угроз. В данном аспекте микросреда, представляет собой «среду задач», которая «...включает все силы, действие которых имеет непосредственное отношение к деятельности предприятия розничной торговли, влияет на его способность эффективно функционировать и обеспечивать развитие в долгосрочной перспективе» [91, с.44]. Факторы микросреды в значительной степени отражают проблемы функционирования и развития предприятий отрасли, а, исходя из этого, являются значимыми для формирования антикризисной стратегии хозяйствующего субъекта [21, с. 161-162].

С целью комплексной оценки среды непосредственного окружения на начальном этапе стратегического анализа осуществим оценку взаимодействия предприятия розничной торговли с потребителями. При этом следует учесть, что «...любой покупатель руководствуется совокупностью своих собственных критериев при выборе места приобретения, необходимых ему товаром. Каждый

потребитель руководствуется определенными критериями, по которым он отдает предпочтение тому или иному предприятию розничной торговли. Исходя из этого, существует определенный набор минимальных параметров, которым должен соответствовать предприятие розничной торговли с точки зрения покупателя. При условии не соответствия предприятия данному минимуму покупатель не станет его посещать» [91, с.58].

На наш взгляд комплексно оценить эффективность взаимодействия предприятия и потребителя, позволяет модель, предложенная У. Дж. Рейли в 1931 г., которая основана на фундаментальном законе всемирного тяготения, сформулированном И. Ньютоном в XVII веке. Согласно сформулированного У. Дж. Рейли закона, домохозяйства «притягиваются» торговым объектом с большей силой притяжения, т.е. магазином, который располагается ближе к месту проживания домохозяйств и обладает большим размером. Модель взаимодействия имеет вид [165]:

$$Z_{bc} = k \times m_b^{\beta_b} \times m_c^{\beta_c} \times m_{bc}^{\beta_{bc}} \quad (3.1)$$

где Z_{bc} – взаимодействие между предприятием розничной торговли b и потребителем c ;

m_b – характеристики предприятия розничной торговли b ;

m_c – характеристики потребителя c ;

k – константа (0,05);

$\beta_b, \beta_c, \beta_{bc}$ – оцениваемые параметры;

d_{bc} – шаговая доступность предприятия розничной торговли (расстояние между предприятием розничной торговли b и потребителем c).

Для формирования оценочных характеристик предприятия розничной торговли (m_b), считаем целесообразным использовать концепцию магазина, предложенную французский маркетингологом Жан-Жак Ламбен, согласно которой каждый магазин может быть описан шестью характеристиками. К ним относятся [71]: степень близости магазина к покупателям, измеряемое как

географическим расстоянием, так и временем, затрачиваемым на дорогу или в очередях, уровнем торгового обслуживания, в т.ч. набором основных и дополнительных услуг, ассортиментом предлагаемых и постоянно находящихся в продаже товаров, уровнем предлагаемых данным магазином цен и их диапазоном (от минимального до максимального и, наконец, атмосферой магазина. Под атмосферой магазина понимают приветливость и вежливость продавцов, комфорт, расстановку товара, освещение, музыкальный фон, интерьер и т.п. [17]. Учитывая специфику предприятий розничной торговли формата «магазин у дома» следует отметить, что поведение покупателя во многом определяется полнотой ассортимента и месторасположением. От этого фактора во многом зависит частота покупок, их структура, средний размер покупки и покупательский спрос.

С целью оценки потребительской привлекательности предприятия розничной торговли была разработана «Анкета потребителя», шаблон которой представлен в приложении Ж. Респондентам (потребителям) предлагалось оценить привлекательность предприятия розничной торговли формата «Магазин у дома» по таким критериям как: ассортимент, цена, качество, атмосфера магазина, график работы и расстояние до магазина, а также осуществить ранжирование указанных критериев по степени приоритетности для них. В анкетировании приняли участие в среднем 35 потребителей по каждому предприятию розничной торговли. Обобщенные усредненные оценки по каждому критерию оценки представлены в Приложении Ж, табл. Ж.1. Для интегрированной характеристики потребительской привлекательности предприятия розничной торговли предложен интегрированный показатель, расчет которого основывается на методе рейтинговой оценки [20]. Для расчета интегрированного показателя потребительской привлекательности предприятия розничной торговли ($m_b^{\beta_b}$) предлагается использовать формулу:

$$m_b^{\beta_b} = \frac{\sum_{j=1}^n (r_{ij} \times \varphi_j)}{n}, \quad (3.2)$$

где $m_b^{\beta_b}$ – интегрированный показатель потребительской привлекательности i -го предприятия розничной торговли;

$m_{b_{\max}}^{\beta_b}$, $m_{b_{\min}}^{\beta_b}$ – максимальное и минимальное значение интегрированного показателя потребительской привлекательности i -го предприятия розничной торговли;

r_{ji} – стандартизированное значение j -го критерия потребительской привлекательности i -го предприятия розничной торговли, рассчитываемое по формуле:

$$r_{ji} = \frac{a_{ji} - a_j^{\min}}{a_j^{\max} - a_j^{\min}}, \quad (3.3)$$

a_{ji} – фактическая оценка j -го критерия i -го предприятия розничной торговли;

$a_j^{\min}$, $a_j^{\max}$ – минимальное и максимальное значение j -го критерия;

φ_j – коэффициент значимости j -го критерия потребительской привлекательности предприятия.

При определении коэффициента значимости критериев потребительской привлекательности предприятия розничной торговли исходим из следующих утверждений: совокупность критериев оценки потребительской привлекательности предприятия розничной торговли формата «Магазин у дома» представляет собой единое целое, состоящее из n -частей локальных критериев n_i ($i = \overline{1, n}$), которые имеют вес φ_j , характеризующий значимость этих частей по отношению к целому, вес которого равняется сумме составляющих его частей, т.е. имеем равенство:

$$1 = \sum_{j=1}^n \varphi_j \text{ где } \varphi_j > \varphi_{j-1} \quad (3.4)$$

Следует отметить, что изменение весовых коэффициентов подчиняется убывающей геометрической прогрессии, то есть первый критерий оценки потребительской привлекательности предприятия розничной торговли является важнейшим сравнению с другими критериями и, соответственно, имеет наибольший весовой коэффициент. Для определения коэффициентов

значимости j -го критерия потребительской привлекательности предприятия розничной торговли предлагается использовать следующую формулу [99]:

$$\varphi_i = \frac{\omega^{i+1}}{1 - \omega^n} \quad (3.5)$$

где $i=1,2,\dots,n$

$\omega = 0,618$ – пропорция «золотого сечения», которая удовлетворяет следующему уравнению:

$$\omega + \omega^2 = 1$$

Таблица 3.1 – Значения ω^n в зависимости от количества критериев оценки
(коэф.)

Количество критериев оценки (n)	2	3	4	5	6	7	8
Значение ω^n	0,3819	0,2360	0,1458	0,0901	0,0557	0,0344	0,0213

Сформировано автором на основе [103]

Для идентификации уровня потребительской привлекательности предприятия предлагается соблюдения определенной шкалы распределения интегрированного показателя (табл. 2.14), в которой шаг (h) для определения граничных значений интегрированного показателя потребительской привлекательности рассчитан по формуле:

$$h = \frac{m_{b_{\max}}^{\beta_b} - m_{b_{\min}}^{\beta_b}}{3} \quad (2.13)$$

Таблица 3.2 – Шкала распределения диапазона значений интегрированного показателя для определения уровня потребительской привлекательности предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Значение	Уровень потребительской привлекательности
$[m_{b_{\min}}^{\beta_b}; m_{b_{\min}}^{\beta_b} + h]$	низкий
$[m_{b_{\min}}^{\beta_b} + h; m_{b_{\min}}^{\beta_b} + 2h]$	средний
$[m_{b_{\min}}^{\beta_b} + 2h; m_{b_{\max}}^{\beta_b}]$	высокий

Обобщенные результаты проведенных расчетов индекса потребительской привлекательности предприятия розничной торговли представлены в табл. 3.3

Таблица 3.3 – Результаты оценки потребительской привлекательности предприятий розничной торговли в 2016 году

(коэф.)

№ п/п	Предприятие розничной торговли	Стандартизированные значения (r_{ji}) j -го критерия потребительской привлекательности i -го предприятия розничной торговли						Значение интегриро- ванного показателя потребительской привлекательности ($m_b^{\beta_b}$)	Уровень потребительской привлекательности
		график работы	территориальная доступность	ассортимент	цена	качество	атмосфера магазина		
	Кластер А	$\varphi=0,404$	$\varphi=0,250$	$\varphi=0,154$	$\varphi=0,095$	$\varphi=0,059$	$\varphi=0,036$		
1	ООО «Фортуна»	0,932	0,863	0,864	0,387	0,564	0,878	0,828	высокий
2	ЧП «Мария»	0,634	0,865	0,765	0,465	0,687	0,765	0,704	средний
3	ЧП «Триумф»	0,782	0,578	0,465	0,587	0,735	0,732	0,659	средний
4	ООО «Сота»	0,565	0,621	0,567	0,478	0,844	0,658	0,591	низкий
5	ООО «Консоль»	0,598	0,567	0,687	0,565	0,678	0,687	0,609	средний
6	ООО «Вега»	0,657	0,768	0,857	0,765	0,735	0,587	0,728	средний
7	ЧП «Толстяк»	0,894	0,834	0,654	0,864	0,832	0,765	0,831	высокий
8	ООО «Магнолия»	0,912	0,765	0,774	0,865	0,965	0,845	0,850	высокий
9	ООО «Арно»	0,963	0,941	0,621	0,547	0,678	0,763	0,841	высокий
	Кластер В								
10	ООО «Радуга»	0,865	0,678	0,687	0,768	0,657	0,738	0,764	средний
11	ООО «Гелео»	0,764	0,874	0,534	0,654	0,687	0,865	0,744	средний
12	ЧП «Мандарин»	0,867	0,965	0,612	0,532	0,742	0,769	0,809	высокий
13	ЧП «Продукты»	0,734	0,654	0,704	0,435	0,765	0,854	0,687	средний
14	ООО «Антарес»	0,654	0,782	0,657	0,568	0,654	0,823	0,684	средний
15	ООО «Скорпион»	0,867	0,834	0,521	0,624	0,532	0,765	0,758	средний
16	ООО «Люкс»	0,721	0,654	0,432	0,687	0,654	0,658	0,650	
17	ООО «Берегиня»	0,567	0,769	0,598	0,548	0,568	0,705	0,625	низкий
18	ЧП «Катрин»	0,678	0,874	0,421	0,698	0,554	0,698	0,682	низкий

Для оценки эффективности взаимодействия предприятия розничной торговли с потребителями и определения характера потребителя, предложен интегрированный показатель потребительской лояльности. Данный показатель позволяет выявить значение и соотношение цены, качества, доступности и других факторов, влияющих на уровень удовлетворенности потребителя, продукцией реализуемой предприятием розничной торговли. Расчет интегрированного показателя потребительской лояльности предложено

осуществлять по формуле, предложенной зарубежными маркетологами Дж. Хофмейр и Б. Райс [162]:

$$m_c^{\beta_c} = \sqrt[3]{\frac{b_i - s_i \times (n-1)}{d+z} - \frac{p_i}{g}} \quad (3.6)$$

где $m_c^{\beta_c}$ – интегрированный показатель потребительской лояльности j -го предприятия розничной торговли;

b_i – часть бюджета, на продукцию, приобретаемую потребителем в j -м предприятии розничной торговли;

s_i – количество «инвертирований» i -го потребителя между предприятиями розничной торговли за n -й период времени;

p_i – количество возможных альтернатив приобретения товаров определенной категории в период интервьюирования;

g – количество объектов розничной торговли, в которых потребитель приобретал товары определенной категории;

$d = g-1$ – количество альтернатив (объектов розничной торговли) для «инвертирования» потребителей;

z – количество предприятий розничной торговли, в которых потребитель приобретал потребительские товары за n -й период времени.

Для определения параметров интегрированного показателя потребительской лояльности разработана анкета потребителя (Приложение К), на основе усредненных результатов которой был установлен характерный для каждого предприятия розничной торговли тип потребителя (утилитарист или гедонист [160]), с учетом характерного для них покупательского поведения. С целью определения характерного для предприятия розничной торговли типа покупателей, разработана шкала, интервал которой был определен по формуле:

$$h = \frac{m_{c_{\max}}^{\beta_c} - m_{c_{\min}}^{\beta_c}}{2} \quad (3.7)$$

где, $m_{c_{\max}}^{\beta_c}$, $m_{c_{\min}}^{\beta_c}$ – максимальное и минимальное значение интегрированного показателя потребительской лояльности.

Исходя из диапазона значений интегрированного показателя потребительской лояльности определен тип покупателей, основные характеристики которых приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Шкала распределения диапазона значений интегрированного показателя потребительской лояльности

Диапазон значений интегрированного показателя потребительской лояльности	Тип покупателя	Характеристика покупательского поведения
$[m_{b_{\min}}^{\beta_b}; m_{b_{\min}}^{\beta_b} + h]$ [0 – 0,60]	утилитарист	<u>Утилитарный тип покупательского поведения.</u> Совершение покупок – средство, ведущее к цели; относится к покупкам аналогично работе; совершение покупок имеет рациональную основу; стремится сократить время совершения покупок; уровень расходов разный, отличается степень лояльности, частота совершения покупок и состав покупательской группы [160, с. 327]
$[m_{b_{\min}}^{\beta_b} + h; m_{c_{\max}}^{\beta_c}]$ [0,60 – 1,00]	гедонист	<u>Гедонический тип покупательского поведения.</u> Цель сама по себе; рассматривает в качестве отдыха; процесс покупки может быть неструктурированным и не принести результата; ценит приятные впечатления, даже если покупка не была сделана; склонен увеличивать время покупки для выбора наиболее оптимального варианта; уровень расходов разный, отличается степень лояльности, частота совершения покупок и состав покупательской группы [160, с. 328]

Обобщенные результаты оценки потребительской лояльности в 2015-2016 гг. приведены в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Динамика интегрированного показателя потребительской лояльности предприятий розничной торговли в 2015-2016 гг.

Предприятия розничной торговли	2015 год		2016 год		Динамика интегрированного показателя потребительской лояльности, +/-
	Значение, коэф.	Тип покупателя	Значение, коэф.	Тип покупателя	
Кластер А					
ООО «Фортуна»	0,41	<i>утилитарист</i>	0,38	<i>утилитарист</i>	-0,03
ЧП «Мария»	0,65	<i>гедонист</i>	0,62	<i>гедонист</i>	-0,03
ЧП «Триумф»	0,59	<i>утилитарист</i>	0,54	<i>утилитарист</i>	-0,05
ООО «Сота»	0,66	<i>гедонист</i>	0,78	<i>гедонист</i>	0,12
ООО «Консоль»	0,44	<i>утилитарист</i>	0,35	<i>утилитарист</i>	-0,09
ООО «Вега»	0,73	<i>гедонист</i>	0,63	<i>гедонист</i>	-0,10
ЧП «Толстяк»	0,69	<i>гедонист</i>	0,87	<i>гедонист</i>	0,18
ООО «Магнолия»	0,36	<i>утилитарист</i>	0,70	<i>гедонист</i>	0,34
Кластер В					
ООО «Радуга»	0,67	<i>гедонист</i>	0,69	<i>гедонист</i>	-0,02
ООО «Гелео»	0,48	<i>утилитарист</i>	0,37	<i>утилитарист</i>	-0,11
ЧП «Мандарин»	0,36	<i>утилитарист</i>	0,47	<i>утилитарист</i>	0,11
ЧП «Продукты»	0,58	<i>утилитарист</i>	0,54	<i>утилитарист</i>	-0,04
ООО «Антарес»	0,61	<i>гедонист</i>	0,80	<i>гедонист</i>	0,19
ООО «Скорпион»	0,59	<i>утилитарист</i>	0,81	<i>гедонист</i>	0,22
ООО «Люкс»	0,58	<i>утилитарист</i>	0,73	<i>гедонист</i>	0,16
ООО «Берегиня»	0,57	<i>утилитарист</i>	0,88	<i>гедонист</i>	0,31

По результатам усредненных оценок приведенных в Приложении 3 (табл. 3.1 - 3.2), полученных на основе обобщения анкетных данных можно сделать вывод о том, что на предприятиях кластера А в 2016 году потребительская лояльность в среднем составляет 60%. При этом на предприятиях розничной торговли: ЧП «Толстяк», ООО «Сота» и ООО «Магнолия» отмечается повышение удовлетворенности потребителей. Наиболее низкий уровень потребительской лояльности с наметившейся тенденцией ее снижения характерный для ООО «Фортуна».

Средний уровень потребительской лояльности на предприятиях кластера В выше по сравнению с предприятиями Кластера А. Так, в 2016 уровень потребительской лояльности составил в среднем 65%. Наименьший уровень потребительской лояльности отмечается на ООО «Гелео» (37%), а самый высокий – для ООО «Берегиня» (88%). При этом, следует отметить, что для большей части предприятий розничной торговли кластера В (55,56%)

характерна тенденция повышения уровня потребительской лояльности в 2016 году.

Структура идентифицированного типа покупательского поведения, характерного для конкретного предприятия розничной торговли на основе определенного диапазона изменений интегрированного показателя потребительской лояльности (табл. 3.4) графически представлена на рис. 3.1.

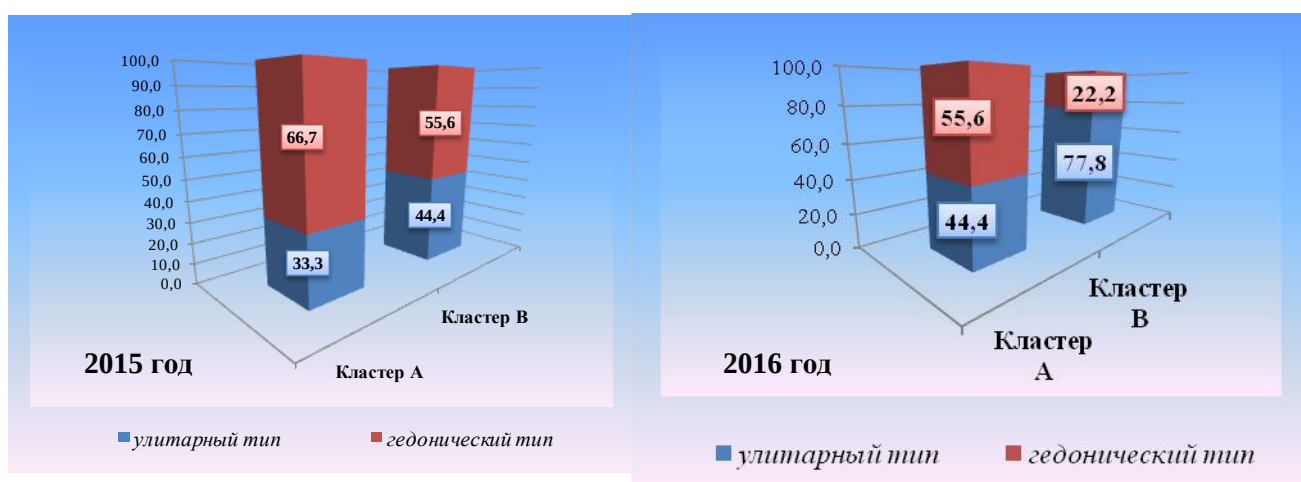


Рисунок 3.1 – Структура типов потребителей, характерных для предприятий розничной торговли в 2015-2016 гг.

Анализ структуры типов потребительского поведения (табл. 3.5, рис. 3.1) позволяет сделать вывод о том, что для предприятий розничной торговли кластера А как в 2015 году, так и в 2016 году характерный преимущественно утилитарный тип покупательского поведения потребителей, соответственно, 33,3% и 44,4%. Исходя из приведенных в таблице 2.8 характеристик типов покупателей, можно сделать вывод о том, что потребители предприятий розничной торговли кластера А относятся к покупкам как задаче, которую необходимо решить в минимальными затратами времени, они не раздумают об альтернативных вариантах поиска товаров повседневного спроса. Оценивая тип покупателей, характерный для предприятий розничной торговли кластера В следует отметить, что в 2015 году потребителями предприятий данного

кластера предприятий были преимущественно утилитаристы (44,4%). В 2016 году для 77,8% предприятий розничной торговли кластера В был характерный утилитарный тип потребительского поведения.

На основе проведенных выше результатов расчетов интегрированных показателей потребительской привлекательности ($m_b^{\beta_b}$) и потребительской лояльности ($m_c^{\beta_c}$), а также с учетом обобщенных усредненных оценок территориальной доступности предприятия розничной торговли к покупателю ($m_{bc}^{\beta_b}$) предложен комплексный показатель клиентоориентированности предприятия розничной торговли (Z_{bc}), позволяющий оценить эффективность взаимодействия между предприятием розничной торговли b и потребителем c .

Учитывая, что параметры модели клиентоориентированности предприятия розничной торговли (Z_{bc}) являются разнонаправленными показателями, а также то, что они измеряются разными величинами (коэф., метр), для оценки был использован подход основанный на вычислении площади фигуры, сторонами которой являются параметры модели клиентоориентированности. Учитывая, что модель клиентоориентированности предприятия розничной торговли (Z_{bc}) состоит из трех ключевых параметров, то расчет комплексного показателя может быть осуществлен на основе формулы Герона [92], выражающего площадь треугольника через его три стороны:

$$Z_{bc} = S = \sqrt{p(p-a) \times (p-b) \times (p-c)} \quad (3.8)$$

$$p = \frac{a+b+c}{2} \quad (3.9)$$

где, Z_{bc} – комплексный показатель клиентоориентированности предприятия розничной торговли;

p – полупериметр треугольной модели;

a, b, c – стороны треугольной модели.

Стороны модели клиентоориентированности предприятия розничной торговли рассчитываются по формулам:

$$a = \sqrt{(m_b^{\beta_b})^2 + (m_c^{\beta_c})^2 - 2 \times m_b^{\beta_b} \times m_c^{\beta_c} \times \cos \alpha} \quad (3.10)$$

$$b = \sqrt{(m_c^{\beta_c})^2 + (m_{bc}^{\beta_b})^2 - 2 \times m_c^{\beta_c} \times m_{bc}^{\beta_b} \times \cos \alpha} \quad (3.11)$$

$$c = \sqrt{(m_{bc}^{\beta_b})^2 + (m_b^{\beta_b})^2 - 2 \times m_{bc}^{\beta_b} \times m_b^{\beta_b} \times \cos \alpha} \quad (3.12)$$

где, Z_{bc} – комплексный показатель клиентоориентированности предприятия розничной торговли, выраженный в сантиметрах;

$m_b^{\beta_b}$ – интегрированный показатель потребительской привлекательности предприятия розничной торговли, выраженный в сантиметрах;

$m_c^{\beta_c}$ – интегрированный показатель потребительской лояльности, выраженный в сантиметрах;

$m_{bc}^{\beta_b}$ – интегрированный показатель территориальной близости предприятия розничной торговли к покупателю, выраженный в сантиметрах;

α – угол между параметрами клиентоориентированности предприятия розничной торговли, который рассчитывается по формуле:

$$\alpha = \frac{360^0}{m}, \quad (3.13)$$

где, m – количество параметров модели клиентоориентированности предприятия розничной торговли.

С целью лингвистической оценки уровня клиентоориентированности предприятия розничной торговли на основе использования формулы 2.13 разработана шкала (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Шкала определения уровня клиентоориентированности предприятия розничной торговли (*авторская разработка*)

Диапазон изменений комплексного показателя клиентоориентированности (Z_{bc})	Уровень клиентоориентированности
$[0 - 0,49]$	Низкий (Н)
$[0,50 - 0,49]$	Средний (С)
$[0,60 - 0,69]$	Достаточно высокий (ДВ)
$[0,70 - 1]$	Высокий (В)

Результаты проведенных расчетов обобщены в табл. 3.7.

Таблица 3.7 – Результаты оценки уровня клиентоориентированности предприятия розничной торговли в 2015-2016 гг.

Предприятие розничной торговли	2015 год		2016		Отклонение, +/-	Темп изменения, %
	Значение комплексного показателя	Уровень клиенто-ориентированности	Значение комплексного показателя	Уровень клиенто-ориентированности		
Кластер А						
ООО «Фортуна»	9,23	С*	9,93	С	0,70	107,53
ЧП «Мария»	9,04	С	11,34	ДВ	2,31	125,52
ЧП «Триумф»	8,39	С	9,68	С	1,28	115,30
ООО «Сота»	11,20	ДВ	11,47	ДВ	0,28	102,47
ООО «Консоль»	13,29	В	11,76	ДВ	-1,53	88,47
ООО «Вега»	9,63	С	14,17	В	4,55	147,24
ЧП «Толстяк»	15,86	В	15,42	В	-0,44	97,20
ООО «Магнолия»	13,10	В	14,36	В	1,26	109,62
Кластер В						
ООО «Радуга»	8,18	С	18,06	В	9,88	220,84
ООО «Гелео»	9,27	С	12,36	ДВ	3,10	133,41
ЧП «Мандарин»	11,55	ДВ	10,01	С	-1,54	86,65
ЧП «Продукты»	14,09	В	13,44	В	-0,64	95,44
ООО «Антарес»	11,91	ДВ	11,42	ДВ	-0,49	95,91
ООО «Скорпион»	12,19	ДВ	12,62	ДВ	0,43	103,55
ООО «Люкс»	13,25	В	10,59	С	-2,66	79,95
ООО «Берегиня»	10,20	С	10,81	С	0,61	105,98

* **Н** – низкий уровень, **С** – средний уровень, **ДВ** – достаточно высокий уровень, **В** – высокий уровень клиентоориентированности предприятия розничной торговли.

Анализируя результаты проведенных расчетов следует сделать вывод о том, что для предприятий кластера А в целом характерно повышение уровня клиентоориентированности в 2016 году по сравнению с аналогичным периодом 2015 года. Данная позитивная тенденция характерна для 77,8% предприятий кластера А. Вместе с тем, следует отметить, что высокий и достаточно уровень клиентоориентированности характерный для 66,6% предприятий (высокий уровень - ООО «Вега», ЧП «Толстяк» и ООО «Магнолия»; достаточно высокий - ООО «Сота», ООО «Консоль» ЧП «Мария»), средний уровень клиентоориентированности характерный для двух предприятий данного кластера: ООО «Фортуна» и ЧП «Триумф».

Предприятия розничной торговли кластера В являются менее клиентоориентированными. Так, на 44,4% предприятий данного кластера отмечается снижение уровня клиентоориентированности, что преимущественно

связано с изменением покупательских предпочтений относительно выбора наиболее выгодного для потребителя предприятия розничной торговли по критериям цена и ассортимент. Высокий уровень клиентоориентированности 22,2% предприятий розничной торговли данного кластера (ООО «Радуга» и ЧП «Продукты»). При этом следует отметить, что на ООО «радуга» отмечается повышение уровня клиентоориентированности со среднего в 2015 году до высокого в 2016 году, а на ЧП «Продукты» отмечается устойчивая тенденция поддержания высокого уровня клиентоориентированности. Для 33,3% предприятий розничной торговли данного кластера характерный средний уровень клиентоориентированности.

Обобщая результаты проведенных выше расчетов, следует отметить, что предприятиям розничной торговли формата «Магазин у дома» достаточно сложно обеспечивать высокий уровень взаимоотношений с потребителями, поскольку выбор каждого потребителя и принятие им решения о покупке основывается на многих параметрах и сравнении существующих альтернатив. Для предприятий розничной торговли формата «Магазин у дома» характерный ряд проблем реализации товаров, а именно: изменение покупательских предпочтений относительно выбора места приобретения товаров (неорганизованный рынок); низкий средний чек, сложности обеспечения сбалансированности торгового предложения (ассортимента товаров, цен, системы обслуживания) потребительским ожиданиям. Результаты данной оценки должны быть учтены при формировании антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, с целью оптимизации существующих резервов повышения их клиентоориентированности.

Для оценки эффективности сотрудничества предприятия розничной торговли с поставщиками рекомендовано использование показателей баланса, отражающих величину и скорость дебиторской и кредиторской задолженностей. Учитывая особенности организации расчетов в розничной торговле, соотношение указанных показателей позволит определить финансовые проблемы, возникающие при расчетах с поставщиками, а также

оценить ситуацию относительно текущей платежеспособности хозяйствующего субъекта. Данные аспекты деятельности предприятия исследованы в работе И. Дзёбко [40], по результатам которой сформирована матрица, позволяющая оценить эффективность работы с поставщиками в финансовом аспекте (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Матрица эффективности сотрудничества предприятия розничной торговли с поставщиками (финансовый аспект)

Соотношение	$T_{дз} > T_{кз}$	$T_{дз} = T_{кз}$	$T_{дз} < T_{кз}$
$DЗ > KЗ^*$	КВАДРАНТ 1 Неустойчивое состояние, при котором размер ожидаемых поступлений от погашения дебиторской задолженности выше необходимого, но срок оплаты своих долгов уже наступил	КВАДРАНТ 2 Привлекательная позиция, наблюдается увеличение средств	КВАДРАНТ 3 Очень хорошая ситуация, когда суммы денежных средств достаточно для расчетов с поставщиками
$DЗ = KЗ$	КВАДРАНТ 4 Неустойчивое состояние, при котором необходимо договариваться с поставщиками об отсрочке платежей	КВАДРАНТ 5 Идеальный уровень платежеспособности; высокая устойчивость предприятия; оплата поступает вовремя	КВАДРАНТ 6 Нормальное состояние, при котором средств для расчетов с поставщиками достаточно и срок оплаты еще не наступил
$DЗ < KЗ$	КВАДРАНТ 7 Критическая ситуация, когда срок расчетов с поставщиками уже наступил, а денежные средства отсутствуют	КВАДРАНТ 8 Неустойчивое состояние, денежных средств недостаточно для расчетов с поставщиками	КВАДРАНТ 9 Позиция выше среднего, хотя денежных средств недостаточно, но срок погашения задолженности перед поставщиками еще не наступил

Сформировано автором на основе [40]

* $DЗ$ – дебиторская задолженность, тыс.руб.; $KЗ$ – кредиторская задолженность, тыс.руб.; $T_{дз}$ – оборачиваемость дебиторской задолженности, дни; $T_{кз}$ – оборачиваемость кредиторской задолженности, дни.

Согласно приведенной матрице эффективность сотрудничества предприятия розничной торговли с поставщиками оценивается как высокая при условии позиционирования в квадранте 5. Однако, следует отметить, что в практической деятельности субъектов хозяйствования данная ситуация практически невозможна. Достаточно благоприятной оценивается позиция предприятия розничной торговли при условии его позиционирования в квадрантах матрицы 2, 3, 6, 9. Соответственно, при условии позиционирования предприятия розничной торговли в квадрантах матрицы 1, 4, 7 и 8 можно констатировать факт наличия определенных финансовых проблем связанных с нехваткой денежных средств для осуществления своевременных расчетов с поставщиками в текущем режиме. Отметим, что преимуществом использования

матрицы И. Дзедко, является не только возможность диагностирования предприятием розничной торговли состояния платежей и осуществление контроля своевременности расчетов с поставщиками, но и возможность оценки уровня текущей платежеспособности.

Для оценки эффективности сотрудничества с поставщиками и оценки остроты финансовых проблем, возникающих при осуществлении своевременных расчетов, на основе разработанного макета (табл. 3.8), составлены соответствующие матрицы за 2015 г. и 2016 г. (табл. 3.9-3.10)

Таблица 3.9 – Матрица эффективности сотрудничества предприятий розничной торговли с поставщиками в 2015 году

Соотношение	Т _{дз} >Т _{кз}	Т _{дз} =Т _{кз}	Т _{дз} <Т _{кз}
ДЗ > КЗ*	КВАДРАНТ 1 <i>ООО «Антарес» (В)*; ООО «Скорпион» (В); ООО «Люкс» (В); ООО «Берегиня» (В).</i>	КВАДРАНТ 2	КВАДРАНТ 3 <i>ООО «Сота» (А)</i>
ДЗ=КЗ	КВАДРАНТ 4	КВАДРАНТ 5	КВАДРАНТ 6
ДЗ<КЗ	КВАДРАНТ 7	КВАДРАНТ 8	КВАДРАНТ 9 <i>ООО «Фортуна» (А); ЧП «Мария» (А); ЧП «Триумф» (А); ООО «Консоль» (А); ООО «Вега» (А); ЧП «Толстяк» (А); ООО «Магнолия» (А); ООО «Радуга» (В); ООО «Гелео» (В); ЧП «Мандарин» (В); ЧП «Продукты» (В)</i>

* (А) – предприятие розничной торговли относится к кластеру А; (В) – предприятие розничной торговли относится к кластеру В

Позиционирование предприятий розничной торговли в поле матрицы позволяет сделать вывод о том, что для большей части исследуемой совокупности предприятий (77,8% кластера А и 44,4% кластера В) характерна типичная для сферы торговли позиция, при которой денежных средств недостаточно, а срок оплаты долгов еще не наступил. Достаточно благоприятная ситуация, при которой суммы денежных средств достаточно для расчетов с поставщиками характерна только для одного из исследуемой совокупности предприятия розничной торговли кластера А ООО «Сота».

Неустойчивое состояние, при котором размер ожидаемых поступлений от погашения дебиторской задолженности выше необходимого, а срок погашения обязательств перед поставщиками уже наступил характерно для 44,4% предприятий розничной торговли кластера В (ООО «Антарес», ООО «Скорпион», ООО «Люкс», ООО «Берегиня»).

Обобщая результаты проведенного выше анализа, следует отметить, что предприятия кластера А осуществляют сотрудничество с поставщиками достаточно эффективно, в то время как значительная часть предприятий кластера В имеют определенные финансовые проблемы, связанные с недостатком денежных средств при расчетах с поставщиками.

Таблица 3.10 – Матрица эффективности сотрудничества предприятий розничной торговли с поставщиками в 2016 году

Соотношение	Тдз>Ткз	Тдз=Ткз	Тдз<Ткз
ДЗ > КЗ*	КВАДРАНТ 1 ООО «Люкс» (В)*; ООО «Антарес» (В); ООО «Берегиня» (В).	КВАДРАНТ 2	КВАДРАНТ 3 ЧП «Толстяк» (А); ЧП «Триумф» (А)
ДЗ=КЗ	КВАДРАНТ 4	КВАДРАНТ 5	КВАДРАНТ 6
ДЗ<КЗ	КВАДРАНТ 7 ООО «Консоль» (А)	КВАДРАНТ 8	КВАДРАНТ 9 ООО «Фортуна» (А); ЧП «Мария» (А); ООО «Сота» (А); ООО «Вега» (А); ООО «Магнолия» (А); ООО «Радуга» (В); ООО «Гелео» (В); ЧП «Мандарин» (В); ЧП «Продукты» (В); ООО «Скорпион» (В)

* (А) – предприятие розничной торговли относится к кластеру А; (В) – предприятие розничной торговли относится к кластеру В

Позиционирование предприятий розничной торговли в квадрантах матрицы эффективности сотрудничества с поставщиками в 2016 году позволяет сделать вывод о том, что преимущественная часть предприятий розничной торговли (62,5%) придерживаются такой политики сотрудничества с поставщиками, при которой существует недостаток денежных средств, но срок погашения задолженности перед поставщиками еще не наступил. Значительно

ухудшилась ситуация при работе с поставщиками на ООО «Консоль». В 2016 году для данного предприятия была характерна критическая ситуация, при которой срок расчетов с поставщиками уже наступил, а денежные средства на предприятии отсутствуют.

С целью количественной оценки эффективности сотрудничества предприятия розничной торговли с поставщиками использована логическая функция Е.К.Харрингтона [20, с.36].

$$I_c = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}; \quad (3.14)$$

$$d_i = \exp[-\exp(-f_i)] \quad (3.15)$$

где n – количество показателей, используемых для оценки эффективности сотрудничества предприятия розничной торговли с поставщиками;

$\exp$ – принятое значение экспоненты;

d_i – частичная функция, определенная в соответствии со шкалой Харрингтона;

f_i – ранг значимости частных показателей оценки эффективности сотрудничества с поставщиками.

Таблица 3.11 – Шкала рангов значимости Е.К.Харрингтона

Величина ранга	Определение
1	незначительное влияние
3	умеренное влияние
5	существенное влияние
7	значительное влияние
9	очень сильное влияние
2,4,6,8	промежуточные значения

Сформировано автором на основе [52, с.36]

Таблица 3.12 – Вербально-числовая шкала желательности Харингтона

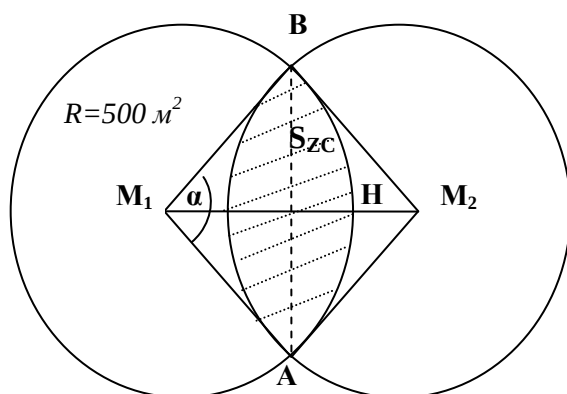
Лингвистическая оценка	Интервалы значений функции желательности $d(i)$
очень хорошо	1,00-0,80
хорошо	0,80-0,63
удовлетворительно	0,63-0,37
плохо	0,37-0,20
очень плохо	0,20-0,00

Сформировано автором на основе [52, с.36]

Результаты количественной оценки эффективности сотрудничества предприятия розничной торговли с поставщиками представлены в Приложении Н.

Таким образом, результаты проведенной оценки эффективности сотрудничества предприятия розничной торговли выступают основой для формирования базы портфеля антикризисных мероприятий в аспекте его взаимоотношений с поставщиками.

Важным этапом формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли является анализ конкуренции. Учитывая, что динамические изменения в конкурентной борьбе оказывают значительное влияние на состояние рыночной ситуации в сфере розничной торговли, что соответственно определяет целую направленность их антикризисных стратегий. Мы полностью поддерживаем подход, при котором анализ рыночной ситуации и конкуренции на рынке необходимо осуществлять с учетом зоны деятельности (обслуживания) предприятия розничной торговли [48, с.278]. Отметим, что зоной обслуживания предприятия розничной торговли формата «Магазин у дома» является жилищная зона, в которой «...конкурентная борьба ограничивается однопрофильными по специализации магазинами, зоны обслуживания которых, пересекаются» [48, с.278]. Зоной обслуживания предприятий данного формата принимается жилищная зона площади круга, в центре которого располагается предприятие розничной торговли с от 500м до 1км (т.е., расстояние, которое может преодолеть покупатель за 10-15 минут пешком). Исходя из этого, интенсивность конкуренции в определенной зоне обслуживания зависит от расстояния между аналогичными магазинами в ней. Графически схему сектора конкурентной борьбы между предприятиями розничной торговли формата «Магазин у дома» можно представить следующим образом (рис. 3.2):

Условные обозначения:

M_1 – i -ое предприятия розничной торговли;
 M_2 – конкурент i -го предприятия розничной торговли;
 α – угол конкурентного влияния (30^0 - 150^0);
 H – расстояние между M_1 и M_2 ;
 S_{zc} – зона непосредственной зональной конкуренции M_1 и M_2 (сектор конкурентной борьбы).

Рисунок 3.2 – Схема сектора конкурентной борьбы предприятий розничной торговли M_1 и M_2 [48, с. 280]

Исходя из рис. 3.2 можно проследить следующую закономерность: чем меньше расстояние между предприятиями розничной торговли формата «Магазин у дома» (точками M_1 и M_2) конкурентное давление увеличивается, соответственно, чем отдаленней друг от друга расположены предприятия розничной торговли, тем сила конкурентного влияния меньше (Приложение М, табл. М.1).

Для оценки интенсивности зональной конкуренции для зоны обслуживания предприятий розничной торговли предлагается использовать предложенную шкалу [48, с. 281]:

Таблица 3.13 – Шкала оценки интенсивности зональной конкуренции для зоны обслуживания двух предприятий розничной торговли

Оценка конкуренции	Расстояние между предприятиями розничной торговли формата «Магазин у дома», метры (H)	Угол конкурентного влияния (α)	Средняя площадь зоны обслуживания на основе радиуса $R=500m^2$ (S_{sec})	Площадь сектора конкурентной борьбы (S_{zc}) $S_{zc} = 2 \times \frac{1}{2} R^2 (\frac{\pi\alpha}{180^0} - \sin \alpha)$	Интенсивность зональной конкуренции ($I_{sec} = S_{zc} / S_{sec}$)
Очень низкая	больше 966	30^0	500	5898	0,0075
Низкая	866-965	60^0	500	45292	0,0576
Средняя	708-865	90^0	500	142698	0,1817
Высокая	500-707	120^0	500	307092	0,3912
Очень высокая	260-499	150^0	500	529498	0,6745

Сформировано автором на основе [48, с. 280]

На основе вышеприведенной шкалы оценена интенсивность зональной конкуренции предприятий розничной торговли. Результаты оценки приведены в Приложении М, табл. М.2. графическая интерпретация результатов расчетов представлена на рис. 3.3.

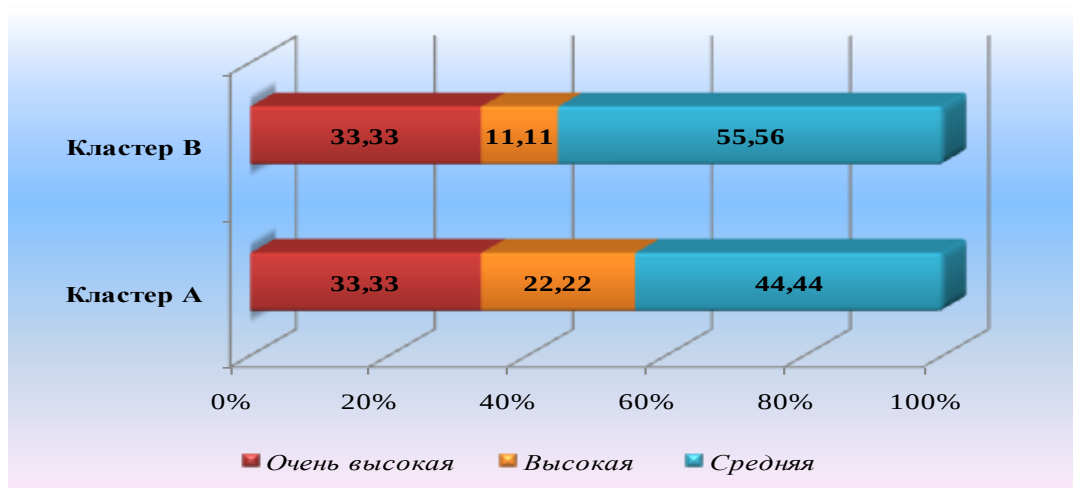


Рисунок 3.3 – Результаты оценки интенсивности зональной конкуренции предприятий розничной торговли (составлено автором на основе расчетов, представленных в Приложении М, табл. М.1)

По результатам проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что интенсивность зональной конкуренции для всех исследуемых предприятий розничной торговли характерным является достаточно высокой, что в целом объясняется спецификой данного формата. Так, для 33,3% предприятий данного кластера характерна очень высокая интенсивность зональной конкуренции, для 22,2% предприятий данного кластера – высокая, а 22,2% – средняя интенсивность зональной конкуренции.

Для большей части предприятий кластера В (55,56%) характерна средняя интенсивность зональной конкуренции, для 33,3% - очень высокая, а для 11,11% - средняя.

Таким образом, интенсивность конкуренции предприятия розничной торговли в зоне обслуживания определяет силу конкурентного влияния и характеризует конкуренцию в данном сегменте розничной торговли.

Обобщая результаты проведенных выше оценок трех ключевых характеристик: привлекательности предприятия розничной торговли для потребителей, эффективности сотрудничества с поставщиками и конкуренцию в сегменте розничной торговли, представляется возможной оценка привлекательности микросреды, позволяющая в целом охарактеризовать степень «комфортности» предприятия розничной торговли в среде его непосредственного окружения. Для этого получения данных характеристик микросреды предприятия розничной торговли предложен интегральный показатель благоприятности микросреды, который интегрирует ключевые характеристики среды непосредственного окружения. Расчет данного показателя предложено осуществлять на основе использования следующей мультипликативной модели:

$$K^M = \sqrt[3]{I_{SEC} \times Z_{bc} \times I_C}; \quad (3.16)$$

где K^M – интегральный показатель благоприятности микросреды i -го предприятия розничной торговли;

I_{sec} - интенсивность зональной конкуренции i -го предприятия розничной торговли;

Z_{bc} - комплексный показатель клиентоориентированности i -го предприятия розничной торговли;

I_C – индекс эффективности сотрудничества с поставщиками i -го предприятия розничной торговли.

Для осуществления интегральной лингвистической оценки результатов проведенных расчетов необходимо обоснование интервалов значений.

Обоснование интервалов значений интегрального показателя благоприятности микросреды предприятия розничной торговли было осуществлено на основе обобщенной оценки средних величин. Для этого определены их минимальные и максимальные пределы, а величина интервала

значений для лингвистической оценки рассчитана по следующей формуле Фишберна [20, с.142]:

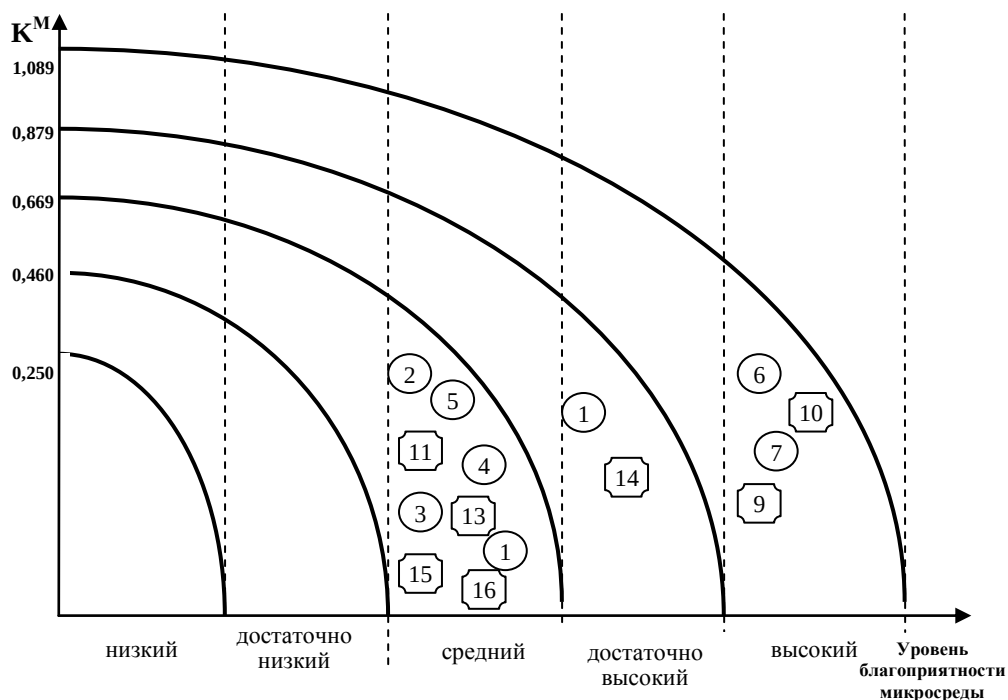
$$i = \frac{K_{M \max} - K_{M \min}}{1 + 3,32 \times LgN} \quad (3.17)$$

где $K_{M \max}, K_{M \min}$ - наибольшее и наименьшее значение интегрального показателя благоприятности микросреды предприятия розничной торговли;

N – количество наблюдений.

Таблица 3.14 – Шкала определения уровня благоприятности микросреды предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Интервал значений K^M	Уровень
$K^M \geq 1,089$	высокий
$0,700 < K^M \leq 0,879$	достаточно высокий
$0,461 < K^M \leq 0,669$	средний
$0,251 < K^M \leq 0,460$	ниже среднего
$K^M \leq 0,250$	низкий



Условные обозначения

Кластер А		Кластер В	
1	ООО «Фортуна»	9	ООО «Радуга»
2	ЧП «Мария»	10	ООО «Гелео»
3	ЧП «Триумф»	11	ЧП «Мандарин»
4	ООО «Сота»	12	ЧП «Продукты»
5	ООО «Консоль»	13	ООО «Антарес»
6	ООО «Вега»	14	ООО «Скорпион»
7	ЧП «Толстяк»	15	ООО «Люкс»
8	ООО «Магнолия»	16	ООО «Берегиня»

Рисунок 3.4 – Результаты оценки благоприятности микросреды предприятия розничной торговли (авторская разработка)

По результатам оценки благоприятности микросреды можно сделать вывод о том, что для большей части предприятий розничной торговли 56,25% характерный средний ее уровень; достаточно высокий уровень для 12,5% (ООО «Фортуна» и ООО «Скорпион»); высокий уровень благоприятности микросреды характерный для двух предприятий кластера А (ООО «Вега» и ЧП «Толстяк») и двух предприятия кластера В (ООО «Радуга» и ООО «Гелео»).

3.2 Обоснование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли

Антикризисная стратегия предприятия розничной торговли, как и любая стратегия бизнеса, для того, чтобы быть успешной, должна опираться на свой потенциал, благодаря которому предприятие розничной обеспечивает определенные конкурентные преимущества. Как показывает практика деятельности предприятий розничной торговли, процесс выбора наиболее эффективной антикризисной стратегии определяется его возможностями (рис.3.5). Это позволяет заранее идентифицировать возможные сценарии стратегического развития предприятия розничной торговли уже на раннем этапе, и, отбирать из них те, реализация которых является наиболее вероятной. Кроме того, при реализации правильно выбранной антикризисной стратегии предприятия одновременно повышается уровень его внутренней кризисоустойчивости. Поскольку, как было отмечено в п.п. 1.2 антикризисная стратегия предприятия представляет собой комплексную модель действий в течение определенного периода времени, направленную на распознавание симптомов возникновения кризисной ситуации, нейтрализацию ее возможных последствий обеспечение высокого уровня внутренней кризисоустойчивости предприятия при различных уровнях агрессивности внешней среды. Именно такой подход позволит обеспечивать успешное устойчивое развитие предприятия розничной торговли в перспективе.

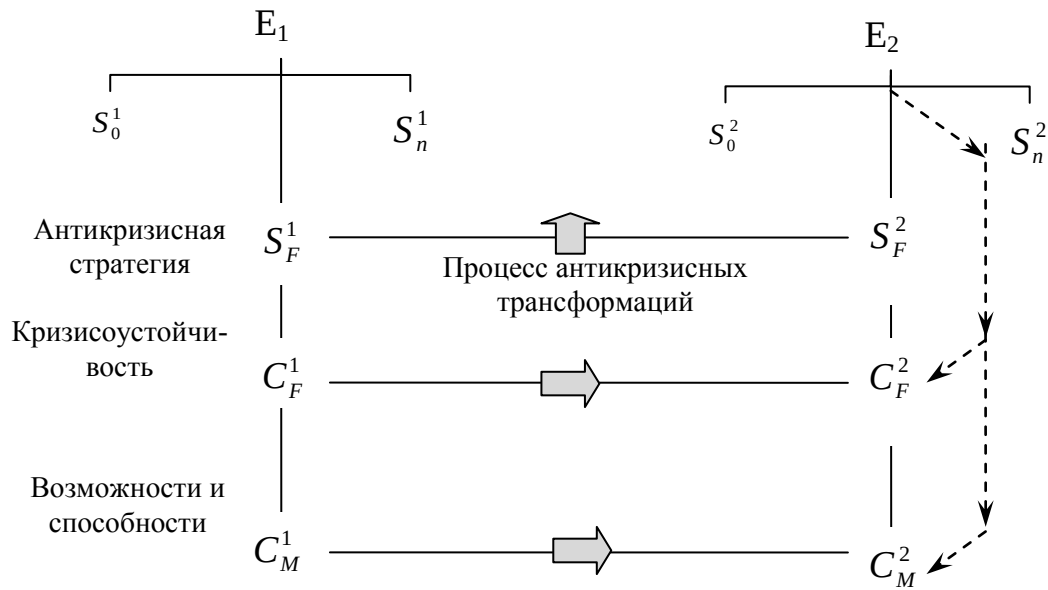


Рисунок 3.5 – Возможные сценарии антикризисной стратегии торгового предприятия при различных уровнях агрессивности внешней среды
(составлено автором на основе обобщения [115; 137; 96])

Таблица 3.15 – Критерии возможных значений ключевых детерминант формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли
(авторская разработка)

Ключевые детерминанты формирования антикризисной стратегии	Возможные оценки				
Уровень агрессивности внешней среды (K^A)	K^A_1	K^A_2	K^A_3	K^A_4	K^A_5
	Высокий (В)	Достаточно-высокий (ДВ)	Средний (С)	Ниже среднего (НС)	Низкий (Н)
	<i>Альтернативные состояния внешней среды</i>				
	Инертная (пассивная)	Благоприятствующая	Умеренно-агрессивная	Агрессивная	Враждебная
Уровень благоприятности микросреды (K^M)	K^M_1	K^M_2	K^M_3	K^M_4	K^M_5
	Высокий (В)	Достаточно-высокий (ДВ)	Средний (С)	Ниже среднего (НС)	Низкий (Н)
	<i>Альтернативные состояния микросреды</i>				
	Доминантное	Релевантное	Консервативное	Посредственное	Ограниченное
Уровень внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли (Π^{KU})	Π^{KU}_1	Π^{KU}_2	Π^{KU}_3	Π^{KU}_4	Π^{KU}_5
	Высокий (В)	Достаточно-высокий (ДВ)	Средний (С)	Ниже среднего (НС)	Низкий (Н)

При выборе антикризисной стратегии, с учетом определенных в табл. 3.15 возможных оценок детерминантов (высокой, достаточно высокой, средней, ниже среднего, низкой), а также их различных комбинаций представляется возможным формирование паттерна антикризисных стратегий (устойчивая характеристика [2, с. 314]).

При формировании модели выбора оптимального типа антикризисной стратегии предприятия розничной торговли использован подход, предложенный российским ученым В. Тарасенко, а именно «64 стратегемы» в управлении стратегическими изменениями [141], согласно которому вид базовой стратегии развития предприятия определяется путем формирования определенной стратегемы.

В авторском понимании паттерн (шаблон проектирования) представляет собой определенную совокупность детерминантов, которые определяются исходя из их фактического состояния (высокий низкий), изменяются или расширяются, что позволяет на основе комбинации их состояний определить оптимальный тип антикризисной стратегии.

Стратегема – это системная концепция определения и объяснения механизмов и способов управленческого воздействия на предприятие, у которого эвристическую и прогностическую ценность [141, с.24].

Паттерн стратегии – это устойчивая характеристика, где в качестве устойчивой характеристики использована определенная совокупность детерминантов формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли: агрессивность внешней среды, внутренняя кризисоустойчивость и благоприятность микросреды предприятия розничной торговли.

Совокупность паттернов антикризисной стратегии выживания, адаптации, стабилизации и стратегии роста и трафик антикризисных трансформаций, указывающий направление движения от стратегии выживания к стратегии роста, составляют матрицу паттернов стратегем антикризисных стратегий. Паттерн антикризисной стратегии обуславливает ее выбор.

Паттерн антикризисной стратегии предприятия розничной торговли определяет ее оптимальный тип на основе оценки энергии антикризисных стратегем формирующих соответствующий паттерн (табл. 3.16).

Таблица 3.16 – Шкала оценки детерминант стратегем (авторская разработка)

Возможные состояния i -ой детерминанты стратегемы	Количество баллов, присваиваемых i -й детерминанте стратегемы
Высокий (В)	5
Достаточно высокий (ДВ)	4
Средний (С)	3
Ниже среднего (НС)	2
Низкий (Н)	1

Общая энергия стратегемы рассчитывается путем суммирования баллов каждой i -й ii детерминанты на основе следующей шкалы оценки (табл. 3.16). Например, согласно приведенных в табл. 3.16 характеристик, энергия стратегемы K^A_1 ; K^M_1 ; Π^{KU}_1 рассчитывается следующим образом: $5+5+5=15$ баллов.

На основе разработанной шкалы (табл. 3.4) сформирована матрица паттернов стратегем антикризисной стратегии предприятия розничной торговли (рис. 3.3), оценка энергии которых позволяет определить оптимальный тип антикризисной стратегии – выживания, адаптации, стабилизации и роста. В соответствии с разработанным научно-методическим подходом к определению оптимального типа антикризисной стратегии, чем больше энергия стратегемы, тем более высокий качественный уровень антикризисной стратегии предприятия розничной торговли.

Совокупность паттернов антикризисной стратегии выживания, адаптации, стабилизации и стратегии роста и трафик антикризисных трансформаций, указывающий направление движения от стратегии выживания к стратегии роста, составляют матрицу паттернов стратегем антикризисных стратегии (рис. 3.3). Паттерн антикризисной стратегии обуславливает ее выбор.

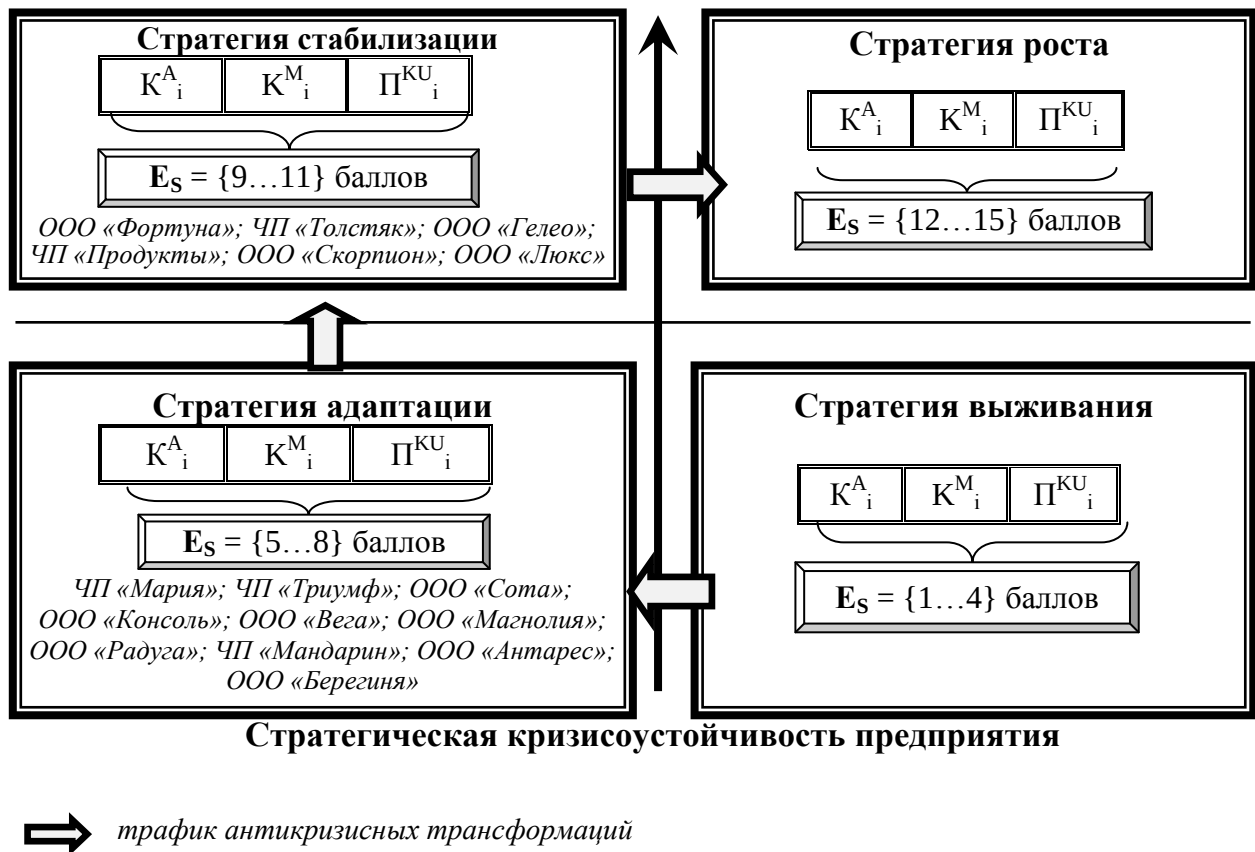


Рисунок 3.6 – Матрица паттернов стратегем антикризисных стратегий предприятий розничной торговли (авторская разработка)

Таким образом, предложенный подход к определению оптимального типа антикризисной стратегии, в отличие от существующих, создает возможность комплексного учета ключевых доминант развития предприятия розничной торговли в соответствии с трафиком антикризисных трансформаций (от стратегии выживания до стратегии роста).

На основе предложенного научно-методического подхода осуществлена локальная оценка энергии ключевых детерминант и общая энергия стратегемы каждого предприятия розничной торговли, что позволило определить оптимальный тип антикризисной стратегии. Результаты проведенных расчетов представлены в табл. 3.17.

Таблица 3.17 – Расчет энергии стратегем антикризисной стратегии предприятий розничной торговли в 2016 году

Предприятие розничной торговли	Локальная оценка энергии ключевых детерминант антикризисной стратегии			Общая энергия стратегемы (E _s)	Тип антикризисной стратегии
	Уровень агрессивности внешней среды (K ^в)	Уровень благоприятности и микросреды (K ^м)	Уровень внутренней кризисоустойчивости (П ^{кв})		
Кластер А					
ООО «Фортуна»	2	4	3	9	<i>стабилизации</i>
ЧП «Мария»	2	3	3	8	<i>адаптации</i>
ЧП «Триумф»	2	3	3	8	<i>адаптации</i>
ООО «Сота»	2	3	3	8	<i>адаптации</i>
ООО «Консоль»	2	3	3	8	<i>адаптации</i>
ООО «Вега»	2	5	1	8	<i>адаптации</i>
ЧП «Толстяк»	2	5	3	10	<i>стабилизации</i>
ООО «Магнолия»	2	3	3	8	<i>адаптации</i>
Кластер В					
ООО «Радуга»	2	5	1	8	<i>адаптации</i>
ООО «Гелео»	2	5	3	10	<i>стабилизации</i>
ЧП «Мандарин»	2	3	3	8	<i>адаптации</i>
ЧП «Продукты»	2	5	3	10	<i>стабилизации</i>
ООО «Антарес»	2	3	1	6	<i>адаптации</i>
ООО «Скорпион»	2	4	3	9	<i>стабилизации</i>
ООО «Люкс»	2	3	3	8	<i>стабилизации</i>
ООО «Берегиня»	2	3	1	6	<i>адаптации</i>

По результатам проведенной оценки установлено, что для 62,5% исследованной совокупности предприятий розничной торговли наиболее оптимальной в плановом периоде является стратегия адаптации, 37,5% предприятий розничной торговли рекомендовано ориентироваться на стратегию стабилизации.

Чем выше уровень агрессивности внешней среды, тем более реактивным должно быть поведение предприятия розничной торговли. Однако, как показывает практический опыт деятельности субъектов хозяйствования, значительная часть предприятий розничной торговли только частично используют предоставляемые им возможности, реакция других предприятий на внешние воздействия является с опозданием. Именно от внутренних и внешних возможностей изменениям внешней среды предприятия розничной торговли к зависит и, учитывая его турбулентность, способность к своевременной

реконфигурации имеющегося конкурентного потенциала для достижения намеченных целевых ориентиров.

Таким образом, разработанный методический инструментарий обоснования оптимального типа антикризисной стратегии предприятия розничной торговли в отличие от существующих, агрегирует ключевые детерминанты формирования антикризисной стратегии (агрессивность внешней среды, внутреннюю кризисоустойчивость и благоприятность микросреды) предприятия розничной торговли, позволяет на основе разработанной матрицы паттернов стратегем сформировать портфель антикризисных мероприятий.

По результатам проведенного исследования предложен новый подход к выбору оптимального типа антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, объединяющий в единый процесс последовательность действий по формированию, реализации и контролю антикризисной стратегии, который, в отличие от существующих разработок, учитывает уровень внутренней кризисоустойчивости, уровень агрессивности внешней среды, уровень благоприятности микросреды предприятия и позволяет на основе сравнения стратегических альтернатив разработать комплекс антикризисных мероприятий в соответствии с установленным целевым вектором развития предприятия розничной торговли в условиях ресурсных и временных ограничений

Первым этапом формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли является определение основных ориентиров деятельности в зависимости от состояния внешней среды (силы влияния эндогенных и экзогенных факторов), с учетом имеющихся ресурсов и возможностей и учитывая действующую на предприятии розничной торговли общую систему антикризисного управления. В зависимости от определенных ориентиров деятельности на втором этапе устанавливаются цели формирования антикризисной стратегии, которые с одной стороны позволяет конкретизировать направленность антикризисной стратегии предприятия розничной торговли и одновременно накладывают определенные ограничения при осуществлении анализа различных альтернатив деятельности.

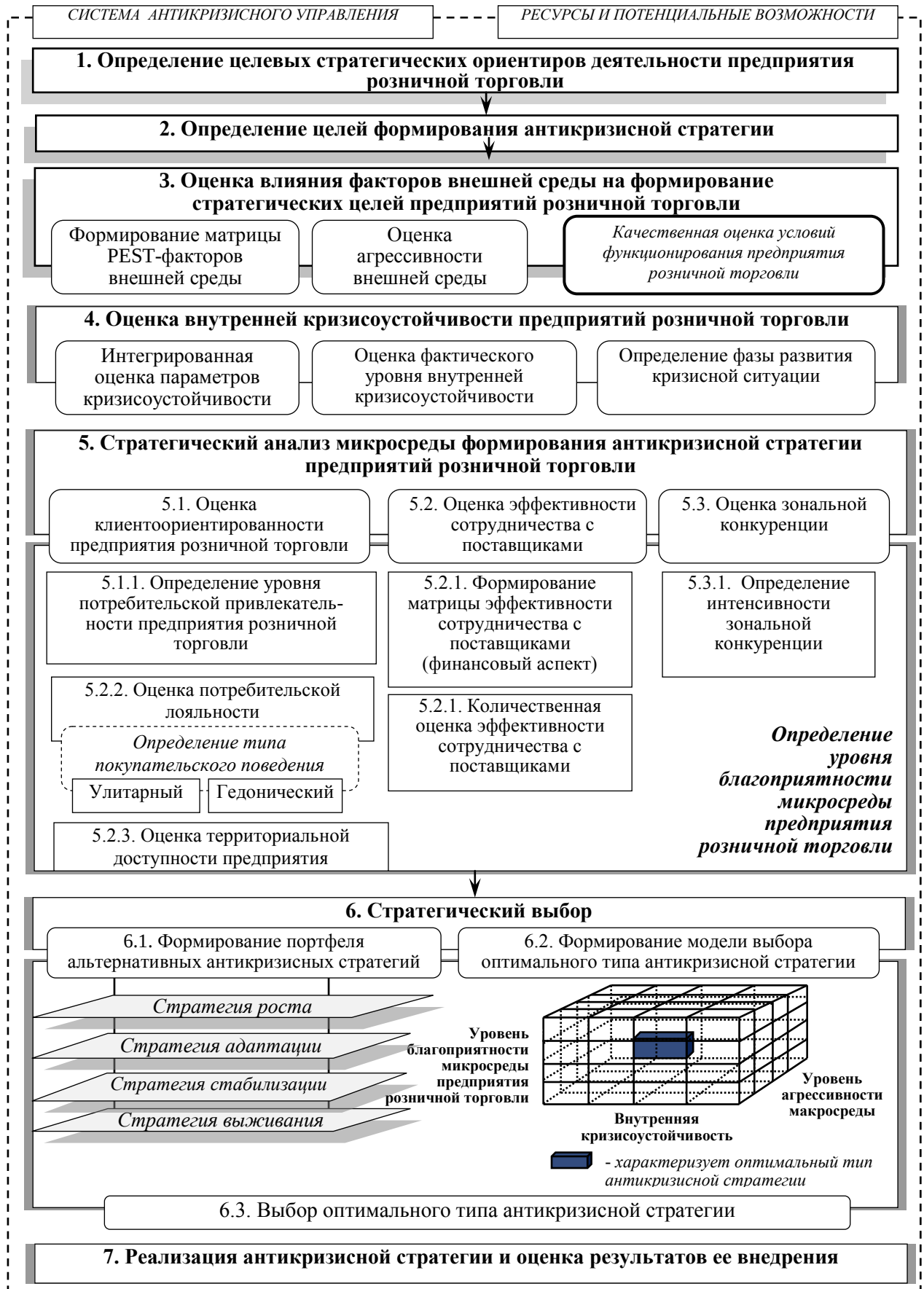
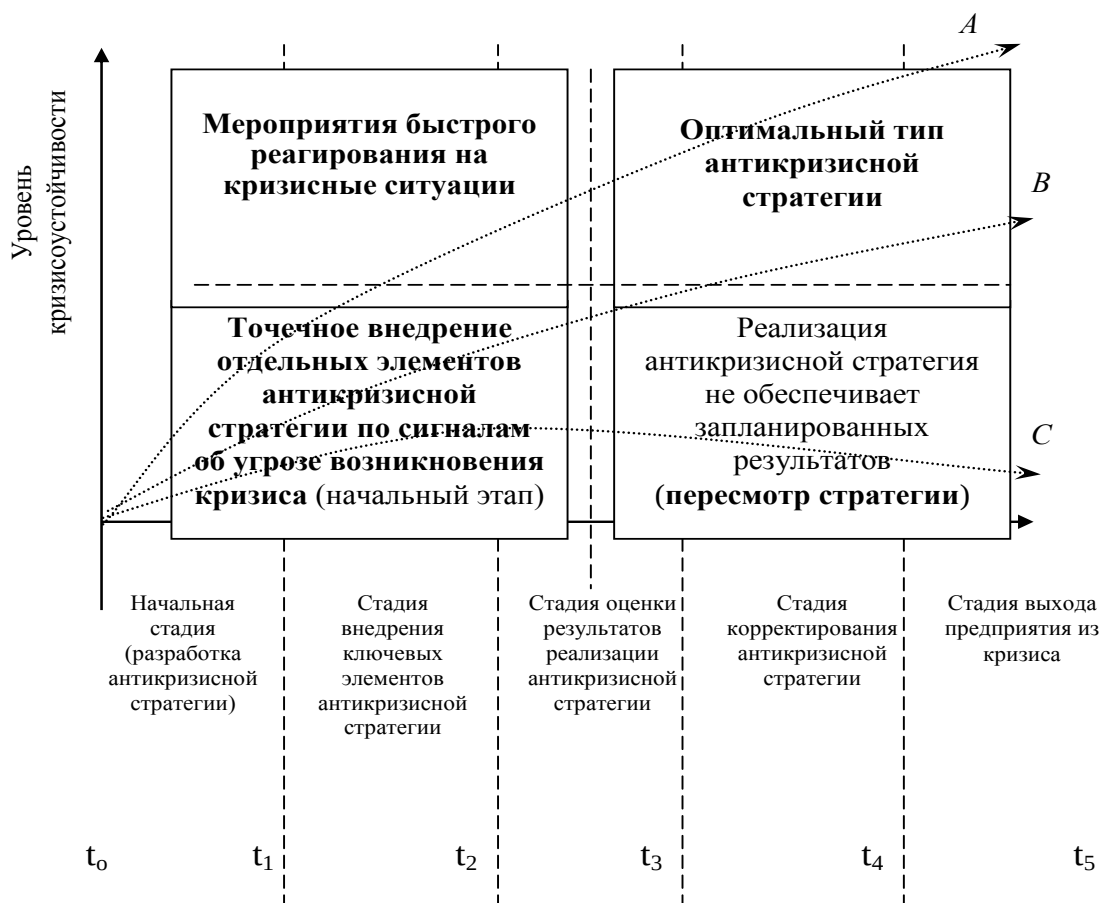


Рисунок 3.7 – Структурно-логическая схема формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли (авторская разработка)

С целью реализации антикризисной стратегии предприятия розничной торговли предлагается матрица, отражающая основные этапы данного процесса с учетом комплексного показателя кризисоустойчивости предприятия розничной торговли к кризису (рис. 3.8).



A - кривая быстрого улучшения функционирования предприятия розничной торговли как результат правильного выбора антикризисной стратегии (наиболее эффективный вектор)

B - кривая оптимального внедрения стратегических антикризисных решений в соответствии с выбранной стратегией (оптимальный вектор)

C - кривая неправильно выбранной антикризисной стратегии (критический вектор).

Рисунок 3.8 – Матрица реализации антикризисной стратегии предприятия розничной торговли (*авторская разработка*)

С целью обеспечения успешности реализации на данном этапе определяется перечень антикризисных мер и разрабатывается антикризисная программа, в соответствии с требованиями турбулентного внешней среды на

основе системного подхода, перечень разработанных доводится до работников, осуществляется соответствие выбранной антикризисной стратегии целевым ориентирам деятельности предприятия розничной торговли. При этом, при условии отсутствия отклонений осуществляется внедрение антикризисной стратегии в практическую деятельность предприятия розничной торговли с ее текущим корректировкой и соответствующим контролем и мониторингом реализации. Представленная матрица позволяет также оценить правильность выбора антикризисной стратегии, оптимальность внедрения стратегических антикризисных решений в соответствии с выбранной стратегией а также определить основные действия при условии неправильного выбора антикризисной стратегии (вектор С). Соответственно, чем выше уровень фактической кризисоустойчивости, тем больше возможностей имеет предприятия розничной торговли по продвижению по кривой быстрого улучшения функционирования, что является результатом правильного выбора антикризисной стратегии.

Предложенный научно-методический подход к формированию антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, объединяющий в единый процесс последовательность действий по формированию антикризисной стратегии, в отличие от существующих разработок, учитывает уровень внутренней кризисоустойчивости, уровень агрессивности внешней среды, уровень благоприятности микросреды предприятия и позволяет на основе сравнения стратегических альтернатив разработать комплекс антикризисных мероприятий в соответствии с установленным целевым вектором развития предприятия розничной торговли в условиях ресурсных и временных ограничений;

В случае установления несоответствия выбранного типа антикризисной стратегии целевым ориентирам, осуществляется просмотр оптимального выбора антикризисной стратегии.

Выводы по разделу 3

1. С целью решения задачи обоснованного выбора оптимального типа антикризисной стратегии для обеспечения устойчивого развития предприятия розничной торговли в перспективе разработана структурно-логическая схема формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, объединяющая в единый процесс последовательность действий по формированию антикризисной стратегии. Практическая апробация предложенного методического инструментария позволила определить уровень потребительской привлекательности предприятий розничной торговли. Установлено, что для 56% предприятий формата «магазин у дома» характерным является средний уровень потребительской привлекательности. Обобщение результатов оценки потребительской лояльности позволило установить характерный для предприятий данного формата торговли тип покупательского поведения.

2. Результаты комплексной оценки клиентоориентированности предприятий розничной торговли показали, что для 78% предприятий кластера *A* характерно повышение уровня клиентоориентированности, 67% предприятий данного кластера обеспечивают высокий и достаточно высокий уровень клиентоориентированности. Предприятия кластера *B* являются менее клиентоориентированными, что преимущественно связано с изменением потребительских предпочтений относительно выбора наиболее выгодного для потребителя предприятия розничной торговли по критериям цена и ассортимент.

3. С целью оценки эффективности сотрудничества предприятия розничной торговли с поставщиками, учитывая особенности организации расчетов в розничной торговле, рекомендовано использование матрицы, интегрирующей величину и скорость дебиторской и кредиторской задолженностей. Позиционирование предприятий розничной торговли в матрице позволило определить, что предприятия кластера *A* осуществляют

сотрудничество с поставщиками в целом эффективно, в то время как значительная часть предприятий кластера В имеют определенные финансовые проблемы, связанные с недостатком денежных средств при расчетах с поставщиками.

4. Учитывая, что динамические изменения в конкурентной борьбе оказывают значительное влияние на состояние рыночной ситуации в сфере розничной торговли, что соответственно определяет целевую направленность их антикризисных стратегий, в рамках разработанного методического инструментария оценки микроокружения, была оценена интенсивность зональной конкуренции предприятий розничной торговли. По результатам проведенной оценки был сделан вывод о высокой интенсивности зональной конкуренции для всех исследуемых предприятий розничной торговли.

5. Обобщение результатов оценок трех ключевых характеристик: привлекательности предприятия розничной торговли для потребителей, эффективности сотрудничества с поставщиками и конкуренции в сегменте розничной торговли, позволило определить уровень привлекательности микросреды функционирования предприятий розничной торговли. В результате проведенных расчетов установлено, что для 56% предприятий розничной торговли характерен средний уровень благоприятности микросреды.

6. С целью решения задачи обоснованного выбора оптимального типа антикризисной стратегии в диссертации предложена 3-компонентная модель ключевых детерминант, которая учитывает агрессивность внешней среды, благоприятность микросреды и уровень внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли. Общая энергия стратегем оценена с учетом локальных оценок детерминант.

7. Определение механизмов и способов управленческого воздействия, в соответствии с предложенным научно-методическим подходом, осуществлено на основе разработанной матрицы паттернов стратегем антикризисной стратегии предприятия, оценка энергии которых позволила определить оптимальный тип антикризисной стратегии – выживания, адаптации,

стабилизации и роста. Практическое применение предложенного подхода показало, что для выборочной совокупности предприятий розничной торговли характерны два вида антикризисной стратегии – адаптации (для 62,5% предприятий) и стабилизации (37,5% предприятий). Обосновано, что предложенный подход к определению оптимального типа антикризисной стратегии создает возможность комплексного учета ключевых доминант развития предприятия розничной торговли в соответствии с трафиком антикризисных трансформаций (от стратегии выживания до стратегии роста).

8. Для реализации антикризисной стратегии предприятий розничной торговли предложена матрица, отражающая основные этапы данного процесса. Практическое применение разработанной матрицы будет способствовать обоснованному принятию управленческих решений и выбору оптимального вектора развития в зависимости от фактического уровня кризисоустойчивости предприятия розничной торговли на разных стадиях реализации антикризисной стратегии.

Основные результаты исследования представлены в работах [81; 82; 83; 86]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе проведено теоретическое обобщение и предложен новый подход к решению научной задачи, которая заключается в обосновании теоретико-методических подходов и разработки практических рекомендаций по формированию антикризисной стратегии предприятий розничной торговли. Результаты проведенного исследования позволили сделать следующие выводы:

1. На основе обобщения основных положений теории антикризисного управления сформулировано авторское видение понятия «антикризисная стратегия предприятия», как комплексной модели действий в течение определенного периода времени, направленной на распознавание симптомов возникновения кризисной ситуации, нейтрализацию ее возможных последствий обеспечение высокого уровня внутренней кризисоустойчивости предприятия при различных уровнях агрессивности внешней среды. Учитывая комплексный и разноаспектный характер возможных симптомов кризиса, в качестве ключевого индикатора формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли рекомендовано использование показателя «внутренняя кризисоустойчивость предприятия», который, по уточненному определению, целесообразно рассматривать как способность к самосохранению целостности социально-экономической системы и возвращению в равновесное состояние при любых неблагоприятных стохастических воздействиях внешних и внутренних факторов в некоторый момент времени на основе обеспечения своевременной адаптации ее основных параметров, характеризующих финансовые, трудовые, материально-технические, маркетинговые и инновационные аспекты деятельности в соответствии с изменениями условий внешней среды.

2. Определено, что особенностями формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли на современном этапе развития являются неопределенность, сложность, динамичность и агрессивность

внешней среды. Установлено, что неопределенность является многоуровневой системой разнонаправленных факторов внешней среды, темп и частота изменений которых определяет степень ее динамичности. Обосновано, что повышение сложности и неопределенности внешней среды способствуют повышению уровня агрессивности внешней среды. Для оценки внутренних возможностей предприятий розничной торговли обеспечивать развитие при различных изменениях факторов внешней среды предложен показатель «внутренняя кризисоустойчивость», который определен как способность предприятий к самосохранению целостности социально-экономической системы и возвращению в равновесное состояние при любых неблагоприятных стохастических воздействиях внешних и внутренних факторов в некоторый момент времени на основе обеспечения своевременной адаптации ее основных параметров, характеризующих финансовые, трудовые, материально-технические, маркетинговые и инновационные аспекты деятельности в соответствии с изменениями условий внешней среды.

3. Впервые разработаны концептуальные основы формирования антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, основывающиеся на интеграции трех управленческих платформ: теоретико-методологической (цель, объект, предмет, принципы, основные категории, методы), диагностической (модели: оценки уровня агрессивности внешней среды, уровня внутренней кризисоустойчивости предприятия) и стратегической (алгоритм обоснования оптимального типа антикризисной стратегии, модели: комплексной оценки привлекательности микросреды предприятий розничной торговли, оценки клиентоориентированности, оценки эффективности сотрудничества с поставщиками, оценки интенсивности зональной конкуренции), что позволяет сформировать целостное видение процесса формирования антикризисной стратегии, и направлено на координацию управленческих решений в соответствии с установленными целевыми ориентирами деятельности предприятия розничной торговли с целью раскрытия спектра новых возможностей функционирования предприятия

розничной торговли и обеспечения его устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

4. Проведенная оценка влияния факторов внешней среды на формирование стратегических целей предприятий позволила установить дестабилизирующие факторы, которые влияют на развитие отрасли розничной торговли Донецкой Народной Республики. Для обеспечения своевременной реакции на тревожные сигналы кризиса, разработан научно-методический подход к определению уровня агрессивности внешней среды, объединяющий в систему интегрированные оценки четырех групп факторов макросреды (политико-правовых, экономических, социальных, технологических). Практическая апробация предложенного подхода позволила определить и ранжировать критические факторы внешней среды в зависимости от его вариации и уровня влияния на деятельность предприятий розничной торговли. Апробация разработанного подхода позволила определить основные барьеры, которые сдерживают развитие предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики.

5. Разработана система показателей оценки внутренней кризисоустойчивости, которая учитывает отраслевую специфику торговой отрасли по концептам (финансы, персонал, материально-техническая база, маркетинг, инновации) и позволяет идентифицировать и ранжировать критические факторы внешней среды в зависимости от их вариации и уровня влияния на деятельность предприятий розничной торговли. По результатам апробирования предложенной системы показателей установлено, что проблемы современного этапа социально-экономического развития экономики Донецкой Народной Республики проявляются в недостаточном использовании значительной части потенциала и нарушении устойчивости экономического развития предприятий розничной торговли.

6. Проведенная интегрированная оценка уровня внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли, осуществленная на основе разработанной модели оценки уровня внутренней кризисоустойчивости

предприятия розничной торговли позволила установить, что уровень внутренней кризисоустойчивости предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики в целом остается достаточно низким. В результате апробации разработанной системы показателей оценки внутренней кризисоустойчивости предприятия розничной торговли на основе сформированной матрицы, интегрирующей уровень агрессивности внешней среды и уровень внутренней кризисоустойчивости, определена фаза развития кризисной ситуации предприятий розничной торговли. Позиционирование предприятий розничной торговли в матрице позволило определить, что для большей части предприятий розничной торговли (75%) характерна фаза острого преодолимого кризиса.

7. Обоснован научно-методический подход к комплексной оценке микросреды предприятия розничной торговли, в рамках которого рекомендованы научно-методические подходы к оценке клиентоориентированности предприятий розничной торговли (потребительской привлекательности, потребительской лояльности и пространственного взаимодействия), оценке эффективности сотрудничества с поставщиками и оценке интенсивности зональной конкуренции, позволил определить, что для 78% предприятий кластера А характерно повышение уровня клиентоориентированности, для 44% предприятий кластера В характерно снижение уровня клиентоориентированности. На основе разработанной матрицы, интегрирующей величину и скорость дебиторской и кредиторской задолженностей установлено, что предприятия кластера А осуществляют сотрудничество с поставщиками достаточно эффективно, в то время как значительная часть предприятий кластера В имеют определенные финансовые проблемы, связанные с недостатком денежных средств при расчетах с поставщиками. Определено, что предприятия розничной торговли Донецкой Народной Республики осуществляют свою деятельность в условиях высокой интенсивности зональной конкуренции. В результате обобщения

интегрированных оценок установлено, что для 56% предприятий розничной торговли характерный средний уровень благоприятности микросреды.

8. Разработанный научно-методический подход к обоснованию оптимального типа антикризисной стратегии предприятий розничной торговли, агрегирующий ключевые детерминанты формирования антикризисной стратегии (агрессивность внешней среды, внутреннюю кризисоустойчивость и благоприятность микросреды) предприятия розничной торговли, позволил, на основе разработанной матрицы паттернов стратегем, сформировать портфель антикризисных мероприятий. По результатам апробации предложенного подхода для выборочной совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики рекомендован оптимальный тип антикризисной стратегии (роста, адаптации, стабилизации и выживания) и разработан комплекс рекомендаций по возможной их трансформации в плановом периоде.

Внедрение представленных разработок и рекомендаций позволит руководству предприятий розничной торговли принимать обоснованные решения при формировании и реализации антикризисной стратегии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аванесян, М. Г. Российская практика инновационной деятельности корпораций [Текст] / М. Г. Аванесян // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – № 32. – С. 107-113.
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / Адизес И. – Санкт-Петербург : «Питр», 2008. – 384 с.
3. Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти [Текст] / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 56. – С. 48.
4. Алексахин С.В. Прикладной статистический анализ: учебное пособие для вузов / С.В. Алексахин и др. – М.: Изд-во «ПРИОР», 2001. – 224 с.
5. Андреев, Е. Е. Сущность и содержание антикризисной стратегии предприятия (организации) [Электронный ресурс] / Андреев Е. Е. // КиберЛенинка : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Москва, сор. 2000-2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-antikrizisnoy-strategii-predpriyatiya-organizatsii>. – Источник публ.: Символ науки. 2016. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 02.10.2017.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие Сокр. пер.с англ. / И.Ансофф – М. : Экономика, 2013. – 519 с.
7. Антикризисное управление [Текст] : учебник / под ред. проф. Э. М. Короткова ; М-во образования и науки Рос. Федерации ; Гос. ун-т управления. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Инфра-М, 2010. – 620 с.
8. Антикризисное управление [Текст]: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – Кошкин В. И. [и др.]. – Москва : Инфра-М, 2000. – 512 с.

9. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса [Текст] : монография / под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. – Москва : Инфра-М, 2017. – 169 с.
10. Антикризисное управление предприятием [Текст] : учеб. пособие / сост. Т. Н. Рогова ; М-во образования и науки Рос. Федерации ; Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования ; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 200 с.
11. Антикризисное управление предприятиями промышленности на основе оценки бизнеса [Текст] : учебник / под ред. А. Г. Грязновой. – Москва : Инфра-М, 2011 – 368 с.
12. Антикризисное управление, его сущность и содержание. [Электронный ресурс] // А.Л. Лазаренко – Электрон. текстовые дан. – [Б. м.] – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/00475.htm>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 14.01.2017.
13. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура [Текст] / отв. ред. Г. А. Александров. – Москва : БЕК, 2014. – 544 с.
14. Антикризисный менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-метод. комплекс / сост. В. А. Акулич, В. В. Валетко ; Белорусский гос. технолог. ун-т. – Электрон. текстовые дан. – Минск, 2011. – Режим доступа: <http://stud24.ru/anticrisis-economy/antikrizisnyj-menedzhment/425105-1508953-page1.html>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 30.09.2017.
15. Ахметов, Н. С. Общая и неорганическая химия [Текст] : учеб. для Вузов / Н. С. Ахметов. – 4-е изд., испр. – Москва : Высшая школа, 2001. – 743 с.
16. Бавистер, С. Основы НЛП: Успех в профессиональной, общественной и личной жизни [Текст] / Бавистер С., Викерс А. – Москва : ФАИР, 2008. – 336 с.
17. Бакунович, М. Ф. Атмосфера магазина [Текст] / М. Ф. Бакунович // Товаровед и Торговля. 2005. – №4. – С. 26-28.

18. Банкротство: учет, анализ и аудит [Текст] : учеб. пособие для студентов специальности 080109.65 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» всех форм обучения / О. Ю. Дягель, Т. П. Сацук, и др. ; Федер. агенство по образованию ; Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2007. – 174 с.

19. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятий [Текст] : [учеб. пособие для вузов] / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – Москва : Юнити-Дана, 2001. – 400 с.

20. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие для вузов / Т. Б. Бердникова. – Москва : Инфра-М, 2013. – 214 с.

21. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента [Текст] : в 2 т. Т. 2 / И. А. Бланк. – 4-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2012. – 674 с.

22. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс] // Академик: Словари и энциклопедии на Академике. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 11.03.2016.

23. Большой энциклопедический словарь [Текст] : а - Я / Гл. ред. А.М. Прохоров. - Москва : СОВ. ЭНЦИКЛ., 1994. - 1628 с.

24. Букреев, А. М. Экономический механизм антикризисного управления предприятием [Текст] : монография / А. М. Букреев, К. И. Кремер, О. Е. Дударев ; Федер. агентство по образованию, Рос. новый ун-т, Воронеж. ин-т высоких технологий. – Воронеж : Научная книга, 2007. – 231 с.

25. Василенко, В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий [Текст] : монография / В. А. Василенко ; Тавр. нац. ун-т им. В. И. Вернадского. – Киев : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.

26. Ващенко, Н. В. Развитие торгового предприятия на основе формирования и реализации инновационного потенциала предприятия: теория и методология [Текст]: монография / Н. В. Ващенко. ; ГО ВПО «Донец. нац. ун-

т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского». – Донецк : ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2016. – с.

27. Веснин, В. Р. Теория антикризисного управления [Текст]: учеб.-практ. пособие / Веснин В. Р. Юрьева Т. В. ; Междунар. консорциум «Электрон. ун-т» ; Москов. гос. ун-т экономики, статистики и информатики ; Евразийский открытый ин-т. – Москва : Евразийский открытый институт, 2010. – 215 с.

28. Влияние антикризисного управления предприятия на экономику РФ в современных условиях [Текст] / Р. Т. Базаров, Р. Г. Синетова, Э. И. Басырова, и др. // Фундаментальные исследования. – 2017. – №10-2. – С. 301-305.

29. Волкова, В. Н. Основы теории систем и системного анализа [Текст] : учеб. для вузов / В. Н. Волкова, А. А. Денисов ; М-во образования Рос. Федерации ; С.-Петерб. гос. техн. ун-т. – изд-е 2-е, перераб. и доп. – Санкт-Петербург : СПбГТУ, 2001. – 512 с.

30. Воробьева, И. В. Устойчивость экономики и проблемы ее обеспечения в современной России [Текст] / И. В. Воробьева // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – №1(17). – С. 17-25.

31. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст] : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.

32. Глущенко, В. В. Введение в кризисологию. Финансовая кризисология. Антикризисное управление [Текст] / Глущенко В. В. – Москва : ИП Глущенко В. В., 2008. – 88 с.

33. ГОСТ Р 51773–2009. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли [Текст] : офиц. изд. / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. – Взамен ГОСТ Р 51773–2001; введ. 2009-15-12. – Москва : Стандартинформ, 2010. – I-III, 1-15 с.

34. Градов, А. П. «Семь кругов» проблемной ситуации по уровням управленческой иерархии [Текст] / А. П. Градов // Научно-технические

ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Серия: Экономические науки. – 2014. – № 1 (187). – С. 20-27.

35. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. М. Грант; под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.

36. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ = Contemporary Strategy Analysis [Текст] / Грант Р. М. ; под ред. В. Н. Фунтова. – пер. с англ. – 6-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 560 с.

37. Грейнер, Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций [Текст] / Грейнер Л. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76-92.

38. Губин, В. А. О концептуальных подходах к антикризисному управлению современным субъектом предпринимательства [Электронный ресурс] / Губин, В. А., Губин Г. В. // КиберЛенинка : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Москва, сор. 2000-2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-kontseptualnyh-podhoda-k-antikrizisnomu-upravleniyu-sovremennym-subektom-predprinimatelstva>. – Источник публ.: Российское предпринимательство. – 2008. – Том 9. – № 4. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 30.07.2017.

39. Демчук, О. Н. Антикризисное управление [Текст] : учеб. пособие / Демчук, О. Н., Ефремова Т. А. – Москва : Флинта, МПСИ, 2009. – 256 с.

40. Дзёбко И. Эффективное управление долгами [Электронный ресурс] / И. Дзёбко // Экономическая конкуренция. – 2009. – № 5. – Режим доступа: www.consult.kharkov.ua. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 04.05.2017.

41. Дихтер, С. Как руководить процессом преобразований [Текст] / Дихтер С., Гэньон К., Александер А. // Вестник McKinsey: теория и практика управления. – 2002. – № 1. – С. 183-205.

42. Долан, Э. Дж. Макроэкономика [Текст] / Долан Э. Дж. – Москва: Инфра - М, 2007. – 254 с.

43. Дусаев, Р.Н. Концептуальные подходы в методологии сравнительно-правовых исследований [Электронный ресурс] : учеб. пособ. / Дусаев Р.Н. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://scicenter.online/kniga-sravnitelnoe-pravo-scicenter/kontseptualnyie-podhodyi-metodologii-84354.html> – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 03.09.2017.

44. Дягель, О. Ю. Кризис в деятельности предприятия: формирование понятия на основе системного подхода [Текст] / О. Ю. Дягель, Э. О. Энгельгардт // Актуальные проблемы экономики и управления в современном обществе : материалы междунар. науч.-практ. конф. преподавателей. – Пермь, 2009.

45. Дягель, О. Ю. Формирование механизма антикризисного управления развитием предприятия сферы услуг: теоретико-методологический аспект [Текст] / О. Ю. Дягель // Теоретика и практика общественного развития . – 2012. – № 11. – С. 276-281.

46. Есакова, А. М. Совершенствование механизма антикризисного управления промышленными предприятиями в регионе [Текст] : автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Есакова Алла Михайловна; Ряз. гос. радиотехн. акад. – Тамбов, 2002. – 22 с.

47. Есенберлина, Д. И. Антикризисное управление предприятием: цели и содержание [Электронный ресурс] / Д. И. Есенберлина, А. А. Переплетова. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59711.doc.htm. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 09.04.2017.

48. Загорна, Т. О. Конкурента динаміка роздрібної торгівлі: теорія, діагностика, моделювання [Текст] : [монографія] / Т. О. Загорна. – Донецьк : «Ноулідж», 2013. – 463 с.

49. Зайцев, Н. Л. Краткий словарь экономиста [Текст] / Н. Л. Зайцев. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. – 224 с.

50. Запухляк, І. Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність [Текст] / І. Б. Запухляк // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – С. 87-89.

51. Захарова, Ж. Ж. Современные форматы магазинов [Электронный ресурс] / Захарова, Ж. Ж. // КиберЛенинка : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Москва, сор. 2000-2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-formaty-magazinov>. – Источник публ.: Сибирский торгово-экономический журнал. 2015. № 2(20). – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 23.02.2017.

52. Зосимова, Ж. С. Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Жанна Сергіївна Зосимова ; Харк. нац. економ. ун-т. – Харків : ТОВ Рейтинг, 2013. – 20 с.

53. Зуб, А. Т. Антикризисное управление [Текст] : учеб. для бакалавров / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2014. – 343 с.

54. Ивашева, А. Ю. Стратегия антикризисного управления предприятием [Электронный ресурс] / А. Ю. Ивашева. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://orelgiet.ru/docs/60_22_10_12_10.pdf. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 13.03.2016.

55. Ивашковская, И. В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации [Текст] / И. В. Ивашковская, Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 19-34.

56. Казаков, А. П. Экономика (Микро-, макро- и прикладная экономика) : учебный курс.. 60-120 час [Текст] / А. П. Казаков, Н. В. Минаева. - Москва: ЦИПКК АП, 1996. - 392 с.

57. Кайль, Я. Я. Риск-ориентированное бизнес-регулирование непрерывности бизнеса как инструмент кризисоустойчивого управления

микроэкономической системой [Текст] / Я. Я. Кайль, Е. Ф. Файзулин // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 7-2. – С. 366-371.

58. Кац, И. Антикризисное управление предприятием [Текст] / Кац, И. // *Проблемы теории и практики управления*. – 2003. – № 2. – С. 82-85.

59. Князева, И. Ю. Типология и особенности антикризисных стратегий [Электронный ресурс] / Князева, И. Ю. // *Elibrary.ru* : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Москва, сор. 2000-2018. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24036414>. – Источник публ.: *Конкурентоспособность. Инновации. Финансы*. 2012. № 2. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 21.09.2016.

60. Ковалевська, Т. Ю. Комунікативні аспекти нейролінгвістичного програмування [Текст]: монографія / Т. Ю. Ковалевська. – Одеса : Астропринт, 2001. – 156 с.

61. *Комлев, Н. Г. Словарь иностранных слов* [Текст] / *Комлев, Н. Г.* – Москва : Эксмо-Пресс, 2000. – 1308 с.

62. Королев, М. И. Экономика. Риски. Защита [Текст] : словарь-справочник / М. И. Королев. – Москва : Анкил, 2008. – 832 с.

63. Коротков, Э. М. Менеджмент. Исследование систем управления [Электронный ресурс] : учеб. / Коротков, Э. М. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/sistema-upravleniya/9.htm>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 12.03.2016.

64. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы [Текст] / Котлер, Ф. – Москва : Альпина паблишер, 2016. – 144 с.

65. Кравченко, Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия [Текст] : учеб. для студентов напр. под. 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия») оч. и заоч. форм обучения / Е. С. Кравченко – Донецк : ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2017. – 393 с.

66. Кравченко, Е. С. Экономика предприятия [Текст] : учеб. для студентов напр. под. 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия»)

оч. и заоч. форм обучения / Е. С. Кравченко – Донецк : ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2016. – 459 с.

67. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент [Текст] : превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. СПб. [и др.] : Питер, 2001. 430 с.

68. Крутик, А. Б. Предпринимательские риски. Учебное пособие для вузов [Текст] . / Крутик, А. Б. – СПб.: Астерион, 2005—304 с.

69. Кузнецов, Б. Л. Синергетический менеджмент. Словарь терминов и определений [Текст] / Кузнецов Б. Л. – Набережные Челны : КамПИ, 2011. –73 с.

70. Кулініч, Р. О. Статистична оцінка чинників соціально-економічного розвитку [Текст] : монографія / Р. О. Кулинич. – Київ : Знання, 2007. – 311 с.

71. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг [Текст] / Ламбен Ж.-Ж. – Пер. с фр. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 589 с.

72. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : підручник / Лігоненко Л. О. – Київ : КНТЕУ, 2005. – 824 с.

73. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: [Текст] підручник . – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.

74. Ложкин, С. А. Основы кибернетики [Текст] / С. А. Ложкин ; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова ; Фак. вычисл. математики и кибернетики ; каф. математ. кибернетики. – Москва, 2003. – 143 с.

75. Лукашова, М. А. Формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли на основе повышения эффективности ресурсного потенциала [Текст] / М. А.Лукашова // Развитие отраслей АПК на основе повышения эффективности использования ресурсного потенциала: матер. междунар. науч.-практ. конф. ; сб. науч. тр. – Киров: ФГБОУ ВО Вятская ГСХА, 2017. – С. 248-251.

76. Лукашова, М. А. Анализ понятия «кризис» как важной детерминанты антикризисного управления предприятием [Текст] / М. А. Лукашова // Стратегия предприятия в контексте повышения его

конкурентоспособности: матер. VI Междунар. науч.-практ. интернет-конф. – Донецк: ДонНУЭТ, 2017. – Вып. 6. – С. 91-94.

77. Лукашова, М. А. Антикризисное управление предприятием: сущность и содержание [Текст] / М. А. Лукашова, Е. С. Кравченко // Торговля и рынок. – 2016. – Вып. 2, том 1. – С. 110-117.

78. Лукашова, М. А. Вопросы формирования эффективной антикризисной стратегии предприятий торговли Донецкого региона [Текст] / М. А. Лукашова // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сб. науч. тр.: по матер. Междунар. конф. Севастополь: ИТ «АРИАЛ», 2017. – С. 100-104.

79. Лукашова, М. А. Комплекс функций антикризисного управления торговым предприятием [Текст] / М. А. Лукашова, Е. С. Кравченко // Новые тенденции в развитии российской модели корпоративного управления: посткризисные уроки и выводы: матер. межвуз. науч.-практ. конф. Симферополь: АНО «ООВО» «Университет экономики и управления», 2016. – С. 68-73.

80. Лукашова, М. А. Методический инструментарий оценки внутренней кризисоустойчивости предприятий торговли при формировании антикризисной стратегии [Текст] / М. А. Лукашова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2017. – Вып. 3. – С. 76-84.

81. Лукашова, М. А. Методический инструментарий оценки микросреды при формировании антикризисной стратегии предприятий розничной торговли [Текст] / М. А. Лукашова // Торговля и рынок. – 2017. – Вып. 4. – С. 71-76.

82. Лукашова, М. А. Методический инструментарий технологии интегрированного подхода к формированию антикризисной стратегии предприятия [Текст] / М. А. Лукашова // Сб. науч. трудов серии «Экономика». – 2017. – Вып. 8. – С. 117-128.

83. Лукашова, М. А. Моделирование альтернативных сценариев антикризисного развития предприятия [Текст] / М. А. Лукашова, Е. С. Кравченко // Торговля и рынок. – 2017. – Вып. 2. – С. 93-102.

84. Лукашова, М. А. Оценка влияния факторов внешней среды на формирование стратегических целей предприятий розничной торговли [Текст] / Лукашова, М. А. // Наука и практика в развитии социально-экономического, правового и образовательного потенциала общества: матер. III Междунар. науч.-практ. конф. – Норильск, 2017. – С. 201-205.

85. Лукашова, М. А. Современные методы антикризисного управления предприятием [Текст] / М. А. Лукашова, Е. С. Кравченко // Теория и практика коммерческой деятельности: матер. VI Всероссийской науч.-практ. конф. студентов (бакалавров и магистрантов), аспирантов, молодых ученых и специалистов. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – С. 300-302.

86. Лукашова, М. А. Стратегическое управление персоналом с учетом мотивации в условиях кризисной экономики [Текст] / М. А. Лукашова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: матер. V Междунар. науч.-практ. интернет-конф. – Донецк: ДонНУЭТ, 2016. – Т. 2. – С. 183-186.

87. Лукашова, М. А. Теоретические аспекты кризисоустойчивости предприятия как ключевого параметра антикризисной стратегии [Текст] / М. А. Лукашова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 84. – С. 1027-1032.

88. Люев, А. Х. Кризисоустойчивость предприятия [Текст] / А. Х. Люев // Молодой ученый. – 2011. – №2. – Т.1. – С. 112-114.

89. Малахов, В. П. Философия права. Идеи и предположения [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Юриспруденция» и «Философия» / Малахов В. П. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 391 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52590.html>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 02.10.2017.

90. Манушин, Д. В. Обзор и уточнение понятия «Антикризисное управление макроэкономикой» / Д. В. Манушин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – №37. – С.51-64.
91. Маркетинг в розничной торговле [Текст] / М. Салливан, Д. Эдкок. – пер. с англ. – Санкт-Петербург : ИД "Нева" : Нева-Экономикс, 2004. – 381 с.
92. Мармоза, А. Т. Теорія статистики [Текст] підручник / А. Т. Мармоза. – 2-ге вид. перероб. та доп. – Київ : «Центр учбової літератури», 2013. – 592 с.
93. Минаева, Т. С. Совершенствование антикризисного управления на предприятиях [Текст] / Т. С. Минаева // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2012. – № 4. – С. 51-60.
94. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Текст] / Минцберг, Г. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 512 с.: ил. – («Деловой бестселлер»).
95. Мирмович, Э. Г. Анализ проблемы поддержки выработки решений на действия в кризисных ситуациях в условиях неопределенности [Текст] / Э. Г. Мирмович, Л. Б. Жаренов // Технологии гражданской безопасности. – 2007. – № 4. – С. 88-95.
96. Міжнародний менеджмент [Текст] : навч. посібник / Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
97. Модель S.C.O.R.E. [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: https://www.e-reading.club/chapter.php/1025336/24/Robert_-_NLP-2_pokolenie_Next.html – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 7.02.2017.
98. Мыльник В. В. Исследование систем управления [Текст] : учеб. пособие для вузов / Мыльник В. В., Титаренко, Б. П., Волочиенко В. А. – 2-е

изд., перераб. и доп. – Москва : Академический Проект; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 352 с.

99. Некрестьянова, Ю. Н. Теоретическое обоснование анализов Парето [Текст] / Некрестьянова, Ю. Н. // Предпринимательство. 2013. – № 3. – С. 56-64.

100. Нестеров, А. Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / Нестеров А. Ю. // КиберЛенинка : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Москва, сор. 2000-2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnye-funktsionalnye-strategii-razvitiya-predpriyatiya>. – Источник публ.: Российское предпринимательство. 2011. Том 12. № 12. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 01.10.2017.

101. Новая философская энциклопедия [Текст] : в 4 т. / Ин-т философии Рос. акад. наук ; Гл. ред. В. С. Степин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Мысль, 2010. – с.

102. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка [Текст] : 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова ; Рос. акад. наук ; Ин-т рус. языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – Москва : Азбуковник, 2002. – 944 с.

103. Орлов, А. И. Организационно-экономическое моделирование [Текст] : учеб. : в 3 ч. / Александр Иванович Орлов. – Москва : МГТУ им. Н. Э. Баумана. – 2009. – Ч. 2 : Экспертные оценки. – 2011. – 486 с.

104. Осипов, Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма [Текст] / Ю. М. Осипов. – Москва : Изд-во МГУ, 1994. – 368 с.

105. Патласов, О. Ю. Стратегии коммерческих организаций в предкризисных и кризисных ситуациях [Текст] / О. Ю. Патласов, О. В. Сергиенко // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2015. – № 4(44). – С. 170-179.

106. Петрушевский, Ю. Л. Государственный аудит эффективности как инструмент антикризисного управления предприятиями (экономикой) региона

[Текст] / Ю. Л. Петрушевский // Сб. науч. работ серии «Финансы, учёт, аудит». – Донецк : ДонАУиГС, 2017. - Вып. 7 – С. 156-166.

107. Петрушевский, Ю. Л. Проблемы формирования инновационного потенциала персонала [Текст] / Ю. Л. Петрушевский, Т. В. Светличная // Сб. науч. работ серии «Экономика». – Донецк : ДонГУУ, 2016. – Вып. 2. – С. 171-180.

108. Петрушевский, Ю. Л. Содержание и структура механизма антикризисного управления промышленными предприятиями региона [Текст] / Ю. Л. Петрушевский, И. А. Сичкар // Менеджер. – Донецк : ДонАУиГС, 2017. – Вып. 4 (82). – С. 44-50.

109. Петрушевский, Ю. Л. Управление деятельностью промышленных предприятий в условиях кризиса [Текст] / Ю. Л. Петрушевский, И. А. Сичкар // Сб. науч. работ серии «Финансы, учёт, аудит». – Донецк : ДонАУиГС, 2016. – Вып. 3. – С. 15-22.

110. Пилипчук, В. В. Антикризисное управление [Текст] / В. В. Пилипчук ; Дальневосточный гос. ун-т ; Тихоокеанский ин-т дистанционного образования и технологий. – Владивосток : ТИДОТ, 2003. – 123 с.

111. Поддєрьогін, А. М. Фінанси підприємств [Текст] : [підручник] / А. М. Поддєрьогін, Л. Д. Буряк, Г. Г. Нам [та ін.]. – [3-те вид., перероб. і допов.]. – Київ : КНЕУ, 2000. – 460 с.

112. Полонець, В. Чи варто використовувати PEST- і SLEPT-аналізи у стратегічному маркетингу? [Текст] / В. Полонець // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 4. – С. 47-50.

113. Полякова, Ю. К определению понятия «антикризисное управление экономикой субъекта РФ» [Текст] / Ю. К. Полякова // ЭГО. Экономика. Государство. Общество. – 2010. – № 4. – С.124-131.

114. Попов, Д. А. Форматы розничных торговых предприятий и их услуги [Текст] / Попов, Д. А., Синюков В. А. // Российское предпринимательство. – 2011. – Том 12. – № 2. – С. 128-133.

115. Попов, С. А. Стратегическое управление [Текст] : 17-модульная прогр. для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4. – Москва : “Инфра-М”, 1999. – 344 с.

116. Попова, Л. Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики его организационной структуры [Электронный ресурс] / Л. Ф. Попова // КиберЛенинка : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Москва, сор. 2000-2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vliyaniya-faktorov-vneshney-sredy-predpriyatiya-na-harakteristiki-organizatsionnoy-struktury>. – Источник публ.: Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2014. № 2 (25). – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 12.11.2017.

117. Портер, М. Стратегія конкуренції [Текст] / Портер, М. – Пер. з англ.– Київ : Основи, 1998. – 390 с.

118. Постников, В. М. Анализ подходов к формированию состава экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие решений [Электронный ресурс] / В. М. Постников // Наука и образование. МГТУ им. Н. Э. Баумана. Электрон. журн. – Электрон. текстовые дан. – 2012. – № 5. – С. 333–346. – Режим доступа: <http://technomag.edu.ru/doc/360728.html>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 19.04.2016.

119. Постников, В. М. Методы выбора весовых коэффициентов локальных критериев [Электронный ресурс] / Постников В. М., Спиридонов С. Б. // Наука и Образование. МГТУ им. Н.Э. Баумана. Электрон. журн. Электрон. текстовые дан. – 2015. – № 06. – Режим доступа: file:///C:/Users/User/Desktop/SE-BMSTU_Jun2015_267to287.pdf. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 15.06.2017.

120. Припотень, В. Ю. Направления и пути преодоления банкротства на торговых предприятиях Донбасса [Текст] / В. Ю. Припотень, А. В. Палто // сб. науч. тр. серии «Государственное управление». – Донецк : ДонАУиГС, 2017. – Вып. 2 (6). – С. 265-273.

121. Припотень, В. Ю. Оценка эффективности антикризисного управления предприятий торговой отрасли [Текст] / В. Ю. Припотень // Торговля и рынок: научн. журн. – 2018. – № 1'(45). – С. 47-52.

122. Припотень, В. Ю. Разработка процесса формирования антикризисной стратегии торгового предприятия [Текст] / В. Ю. Припотень, А. В. Палто // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2017. – Т. 13. – № 2. – С. 113-121.

123. Припотень, В. Ю. Учет индикаторов финансово-экономического состояния при формировании антикризисной стратегии предприятий [Текст] / В. Ю. Припотень, И. Е. Алферова // Торговля и рынок: научн. журн. – 2017. – № 3'(43). – Т. 1. – С. 132-141.

124. Припотень, В. Ю. Учет отраслевых особенностей при формировании антикризисной стратегии предприятия [Текст] / В. Ю. Припотень, И. Е. Алферова // Торговля и рынок: науч. журн. – 2017. – Т. 1. – №4(44). – С. 87-99.

125. Приб, К. А. Сутність криз та їх місце у процесах економічної динаміки [Текст] / К. А. Приб // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 9-1, ч. 2. – С. 13-17.

126. Ребер, А. Большой толковый психологический словарь [Текст] : в 2 т. / А. Ребер. – [Пер. с англ.]. – Москва : Вече: АСТ, 2003. – Т. 1. – 559 с.

127. Рогатенюк, Э. В. Подходы к трактовке сущности понятия "кризис предприятия" [Электронный ресурс] / Э. В. Рогатенюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2011. – № 5. – С. 146-150. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_5_32. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 17.10.2016.

128. Рудакова, А. Ю. Антикризисное управление организационными изменениями [Электронный ресурс] / А. Ю. Рудакова // КиберЛенинка : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Москва, сор. 2000-2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-organizatsionnymi-izmeneniyami>. – Источник публ.: Известия Алтайского

государственного университета. 2015. Т.1. №86. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 11.12.2016.

129. Ряховская, А. Н. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях» [Текст] / Ряховская, А. Н., Кован С. Е. // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2013. – №5(80). – С. 62-73.

130. Сетевая экспертиза [Текст] / Д. А. Губанов, Н. А. Коргин, Д. А. Новиков, А. Н. Райков ; под ред. Д. А. Новикова, А. Н. Райкова. – 2-е изд. – Москва : Эгвес, 2011. – 166 с.

131. Симчера, В. М. Методы многомерного анализа статистических данных [Текст] / Симчера В. М. – Москва : Финансы и статистика, 2008. – 400 с.

132. Словарь финансово-экономических терминов [Текст] / А. В. Шаркова, А. А. Илячков, Е. В. Аркина и др. ; Федер. гос. образоват. бюджет. учреждение высш. образования ; Финансовый ун-т при правительстве Рос. Федерации. – Москва : Дашков и К, 2015. – 1168 с.

133. Словарь финансово-экономических терминов [Текст] / А. В. Шаркова, А. А. Илячков, Е. В. Аркина и др. – Москва : Дашков и К, 2015. – 1168 с.

134. Смирнов, Д. Б. Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия [Текст] / Д. Б. Смирнов // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т. 6. – № 3. – С. 149–155.

135. Соболев, А. А. Концептуальный подход и его применение к исследованию систем управления [Электронный ресурс] / Соболев, А. А. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2018/2883/1353>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 20.10.2017.

136. Стернин, И. А. Типы значений и концепт [Текст] / Стернин, И. А. // Концептуальное пространство языка : сб. науч. тр. / Под ред. проф. Е. С. Кубряковой. – Тамбов : Изд-во ТГУ им. Г. Р. Державина, 2005. – С. 257-282.

137. Стратегическое управление. Управление посредством выбора стратегических позиций [Электронный ресурс] // EREPORT.RU: мировая экономика. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strpos.htm>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 23.09.2017.

138. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] / под ред. Градов А. П., Кузин Б. И. – Санкт-Петербург : Специальная литература, 1996. – 510 с.

139. Стратегічний розвиток національної економіки [Текст] : колект. моногр. / [Жидченко В. Д. та ін]; за ред. канд. екон. наук, доц. Т. Л. Іванової; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк : ВІК, 2012. – 322 с. : рис., табл.

140. Тайгибова, Т. Т. Разработка стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием [Текст] / Т. Т. Тайгибова // Молодой ученый. – 2013. – № 4. – С. 304-307.

141. Тарасенко, В. В. Социальные механизмы и способы управленческого воздействия на развитие территориальных кластеров в современной России [Текст] : автореф. дис.д.э.н. 22.00.08 – Социология управления / Владислав Валерьевич Тарасенко; Рос. ун-т. дружбы народов. – Москва, 2013. – 38 с.

142. Таташева, Э. В. Современные форматы розничной торговли: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс] / Таташева, Э. В. // КиберЛенинка : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Москва, сор. 2000-2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-formaty-roznichnoy-torgovli-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt>. – Источник публ.: Теория и практика общественного развития. 2015. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 27.01.2017.

143. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – Москва : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

144. Тихонов, А. В. Антикризисное управление как основа разработки антикризисных стратегий [Электронный ресурс] / А. В. Тихонов // Elibrary.ru : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Москва, сор. 2000-2018. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29218870>. – Источник публ.: «Экономика и социум», 2017. №2(33). – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 02.02.2017.

145. Том, Н. Управление изменениями [Текст] / Том Н. // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 68-74.

146. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях [Текст] : монография / В. Н. Алферов, К. А. Березин и др. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2014. – 157 с. – (Научная мысль).

147. Ушанов, П. В. Антикризисное управление как новая парадигма управления [Текст] / Ушанов, П. В. // Эффективное антикризисное управление. – 2010. – № 1. – С. 66-79.

148. Фомин, Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия: [Текст] : учеб. пособие / Фомин, Я. А. – Москва : Московская финансово-промышленная академия, 2004. – 61 с.

149. Фролова, Л. В. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі [Текст] / Л. В. Фролова, О. Григораш // Вісник КНТЕУ, 2012. – №5, С. 50-58.

150. Хвостенко, О. А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства [Текст] / О. А. Хвостенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5. – С. 166–174.

151. Хит, Роберт Антикризисное управление для руководителей и менеджеров [Текст] / Хит Роберт. – Москва : Изд-во «ЛОРИ», 2004. – 487 с.

152. Цикличность развития экономики и управление конкурентными преимуществами [Текст] / [Градов А. П. [и др.]] ; под ред. Градова А. П. ; М-во образования и науки Рос. Федерации ; Гос. образовательное учреждение высш.

проф. образования "С.-Петерб. гос. политехн. ун-т". – Санкт-Петербург : Полтораки, 2011. – 1149 с.

153. Чернова, А. А. Типология и условия применения антикризисных стратегий [Электронный ресурс] / А. А. Чернова // КиберЛенинка : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Москва, сор. 2000-2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-i-usloviya-primeneniya-antikrizisnyh-strategiy>. – Источник публ.: Статистика и экономика. 2015. № 1. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 07.08.2017.

154. Чернова, А. А. Типология и условия применения антикризисных стратегий [Текст] / А. А. Чернова // Статистика и Экономика. 2015. – № 1. – С. 133-135.

155. Чернышов, В. Н. Теория систем и системный анализ [Текст] : учеб. пособие / В. Н. Чернышов, А. В. Чернышов. – Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-т, 2008. – 96 с.

156. Чернявский, А. Д. Антикризисное управление [Текст]: учеб. пособие / Чернявский А. Д. ; Межрегиональная акад. упр. персоналом. – Киев : МАУП, 2000. – 208 с.

157. Шумпетер, И. История экономического анализа [Текст] : в 3 т. Т. 3 / И. Шумпетер ; под ред. В. С. Автономова. – Пер. с англ. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2001. – 678 с.

158. Юрик, Н. Є. Обґрунтування основних принципів та аналіз аспектів розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства [Текст] / Н. Є. Юрик // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 1. – С. 255–260.

159. Яковец, Ю. В. Циклы. Кризисы, Прогнозы [Текст] / Яковец Ю. В. – Москва : Наука, 1999. – 448 с.

160. Babin, Barry J.; Darden, William R.; GRIFFIN, Mitch. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping. Journal of Consumer Research, v. 20, n. 4, mar. 1994. p. 644

161. Fink, S. Crisis management: Planning for the inevitable / S. Fink ; American Management Association. – New York : [s. n.], 2002. – 245 p.

162. Hofmeyr, J., Rice B. Commitment–Led Marketing: The Key to Brand Profits is in the Customer's Mind [Jan Hofmeyr, Butch Rice], 2000. – P. 85.
163. Mitroff, Ian I. Crisis management and environmentalism : A natural fit // California Management Review Winter.1994. P. 101-113
164. Pauchant, T.C., Morin E. M. La gestionsyste-mique des crises et la prevention de la contr-production // Rev francaise de gestion. Paris, 1996. № 108.
165. Reilly, W. J. The Law of Retail Gravitation / W. J. Reilly. – New York : Knickerbocker Press, – 1931. – 82 p.
166. Valackiene, A. Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization / A. Valackiene // Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics. – 2011. – № 22(1). – Pp. 78-90.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Сущность основных понятий теории антикризисного управления предприятием

Таблица А.1 – Сущность понятия «кризис» в экономическом поле научных исследований

Автор(ы)	Определение	Источник
Большой энциклопедический словарь	Кризис – это резкий, крутой перелом, тяжелое переходное состояние	<i>Большой энциклопедический словарь. – 4-е изд. – М. : Советская энциклопедия, 1987. – 1597 с</i>
А.В.Шаркова	Кризис – это момент, разделяющей все то, что было раньше, от того, что будет после; поворотная точка, поворотный момент; очень опасная, полная угроз ситуация, требующая немедленного решения	<i>Шаркова А.В. Словарь финансово-экономических терминов [Текст] / А.В. Шаркова, А.А. Илячков, Е.В. Аркина и др. – М.: Дашков и К, 2016. – 1168 с.</i>
Т.Н.Рогова	Кризис – это крупный спад всей финансово-экономической системы (производства, торговли), отражающийся на росте безработицы, сокращении потребления, банкротстве множества фирм, резком снижении масштабов капиталовложений	<i>Антикризисное управление предприятием : учебное пособие / сост. Т. Н. Рогова; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 200 с.</i>
А. Д.Чернявский	Кризис – это переломный этап в функционировании любой системы, на котором она подвергается воздействию извне или изнутри, что требует от нее качественно нового регулирования. Основная особенность кризиса заключается в угрозе разрушения системы	<i>Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие.- К.: МАУП, 2000.- 208 с.</i>
Дж. Кейнс	Кризис – внезапное и резкое снижение темпов экономического роста субъекта хозяйствования.	<i>Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. – М. : Гелиос, 2002. – 352 с.</i>
В.А. Губин, Г.В.Губин	Кризис – революционный взрыв, нарушающий эволюционное развитие системы и способствующий ее переходу в новое более совершенное качество	<i>Губин В.А., Губин Г.В. О концептуальных подходах к антикризисному управлению современным субъектом предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2008. – Том 9. – № 4. – С. 74-77.</i>
Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский	Кризис является крайним обострением внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой	<i>Жарковская Е. П. Антикризисное управление: учеб. / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – М. : Омега-Л, 2004. – 336 с.</i>
Л. Бартон	Кризис – это явление, которое чаще всего, является широкомасштабным, имеет такие последствия, которые могут наносить серьезный ущерб рыночным субъектам и всем его подсистемам	<i>Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. – Cincinnati, Ohio: South-Western, 1993. – 304 p.</i>

Продолжение таблицы А.1

<i>Автор(ы)</i>	<i>Определение</i>	<i>Источник</i>
А.В. Казаков, Н.А. Минаева	Кризис – это противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями их использования (климат, помещение, производственный процесс, совместимость и пр.)	Казаков А.В., Минаева Н.А., Экономика - М.: ЮНИТИ, 2008. - 448 с.
Я.А. Фомин	Кризис – это особая ситуация, характеризующуюся повышенным риском банкротства, слабой конкурентной позицией, финансовой неустойчивостью	Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие ... Я.А. Фомин - М.Московская финансово-промышленная академия. 2004. – 61 с.
В.Я. Окрушко	Кризис – это ограниченный во времени, нестабильный, динамичный процесс с постоянным изменением значений его основных параметров	Окрушко В.Я. Содержание кризисного процесса в антикризисном управлении / В.Я. Окрушко // Проблемы современной экономики. - 2010. - № 2. - С. 165-170
И. А. Бланк	Кризис – это состояние, при котором хозяйствующий субъект не способен осуществлять финансовое обеспечение своей хозяйственной деятельности	Бланк И.А Основы финансового менеджмента [Текст] / И. А. Бланк. - 2-е изд., перераб. и И. А. Бланк. - 4-е изд., стер. - Москва : Омега, 2012 - . Т. 1. - 2012. - 653 с.
Р. Браун	Кризис - это проблема, которая неожиданно возникла и требует немедленного реагирования, в противном случае эта проблема грозит чрезвычайными последствиями	Brown, Ralph. Dealing With Crisis, November, 2003. – http://www.online-business-plans.com/nov03newsletter.html
М. Кондратьев	Кризис - это фаза цикла экономического развития, характеризующееся замедлением или прекращением развития	Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды / Кондратьев Н. Д., Яковец Ю. В., Абалкин Л. И. – М. : Экономика, 2002. – 767 с.
А. Б.Крутик	Кризис - это любое качественное изменение процесса, переход от существующего положения к другому, существенно отличного по основным параметрам. В этом смысле переход от стабильности к ухудшению - это кризисная ситуация в развитии системы	Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. — СПб.: Питер, 2001. — 430 с.
А. Грязнова	Кризис – это естественное явление в деятельности субъектов хозяйствования.	Антикризисный менеджмент: учеб.пособ. / под ред. проф. А. Г. Грязновой. — М. : ЭКМОС, 1999. – 368 с.
Б. Л.Кузнецов	Кризис – это ситуация крайней неустойчивости, влекущая изменение траектории развития, появление новых качеств, направлений, новых параметров состояния, глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности	Кузнецов Б. Л. Синергетический менеджмент. Словарь терминов и определений – Набережные Челны: Изд-во. КамПИ, 2011. — 73 с.

Продолжение таблицы А.1

<i>Автор(ы)</i>	<i>Определение</i>	<i>Источник</i>
Л. П.Белых	Кризис – это крайнее обострение противоречий, рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем предприятия, переломный момент в процессе изменений	<i>Белых Л. П. Реструктуризация предприятий : [учеб. пособие для вузов] / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с</i>
Е.М. Коротков	Кризис - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), представляющее угрозу ее жизнеустойчивости в окружающей среде	<i>Антикризисное управление: Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / З. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валоной и др.; Под ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 432 с.</i>
В. В.Глущенко	Кризис – это событие, которое является следствием случайных действий, импульсов или шоков на экономическую систему, и вызывает дисбалансы в финансовых и экономических отношениях участников хозяйственных процессов	<i>Глущенко В. В. Введение в кризисологию. Финансовая кризисология. Антикризисное управление — М.: ИП Глущенко В. В., 2008. - 88 с</i>
В.И. Кошкин	Кризис –это незапланированные изменения в деятельности и ограниченные возможности влияния менеджмента на деятельность предприятия с трудно прогнозируемыми последствиями, которые ставят под угрозу все дальнейшее развитие предприятия	<i>Кошкин В. И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.</i>
В.В. Пилипчук	Кризис – это переход от стабильности к улучшению или ухудшению; это крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; несогласованность в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений	<i>Пилипчук, В. В. Антикризисное управление / В. В. Пилипчук // Дальневосточный университет. – Владивосток : ТИДОТ, 2003. – 123 с.</i>
В. Захаров	Кризис является изменением отрицательной, глубокой и, как правило, ожидаемой, но в то же время несет в себе новые возможности для развития.	<i>Захаров В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Захаров В. Я., Блинов А. О., Хавин Д. В. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2006. – 287 с.</i>
О. Б.Стрекалов	Кризис характеризуется как потеря платежеспособности, конкурентоспособности, отклонение фактических результатов от запланированных (это касается объемов производства, продаж, денежных поступлений, расходов, прибыли, рентабельности)	<i>Стрекалов О. Б., Зарипов 9. Р. Кризисы в организации и управление проектами: Учеб. пособ. — Казань: КГТУ, 1997. — 160 с.</i>

Продолжение таблицы А.1

<i>Автор(ы)</i>	<i>Определение</i>	<i>Источник</i>
Базаров Г. , Беляев С. Г., Белых Л. П.	Кризис - это чрезвычайная ситуация, в результате которой возникают значительные сбои в основных подсистемах предприятия	Базаров Г., Беляев С. Г., Белых Л. П. и др. Теория и практика антикризисного управления: Учеб. для вузов / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М.: Закон и право; ЮНИТИ, 1996. – 468 с.
М. Селезнев	Кризис - самая высокая степень обострения противоречий между составом элементов системы и ее структурой, и степень, при которой структура превращается в тормоз развития системы и одновременно возникает возможность скачка в новое качественное состояние путем перестройки структуры.	Селезнев М. А. Социальная революция (Методологические проблемы) / М. А. Селезнев. – М. : Изд-во МГУ, 1976. – 347 с
А.Н. Ряховская, С.Е. Кован	Кризис – период изменения объекта управления и механизма его функционирования, а значит, в настоящее время необходимо развитие теории и практики управления изменениями. При этом во главу угла ставится не только преодоление кризиса, а управление кризисом, использование позитивных возможностей, которые предоставляет кризис	Ряховская А.Н., Кован С.Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях» // Эффективное антикризисное управление, 2013, №5(80), С.71.
А.Т. Зуб	Кризис – это обострение противоречий, угрожающих жизнестойкости системы в окружающей среде	Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 319 с.
Н.Л. Маренков	Кризис – это объективное явление в социально-экономической системе, характеризующее недостаток знаний, несовершенство управления.	Маренков Н.Л. Кризисное состояние предприятия. Как преодолеть и не допустить его // Содействие. –2000. – №3-4. – С. 28-35
А.Н. Дондуков	Кризис – это небезопасное состояние, перелом	Дондуков А.Н. Антикризисное управление и реструктуризация предприятий в РФ / А.Н. Дондуков, Г.Б. Юн, Т.Ф. Рябова–М.: Издательский дом «Грааль», 2001. – 464 с.
С.Я. Салига	Кризис - это фаза разбалансированности деятельности предприятия и потери возможностей управления финансовыми отношениями.	Салыга С.Я. Отдельные проблемы антикризисного управления предприятиями / С.Я. Салыга, С.А. Орехов, С.Ю. Медведев. – М.: Диалог-МГУ, 2000. – 149 с.
Ю. Розенталь и Б. Пиджненбург	Кризис – это ситуация, обозначенная высокой опасностью, состоянием неуверенности, чувством неотложности, присущей рыночным отношениям	Rosenthal and B. Pijnenburg (eds). Crisis Management and Decision Making: Simulation oriented scenarios. – Dordrechf: Kluwer, 1991. – P. 1 – 6.
Е.А. Файншмидт	Кризис – это спонтанный процесс лавинообразного разрушения системы, причем закономерности этого процесса совершенно одинаковы для самых разных систем	Кризис-менеджмент [Текст] : монография / Е. А. Файншмидт ; Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики (МЭСИ). - Москва : МЭСИ, 2015. - 209 с.

Продолжение таблицы А.1

<i>Автор(ы)</i>	<i>Определение</i>	<i>Источник</i>
К.А. Черногорова	Кризис –это процесс обострения противоречий, порождаемый специфической формой взаимодействия между элементами системы или между системой и внешней средой, характеризующийся потерей устойчивости и управляемости, разрешением которых может быть преобразование системы или ее гибель	Черногорова К.А. Анализ концепта «кризис предприятия» / К.А. Черногорова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №4 (46). – С. 148-154.
Ж. Женере	Кризис – это момент, когда основные микроэкономические показатели предприятия приобретают неблагоприятной направленности после стадии расширения: падение производства, занятости и доходов, увеличение текучести кадров.	Женере Ж. Введение в экономику / Ж. Женере. – М.: Анор, 1995. – 192 с.
П. Лагадек	Кризис – это чрезвычайная ситуация, которая сопровождается дестабилизацией	1. Lagadec, P., Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants // Revue Francaise de Gestion. —1996. 108, — P. 100–109.
К.Ф. Херманн	Кризис – это непредсказуемая, неожиданная ситуация, которая угрожает приоритетным целям организации при ограниченном времени для принятия решений	Hermann C.F. Nouvelles approches de la gestion des crises // Revue Francaise de Gestion. Paris, 1996. № 108.
В.В. Глущенко	Под кризисом понимается состояние, при котором невозможно дальнейшее функционирование субъектов, взаимодействующих с изучаемым объектом. Кризисом можно считать ситуацию, когда при функционировании изучаемого объекта или субъектов, взаимодействующих с ним, выявлена проблема – критическое рассогласование между желаемым и действительным его состоянием Кризис – нагромождение в организации или ее части потенциальных факторов, которые способны прекратить текущие и будущие операции предприятия, а также касаться индивидов и общество на физическом, психологическом и экзистенциальном уровне	Глущенко В.В. Финансовая кризисология: наука о механизме финансовых кризисов и финансовом антикризисном управлении // Финансы и кредит. 2008. № 48. С. 10–17.
Г.П. Иванов	Кризис – это процесс неравномерного развития экономики, и тем более отдельных ее частей, колебания объемов производства и сбыта, возникновение значительных спадов производства характеризуются как кризисная ситуация. Кризис следует рассматривать не как стечение неблагоприятных ситуаций (хотя для отдельного предприятия это может быть и так), а как некую общую закономерность, свойственную рыночной экономике	Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г.П. Иванова. М.: Закон и право; ЮНИТИ, 1995. 320 с

Окончание таблицы А.1

<i>Автор(ы)</i>	<i>Определение</i>	<i>Источник</i>
Д. В. Манушин	Кризис – это ситуация, в которой большинство субъектов, взаимодействующих с изучаемым объектом, полагают, что отклонение от нормы излишне велико, но они способны существенно улучшить то состояние, которое их ожидает, если ничего не предпринимать. Под нормой подразумевается средний уровень основных характеристик среди схожих объектов, обладающих примерно такими же ресурсами, возможностями и основными достигнутыми результатами.	<i>Новый взгляд на понятие «кризис» / Д. В. Манушин // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 15. – С. 17-24.</i>
М.А. Афанасьева	Кризис – это объективный, реальный, экономически сложный процесс, характеризующий депрессивное состояние экономики, приводящий к ее упадку, но в то же время искореняющий ее недостатки и стимулирующий новые достижения и разработку методов эффективного функционирования экономической системы в период трансформации	<i>Афанасьева М.А. Глобализация и мировой экономический кризис // Модернизация образования, экономики и управления как фактор эволюционирования современного общества: междун. заочная науч. -практ. конф. Москва – Калининград – Смоленск, 2010.</i>
С.Е. Кован	Кризис – это переломный период в деятельности системы, который может завершиться только двумя возможными результатами: первый из них соответствует сохранению и обновлению системы, второй – ее разрушению с последующей утилизацией отдельных частей и структурных элементов. Оба варианта угрожают потерями не только самой системе и людям, которые с ней непосредственно связаны, но и системам во внешней среде.	<i>Антикризисный менеджмент. Антикризисный консалтинг. Решение типовых задач. Практикум [Электронный ресурс] / Кован С.Е. - М. : Проспект, 2017. - http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392217687.html</i>

Таблица А.2 – Сущность понятия «антикризисное управление»

Автор(ы)	Определение	Источник
Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др.	Антикризисное управление – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной организации-должнику; микроэкономическая категория, отражающая производственные отношения на уровне организации при ее оздоровлении или ликвидации	<i>Антикризисное управление [Текст] : учебник для вузов по экон. спец. / [Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др.] ; Под ред. Э. М. Короткова ; Гос. ун-т управления. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 431 с.</i>
Э.А. Уткин	Антикризисное управление – это управление, которое подразумевает мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению и выходу из нее	<i>Уткин Э.А. Антикризисное управление. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2000 – с. 125.</i>
Э.М. Коротков	Антикризисное управление – это управление, способное предвдвять или смягчать кризисы, удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить организацию из кризисного состояния с минимальными потерями	<i>Антикризисное управление». Учебное пособие под ред. Короткова Э.М., — М.: »ИНФРА-М», 2012, с. 432.</i>
А.Г. Грязнова	Антикризисное управление – это особая система управления организацией, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации специальной стратегической программы, позволяющей устранять временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы	<i>Антикризисный менеджмент / Под. ред. проф. А.Г. Грязновой — М.: «Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». — Издательство «ЭКМОС», 2014.</i>
Э.С. Минаев и В.П. Панагушин	Антикризисное управление – это комплекс управленческих мероприятий, таких как анализ внешней среды и внутреннего потенциала организации; предварительная диагностика причин возникновения кризисных ситуаций; комплексный анализ финансово-экономического состояния организации и бизнес-планирование его финансового оздоровления; процедуры антикризисного управления и контроль за их проведением	<i>Антикризисное управление: Учеб. пособие для техн. вузов / Под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. - М.: ПРИОР, 1998.-432 с. Стр. 8</i>
Г. Таль	Разработка и реализация наиболее рационального новаторского варианта выхода организации из состояния банкротства.	<i>Таль Г.К. Антикризисное управление : в 2 т. — М., 2004.</i>
Р.А. Попов	В широком смысле антикризисное управление – это всеобщая управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния в равновесное в условиях высокой степени неопределенности внешней и внутренней среды. В узком смысле антикризисное управление -это кратковременные управленческие действия в масштабах всей организации или достаточно длительные управленческие действия в одном из ее элементов, который находится в переходном состоянии или предрасположен к изменению качества	<i>Попов Р.А. Антикризисное управление : учеб-ник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 2008.</i>

Продолжение таблицы А.2

Автор(ы)	Определение	Источник
С.Е. Кован, А.Н. Ряховская	Антикризисное управление – это важнейшая составляющая системы экономических наук и самостоятельное научное направление, которое обладает своим особым предметом, имеет собственную теоретическую концепцию и применяет особые методы и подходы для достижения практических целей	Ряховская А.Н., Кован С.Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях // Эффективное антикризисное управление. — 2013. — № 5.
В.А. Фролкин	Антикризисное управление – это система организационно-управленческих мер, направленных на диагностику, профилактику и устранение кризисных явлений в экономике на всех ее уровнях – микро-, мезо-, макро- и мировом.	Фролкин В.А. Антикризисное управление в условиях современной российской экономики: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2000. 236 с.
С.Д. Резник, М.В. Черниковская и И.С. Чевизов	Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий и использование факторов кризиса для последующего развития.	Резник С.Д., Черниковская М.В., Чевизов И.С. Управление изменениями / под общ. ред. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2014. 382 с.
Т. В. Юрьева	Антикризисное управление – это комплекс мероприятий по оценке вероятности и последствий потенциальных спадов, разработки стратегии антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, реализации планов мероприятий по их предупреждению и преодолению, ликвидации их социально-экономических последствий и недопущению кризисов в перспективе	Т. В. Юрьева, Управление в условиях несостоятельности: зарубежный опыт Юрьева Т.В. // Экономический анализ: теория и практика. 2011. N 10. С.57-64.
Демчук О.Н., Ефремова Т.А.	Антикризисное управление – это системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису	Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Антикризисное управление. М.: Флинта, МПСИ, 2009. С. 9.
Ушанов П.В.	Антикризисное управление – это целостная система, направленная на адаптацию объекта управления к любым переменам, которые связаны с изменениями как его собственных элементов, так и внешней системы. При этом целью антикризисного управления является не сохранение объекта управления в неизменном виде, а его развитие, в том числе и под воздействием внешних факторов	Ушанов П.В. Антикризисное управление как новая парадигма управления // Эффективное антикризисное управление. 2010. № 1. С. 66–79.
Полякова Ю. К	Антикризисное управление – это воздействие управляющего субъекта на объект с помощью определенных методов для устранения кризиса. Предметом воздействия антикризисного управления являются факторы кризиса, т.е. все проявления обострения противоречий, вызывающих опасность наступления кризиса	Полякова Ю. К определению понятия «антикризисное управление экономикой субъекта РФ» // ЭГО. Экономика. Государство. Общество. 2010. Вып. 4. URL: http://ego.uapa.ru/issue/2010/04/08/ .
Евграфова И.Ю., Красникова Е.О.	Антикризисное управление – это управление, направленное на предотвращение или приостановление опасности кризиса, включающее в себя анализ состояния и выявление мер, направленных на снижение уровня кризиса и вероятности его возникновения в дальнейшем	Евграфова И.Ю., Красникова Е.О. Антикризисное управление. М.: Окей-книга, 2009 - 32 с.

Продолжение таблицы А.2

Автор(ы)	Определение	Источник
Р.А. Шмаков	Антикризисное управление – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур, в которой присутствуют предвидение опасности кризиса, реализация антикризисной программы и меры по снижению отрицательных последствий кризиса.	Шмаков Р.А. Совершенствование элементов управляющей подсистемы в системе антикризисного управления промышленным предприятием: Дис. . канд. экон. наук: 08.00.05 / Р.А. Шмаков Ижевск, 2004. - 222 с.
А.Л. Лазаренко	Антикризисное управление – это такой вид управления, который должен быть приспособлен прежде всего к решению принципиально новых проблем и выработке новых управленческих решений по предотвращению, смягчению или ликвидации в сжатые сроки кризисных явлений и ситуаций в большей степени, чем управление, используемое в обычном режиме хозяйствования	Лазаренко А.Л. Антикризисное управление, его сущность и содержание. URL: http://be5.biz/ekonomika1/r2010/00475.htm
Акулич В.А., Валетко В.В.	Антикризисное управление – это процесс применения различных мероприятий и решений, направленных на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, а также создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния экономики региона или страны в целом	Акулич В.А., Валетко В.В. Антикризисный менеджмент. Минск: БГТУ, 2011. С. 27.
З.А. Авдошина	Антикризисное управление – это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса	Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики // Корпоративный менеджмент. URL: http://www.fin.ru/management/antirecessionarymanagment.shtml
Морозов Д.	Антикризисное управление – это система управления, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений посредством использования потенциала современных технологий, разработки и реализации специальных программ, совершенствования систем взаимодействия и функционирования объектов и субъектов, позволяющая повысить оперативность реагирования, эффективность применения сил и средств и уменьшений ущерба	Морозов Д. Антикризисное управление на уровне региона / Д. Морозов // ITRN: Intellegent Enterprise/RE: спецвыпуск «Умный город» № 1. 2012. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.iemag.ru/analitics/detail.php?ID=25542 http://www.iemag.ru/analitics/detail.php?ID=25542 .
А.М. Гончаров, Лемзяков Г.А.	Антикризисное управление – это комплекс управленческих мер стратегического и тактического характера по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений	Гончаров М.И., Лемзяков Г.А. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика). М.: Экономика, 2005. 245 с.
Кукушкина В.В.	Антикризисное управление – это преодоление с помощью каких-либо методов уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте	Кукушкина В.В. Антикризисный менеджмент: монография. М.: ИНФРА-М, 2013. 328 с

Продолжение таблицы А.2

Автор(ы)	Определение	Источник
Т. С. Минаева	Антикризисное управление – комплекс управленческих мероприятий, таких как анализ внешней среды и внутреннего потенциала организации; предварительная диагностика причин возникновения кризисных ситуаций; комплексный анализ финансово-экономического состояния организации и бизнес-планирование его финансового оздоровления; процедуры антикризисного управления и контроль за их проведением	Минаева Т. С. Совершенствование антикризисного управления на предприятиях / Т. С. Минаева // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2012. – № 4. – С. 51-60.
Курочкина Л.П., Туманова	Антикризисное управление – это управление, охватывающее гораздо более широкие аспекты, чем установлено программами антикризисных мер, в том числе и связанные с созданием условий, обеспечивающих сохранение вектора развития социально-экономических систем макро- и мезоуровней	Курочкина Л.П., Туманова Е.Н. Антикризисное управление в системе управления развитием региона // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Сер. Гуманитарные науки. 2012. № 3. С. 212
Белоус Е.В., Петропавлова Г.П.	Антикризисное управление – это многоплановый процесс, включающий комплекс мер по своевременной идентификации признаков потенциальных кризисов, их преодолению, в том числе разработку антикризисной стратегии, и устранению негативных последствий кризисных ситуаций	Белоус Е.В., Петропавлова Г.П. Антикризисное управление: зарубежный опыт и российская практика // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 2. С. 77–84.
В.Н. Алферов, К.А. Березин, С.Е. Кован и др.	Антикризисное управление – это комплекс мер, реализующихся в зависимости от состояния объекта управления, внешней обстановки, имеющихся ресурсов и возможностей и множества других обстоятельств	Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях: монография / В.Н. Алферов, К.А. Березин, С.Е. Кован и др. М.: ИНФРА-М, 2014. 157 с.
Манушин Д. В.	Антикризисное управление – это формирование, систематизация, реализация и совершенствование совокупности действий людей в области преодоления кризиса, позволяющих добиться существенного улучшения ситуации на основе соответствующей теоретической, методологической и нормативно- правовой базы.	Манушин Д. В. Уточнение понятия и структуры методологии антикризисного управления и методологии антикризисного управления макроэкономикой / Д.В. Манушин // Актуальные проблемы экономики и права. 2018. Т. 12, № 2, С. 266-299
Тарбаков Т.М.	Антикризисное управление представляет собой непрерывно действующую, особым образом организованную систему управления предприятием. Данная система имеет специфический объект, субъекты, цели и инструменты управления. Антикризисное управление направленно на предвидение кризисных явлений, анализ их симптомов и вероятности наступления, а в случае наступления кризиса, выведение из него организации, смягчение последствий, и недопущение повторного возникновения кризиса.	Тарбаков Т.М. Понятие и сущность антикризисного управления предприятием. Электронный ресурс. Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=32374076

Продолжение таблицы А.2

Автор(ы)	Определение	Источник
И.П. Булеев, А.В. Тельнова	Антикризисное управление – это управление, способное, прежде всего, предотвращать возникновение кризиса на базе применения системы предкризисной подготовки, реализации внутренних резервов стабилизации, а при возникновении кризисной ситуации – управлять выходом предприятия из сложившегося положения с минимальными потерями.	<i>И.П. Булеев, А.В. Тельнова К вопросу о сущности дефиниций «антикризисное управление» / И.П. Булеев, А.В. Тельнова // Економіка пром-сті. — 2005. — № 2. — С. 60-63.</i>
Ситник Л.С.	Антикризисное управление – это способность разрабатывать оптимальные пути выхода из кризисной ситуации, определять приоритетные ценности в условиях кризиса, координировать деятельность предприятия и его рабочих по предвидению кризиса, добиваться эффективности их работы в экстремальных условиях.	<i>Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством/ НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.</i>
А.Б. Крутик, А.И. Муравьев	Антикризисное управление – это управление в условиях риска	<i>Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления/ А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.</i>
Курошева Г.М.	Антикризисное управление – это совокупность внешних и внутренних воздействий, обеспечивают на всех стадиях жизненного цикла системы восстановления и стабилизации ее работы (если оно находится в кризисном положении) или предотвращения торможению (не снижение) темпов или объемов, где существуют слабые признаки кризисного положения.	<i>Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: Уч. пособие. СПб.: Речь, 2004. – 372 с.</i>
А.А. Епифанов, С.Н. Козьменко, А.Н. Андронов и др.	Антикризисное управление – это процесс работы под давлением обстоятельств, который позволяет руководителям анализировать, планировать, организовывать, направлять и контролировать ряд взаимосвязанных операций при принятии быстрых и рациональных решений по неотложным проблемам.	<i>Менеджмент для магистров: Учеб. пособие для вузов/ А.А. Епифанов(рук. авт. коллектива), С.Н. Козьменко, А.Н. Андронов и др. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2003. – 762 с.</i>
Мисра, Ч. Пирсон, Дж. Клэр, и Я. Митрофф	Антикризисное управление – это комплекс мероприятий по обеспечению помощи организациям в том, чтобы предотвращать кризисы, а в случае, если они все-таки случились, более эффективно ими управлять [18, p. 52].	<i>18. Misra S., Pearson Ch., Clair J., Mitroff I. Managing the unthinkable // Organizational dynamics. – 1997. – Vol. 26, № 2. – P. 48-61</i>
Дж.Р. Холл	Антикризисное управление – это самостоятельная наука, выделившаяся из public relations	<i>Hall, John R. In the Jaws of a Crisis // Directors & Boards, Summer 1991, v15n4, p. 17-20</i>
М. Стивенс	Антикризисное управление – это наука, спектром действия которой является регулирование в области отношений, а не реальных процедур	<i>Stevens, Michael. Crisis, What Crisis? // Marketing, Aug 27, 1992, p. 26-27</i>
И.И. Митрофф	Антикризисное управление – это последовательная взаимозависимая оценка различных видов кризиса и сил, которые могут представлять угрозу для организации	<i>Mitroff, Ian I. Crisis management and environmentalism : A natural fit // California Management Review Winter 1994, v36n2, p. 101-113</i>

Окончание таблицы А.2

Автор(ы)	Определение	Источник
З. Айвазян, В. Кириченко, А. Макарова, О. Воробьева	Антикризисное управление - это управление, направленное на преодоление назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном периоде	<i>Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления, 1999, №4. -С. 94-100.</i>
Демидовец В. П.	Антикризисное управление – это такое 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.	<i>Демидовец В. П. Стратегии антикризисного управления предприятием и механизм их реализации / В. П. Демидовец // Труды БГТУ. Серия 7: Экономика и управление, 2010, Выпуск 7, С. 227-230</i>
В.О. Василенко	Антикризисное управление – это управление при котором под влиянием запланированных или случайных факторов поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мероприятий для снижения негативных последствий кризиса и использования ее факторов для следующего стойкого развития организации.	<i>В.О. Василенко Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп.- КИЇВ: Центр навчальної літератури, 2005.- 504с.</i>
Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов	Антикризисное управление – это способности руководства к анализу и регулированию механизма планирования и распределения прибыли.	<i>Антикризисное управление. Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Ростов на/Д: Феникс, 2004. — 512 с.</i>
Ряховская А.Н., Кован С.Е.	Антикризисное управление представляет собой комплекс мероприятий, которые применяются в зависимости от состояния объекта управления, внешней обстановки, имеющихся ресурсов и возможностей, а также множества других обстоятельств, которые необходимо учитывать	<i>Ряховская А.Н., Кован С.Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях // Эффективное антикризисное управление. — 2013. — №5.</i>
Крзакевич К.	Антикризисное управление - процесс, который позволяет оценить опасность кризиса, анализирует его симптомы, меры, ограничивающие негативные последствия кризиса, и использует его факторы для продолжения процесса развития. Это процесс, состоящий из четырех последовательных этапов: предотвращение кризисов, подготовка к кризису, реагирование на кризис со стороны бизнеса, реконструкция (оценка применяемых антикризисных мер).	<i>Krzakiewicz K. (2008), Zarządzanie antykryzysowe w organizacji, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.</i>

Таблица А.3 – Сущность понятия «антикризисная стратегия»

Автор(ы)	Определение	Источник
Александров Г.А.	Антикризисная стратегия – программный документ, содержащий название целей (конечных и промежуточных), ресурсы и средства их привлечения, технологию решения задачи по выводу предприятия из кризиса (структура организации, формулы поведения персонала, правила финансовой и маркетинговой деятельности)	<i>Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура [Текст] / отв. ред. Г. А. Александров. – М. : БЕК, 2014. – 544 с.</i>
Зуб А.Т., Локтионов М.В	Антикризисная стратегия – это процесс, состоящий из обследования окружающей среды, оценки риска, учета непредвиденных обстоятельств, развертывания ресурсов и подготовки соответствующего персонала	<i>Зуб А.Т., Локтионов М.В. Теория и практика антикризисного управления. – М.: Генезис, 2005.</i>
Лабунский Д. А.	Антикризисная стратегия – система комплексных мер по выходу предприятия из кризиса, который предусматривает смягчение, предупреждение или преодоление негативных тенденций развития предприятия	<i>Лабунский Д.А. Управление деятельностью предпр. в условиях кризиса [Текст] / Д. А. Лабунский // Экономика АПК. 2014. № 3. С. 13–18</i>
Градов А.П.	Антикризисная стратегия – это совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства.	<i>Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П.Градова. СПб. : Специальная литература, 2012. С. 13.</i>
Коротков Э.М.	Антикризисная стратегия – совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства	<i>Коротков Э.М. Антикризисное управление [Текст]: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М. - 2000. – 432 с.</i>
Оборская С. В.	Антикризисная стратегия – координирующий плановый документ, охватывающий комплекс экономически и научно обоснованных мероприятий, направленных на преодоление (предотвращение или смягчение воздействия) кризисных явлений на предприятии, содержание которого зависит от типа, глубины кризисных явлений и особенностей функционирования предприятий различных организационно-правовых форм	<i>Оборська С. В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством [Текст] / С. В. Оборська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2008. № 628. С. 592–595</i>
Андреев Е.Е.	Антикризисная стратегия – совокупность мероприятий, направленных на оптимизирующие поведение предприятия в условиях спада, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению предприятия	<i>Андреев Е.Е. Сущность и содержание антикризисной стратегии предприятия (организации). Электронный ресурс. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-antikrizisnoy-strategii-predpriyatiya-organizatsii</i>

Продолжение таблицы А.3

Автор(ы)	Определение	Источник
В. Рубан, Д. Аллахвердиева	Антикризисная стратегия – совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства или минимизации последствий кризиса.	Рубан В. Обоснование выбора антикризисной стратегии [Текст] / В. Рубан, Д. Аллахвердиева // Научные труды НУХТ. 2013. № 48. С. 227–231.
Бехтина О.Е.	Антикризисная стратегия – это некий фундаментальный план действий, в котором определены задачи, ресурсы и последовательность действий для достижения главной стратегической цели – выхода из кризиса	Бехтина О.Е. Антикризисная стратегия: особенности разработки и реализации. Электронный ресурс. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnaya-strategiya-osobennosti-razrabotki-i-realizatsii
Юрик Н. Е.	Антикризисная стратегия – план действий на соответствующий период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить предприятие на путь роста и укрепления позиций на рынке. Основной целью антикризисной стратегии возникает разрешения противоречий и несогласованности между целями предприятия, имеющимися возможностями (обычно ограниченными) и влиянием (обычно отрицательным) внутренней и внешней среды предприятия	Юрик Н. Є. Обґрунтування основних принципів та аналіз аспектів розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства [Текст] / Н. Є. Юрик // Механізм регулювання економіки. 2011. № 1. С. 255–260.
Чернова А.А.	Антикризисная стратегия – это комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с клиентами, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить компанию от угрозы банкротства или существенного спада и сформировать условия для поворота к оздоровлению организации. Антикризисная стратегия это способ использовать средства и ресурсы и тем, самым устранить нестабильную ситуацию.	Чернова А.А. Типология и условия применения антикризисных стратегий / А. А. Чернова // Статистика и Экономика. 2015. - № 1. С.133-135
Коротков Э.М.	Антикризисная стратегия - комплекс мер, позволяющих противостоять изменениям внешней среды, сохранить экономическую жизнеспособность и достигнуть намеченных целей.	Антикризисное управление: Учебник - 2-е изд., доп. и перераб. [Текст] / под ред. Проф. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 620 с.
Бринь П. В., Черпак А. Ю.	Антикризисная стратегия – инструмент регулирования и разрешения противоречия в процессе развития предприятия в условиях кризисного положения или его угрозы, при действии кризисообразующих факторов, на базе ограниченных ресурсов	Брінь, П. В. Управління антикризовою діяльністю підприємства [Текст] / П. В. Брінь, А. Ю. Черпак // Вісник Нац. техн. ун-та «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. № 69(1042). С. 92–98

Продолжение таблицы А.3

Автор(ы)	Определение	Источник
Коротков Э. М.	Антикризисная стратегия позволяет готовиться к кризисным ситуациям, распознавать характер слабых сигналов кризисного развития, снижать количество тактических ошибок, уверенно ориентироваться в проблемах, имеющие последствия в будущем, разрабатывать и использовать эффективные технологии управления, находить позитивные элементы в сложных кризисных ситуациях	<i>Коротков Э. М. Антикризисное управление : учеб. пос. / Э. М. Коротков. – М. : ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2001. – 71 с.</i>
Ивашева А.Ю.	Антикризисная стратегия представляет собой способ достижения предприятием своих целей, определяющий его поведение в пространстве параметров, которые характеризуются противоречиями, проблемами, негативными импульсами, порождаемыми взаимодействием внутренних компонентов, находящихся на различных стадиях своего жизненного цикла. Антикризисная стратегия - долгая и профессиональная работа по моделированию и анализу различных вариантов действий. Стратегия антикризисного управления задает параметры, определяющие альтернативные действия по разрешению противоречий, а также играет роль координирующего средства процессов и подсистем предприятия	<i>Ивашева А.Ю. Стратегия антикризисного управления предприятием / А.Ю. Ивашева. Электронный ресурс. Режим доступа: http://orelgiel.ru/docs/60_22_10_12_10.pdf</i>
Король В. С.	Антикризисная стратегия – это долгосрочный курс развития предприятия, перечень способов достижения определенной цели, который формируется на основе собственных интересов и в пределах собственной политики	<i>Король В. С. Антикризисний менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступа : www.librar.org.ua/sections_loa_d.php?s=business_economic_sci ence&id=168&start=1</i>
Зосимова Ж. С.	Антикризисная стратегия – трансформационный процесс, который включает систему действий по реакции предприятия на кризис с целью его адаптации к состоянию внешней среды, характеризуется высоким уровнем динамичности, сложности и неопределенности	<i>Зосимова Ж. С. Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ж. С. Зосимова ; Харк. нац. економ. ун-т. – Х. : ТОВ Рейтинг, 2013. – 20 с.</i>
Филипенко А.Н., Зиновьева И. В.	Антикризисная стратегия – инструмент антикризисного управления, направленный на восстановление функций и платежеспособности предприятия, осуществления организационно-экономических и технологических преобразований	<i>Филипенко, А. Н. Роль и место антикризисной стратегии в системе антикризисного управления торговым предприятием [Электронный ресурс] / А. Н. Филипенко, И. В. Зиновьева // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. № 1 (1). С. 499–505. Режим доступа : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_1(1)72.</i>

Продолжение таблицы А.3

Автор(ы)	Определение	Источник
Гросул В. А., Жилякова Е. В.	Антикризисная стратегия – это комплексная система адаптивных мероприятий, направленных на раннее распознавание, предотвращение, расширение и минимизацию последствий различного рода кризисных ситуаций, направленных на стабилизацию и дальнейшее развитие предприятия, на основе учета вероятности проявления, изменения амплитуды и агрессивности проявления турбулентных процессов	<i>Жилякова О. В. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-sвіту / В. А. Гросул, О. В. Жилякова // Бізнес-інформ. – 2015. – № 11. – С. 393–399.</i>
Князева И.Ю.	Антикризисная стратегия – это стратегия, оптимизирующая поведение организаций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансово-экономических показателей деятельности и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению организации	<i>Князева И.Ю. Типология и особенности антикризисных стратегий [Электронный ресурс]. – Режим доступа :https://elibrary.ru/item.asp?id=24036414</i>
Роберт Хит	Основой антикризисных является «кризисное мышление» - простой процесс, который способствует совершенствованию принятия решений и выбору действий, заключающегося в следующем: выиграть время, сократить ущерб и получить информацию. Так, он выделяет: • Стратегию экономии времени, которая заключается в поиске резерва времени за счет максимального учета требований ситуации и сосредоточения внимания на доступе к вероятным «горячим точкам», которые уязвимы для кризиса или жизненно важны для предприятия. • Стратегию отсрочки событий, которая направлена на то, чтобы отодвинуть проявление кризисной ситуации и за счет такой задержки собрать больше информации, сберечь ресурсы, принять оптимальные решения. • Сифонная стратегия, служат для извлечения информации изнутри и извне среды, охваченной кризисом. • Стратегия обсуждения факта, направлена на сбор информации о кризисной ситуации, которая ведется в виде обсуждения. • Стратегию сбережения ресурсов, которая направлена на: сбережение ресурсов, которым угрожает кризис или его последствия; сбережение средств, используемых для разрешения кризиса или устранения его последствий; распределение запасов с целью разрешения кризиса и устранения кризисных последствий.	<i>Хит, Роберт Антикризисное управление для руководителей и менеджеров.— М.: изд-во «ЛОРИ», 2004. — 487 с.</i>
Нестеров А.Ю.	Антикризисная стратегия – это стратегия, оптимизирующая поведение организации в условиях спада, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности организации и угрозы банкротства	<i>Нестеров А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия // Российское предпринимательство. – 2011. – Том 12. – № 12. – С. 92-96.</i>

Продолжение таблицы А.3

Автор(ы)	Определение	Источник
Чернова А.А.	Антикризисная стратегия – комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с клиентами, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить компанию от угрозы банкротства или существенного спада и сформировать условия для поворота к оздоровлению организации. Обобщая можно сказать, что антикризисная стратегия это способ использовать средства и ресурсы и тем, самым устранить нестабильную ситуацию	<i>Чернова А.А. Типология и условия применения антикризисных стратегий / А.А. Чернова // Экономика, Статистика и Информатика. - № 133 (1), 2015. С. 133-135</i>
Палто А. В., Припотень В. Ю.	Антикризисная стратегия – это комплексная система мер, включающая в себя методы и способы, применяемые с момента создания и функционирования предприятия, которые позволяют разработать и внедрить эффективную систему антикризисного менеджмента для предупреждения и предотвращения кризисных явлений на предприятии.	<i>Палто А. В., Припотень В. Ю. Разработка процесса формирования антикризисной стратегии торгового предприятия / А. В. Палто, В. Ю. Припотень // Экономика строительства и городского хозяйства. 2017, ТОМ 13, № 2, С. 113–121</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опросный лист для выявления основных факторов, влияющих на деятельность предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики в 2014-2016 гг.

1. Название предприятия розничной торговли

2. Тип предприятия розничной торговли

☐	универмаг
☐	Супермаркет
☐	Минимаркет
☐	Продтовары
☐	Промтовары
☐	фирменный магазин

3. Товарная специализация

☐	Универсальная
☐	Специализированная
☐	Узкоспециализированная
☐	Неспециализированная

4. Основной сегмент рынка

☐	Эконом сегмент
☐	Массовый сегмент
☐	Люкс-сегмент
☐	Смешанный

5. Укажите степень экономической стабильности Донецкого региона

☐	высокая стабильность
☐	Стабильность
☐	низкая стабильность

6. Укажите несколько наиболее значимых, по вашему мнению, факторов влияющих на снижения количества покупок.

☐	Снижения уровня доходов населения	(1)
☐	Снижение емкости внутреннего рынка	(2)
☐	Рост инфляции	(3)
☐	Рост цен на товар	(4)
☐	Рост популярности покупок в сети Интернет	(5)
☐	Сезонность	(6)
☐	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

7. Укажите основные причины снижения конкурентоспособности предприятий торговли.

☐	Отсутствие маркетинговых служб на предприятии,	(1)
☐	Неверная кадровая политика	(2)
☐	Плохо отрегулированная система управления затратами на предприятии	(3)
☐	Плохо разработанная корпоративная структура предприятия	(4)
☐	Недостаток собственных средств	(5)
☐	Снижение инвестиционной активности в области торговли	(6)
☐	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

8. Укажите возможные причины недостаточного финансирования предприятий торговли, сокращения их деятельности.

☐	Затруднение получения банковских кредитов, в следствии негативной кредитной истории	(1)
☐	Уменьшение поступления денежных средств от хозяйственных операций из-за повышения рыночных цен и сокращения объемов реализации	(2)
☐	Изменение структуры затрат на предприятии	(3)
☐	Рост процентной ставки на кредит	(4)
☐	Рост тарифов и налогов	(5)
☐	Снижение прибыли	(6)
☐	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

9. Укажите основные причины, влияющие на узнаваемость предприятия торговли, смену имиджа и названия.

☐	Реструктуризация компании	(1)
☐	Смена организационно правовой формы ведения бизнеса	(2)
☐	Изменение территориальной дислокации	(3)
☐	Смена собственника	(4)
☐	Переориентация бизнеса, изменение маркетинговой стратегии	(5)
☐	Нарушение деловых связей предприятия	(6)
☐	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

10. Укажите причины возникновения изменения структуры персонала

	Снижение квалификации работников	(1)
	Снижение мотивации персонала	(2)
	Снижение кооперации труда	(3)
	Изменение условий труда	(4)
	Снижение заработной платы	(5)
	Автоматизация некоторых процессов	(6)
	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опросный лист для выявления основных факторов влияния на деятельность предприятий розничной торговли ДНР 2014-2016 гг

1. Название предприятия розничной торговли

2. Тип предприятия розничной торговли

☐	универмаг
☐	Супермаркет
☐	Минимаркет
☐	Продтовары
☐	Промтовары
☐	Фирменный магазин

3. Товарная специализация

☐	Универсальная
☐	Специализированная
☐	Узкоспециализированная
☐	Неспециализированная

4. Основной сегмент рынка

☐	Эконом сегмент
☐	Массовый сегмент
☐	Люкс-сегмент
☐	Смешанный

5. Выявите основные факторы смены товарной политики предприятий торговли

☐	Специфическое преобразование спроса	(1)
☐	Изменение доходов населения	(2)
☐	Выдача гуманитарной помощи	(3)
☐	Постоянная смена стратегии и тактики предприятия	(4)
☐	Снижение спроса на товары класса Люкс	(5)
☐	Введение комендантского часа	(6)
☐	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

6. Укажите основные причины смены имиджа и названия предприятий торговли

☐	Резкая смена стратегии, цели и миссии предприятия в связи с изменением основных факторов окружающей среды	(1)
☐	Полное или частичное преобразование орг структуры предприятия связанное эвакуацией большей части персонала в 2014 году	(2)
☐	Изменение владельцев предприятия	(3)

	Изменение спроса	(4)
	Изменение целевого сегмента	(5)
	Выход крупных торговых сетей за пределы ДНР	(6)
	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

7. Укажите основные причины недостаточности товаров некоторых групп

	Постоянная смена поставщиков связанная с нестабильной ситуацией на линии разграничения	(1)
	Завоз мелкими партиями	(2)
	Невозможность длительного хранения из-за постоянной опасности разрушения складских помещений	(3)
	Ограничения на таможне	(4)
	Несовершенство законодательной системы	(5)
	Низкий спрос на товары класса Люкс	(6)
	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

8. Укажите наиболее важные причины, влияющие на производительность и мотивацию труда персонала предприятия

	Снижение квалификации персонала по причине невозможности обучения за границей и на территории Украины	(1)
	Вовлечение персонала предприятия в общественные движения ДНР	(2)
	Отсутствие на большинстве предприятий фондов для материальной мотивации персонала	(3)
	Смена формы собственности предприятия (предприятия взяты под внешнее управление)	(4)
	Перевоз части оборудования на временно оккупированную территорию в 2014 году	(5)
	Специфические условия безопасности работы персонала на предприятии с целью повышения позитивного морально - психологического климата (оборудование подвалов, убежищ, системы оповещения)	(6)
	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

9. Укажите основные причины влияющие на конкурентоспособность предприятия торговли

	Отсутствие на предприятии кредитов банков ДНР	(1)
	Увеличение объема не качественных продуктов на территорию республики, в следствии малого количества поставщиков	(2)

	Внезапное отключение воды, света, интернета, связи, в следствии с военными действиями	(3)
	Сокращение рынков сбыта	(4)
	Нарушение деловых связей	(5)
	Уменьшение количества торговых точек в прифронтовых районах	(6)
	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

10. Укажите основные проблемы предприятия возникшие в результате блокады Донбасса

	Наличие постоянных информационных «вбросов»	(1)
	Сложности с доставкой товара	(2)
	Смена формы собственности некоторых предприятий	(3)
	Поиск новых поставщиков	(4)
	Нарушение экономических связей	(5)
	Нарушение деловых связей	(6)
	Другое	(7)

Распределите факторы по уровню их значимости

Приложение Г

Результаты кластерного анализа

Таблица Г.1 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли формата «Магазин у дома» Донецкой Народной Республики в 2016 году

№ п/п	Название предприятия розничной торговли	Товарооборот на 1 м ² торговой площади, тыс.руб/м ²	Рентабель- ность реализации, %	Оборачиваемость товарных запасов, дн.	Ресурсоотдача совокупных ресурсов, руб.
1	ООО «Фортуна»	27,93	0,54	33,95	3,438
2	ЧП «Мария»	28,41	5,24	15,54	5,264
3	ООО «Радуга»	36,44	1,47	77,66	2,854
4	ООО «Консоль»	10,56	7,15	17,85	1,739
5	ООО «Скорпион»	34,79	4,27	103,79	0,746
6	ООО «Магнолия»	15,28	-2,13	15,48	1,910
7	ООО «Сота»	42,07	1,08	15,05	1,392
8	ЧП «Мандарин»	15,77	-9,99	65,24	1,665
9	ЧП «Катрин»	10,41	-38,26	104,64	1,260
10	ООО «Антарес»	65,21	2,36	70,74	1,297
11	ООО «Вега»	16,13	11,86	13,26	2,536
12	ЧП «Толстяк»	13,99	6,11	25,10	1,232
13	ЧП «Триумф»	37,99	-4,73	36,98	1,620
14	ООО «Берегиня»	9,03	8,09	110,25	1,320
15	ЧП «Продукты»	28,35	-3,73	57,85	0,595
16	ООО «Арно»	58,18	2,90	27,81	1,113
17	ООО «Гелео»	38,02	4,80	66,76	1,334
18	ООО «Люкс»	37,18	2,40	122,56	0,672

Таблица Г.2 – Результаты кластеризации предприятий розничной торговли

Название кластера	Количество предприятия, вошедших в кластер	Сумма квадратов в пределах кластера	Среднее расстояние от центроида	Максимальное расстояние от центроида
Кластер А	6	2868,32	16,825	30,854
Кластер В	6	8538,43	29,229	44,210

Таблица Г.3 – Цетроиды кластеров

	Кластер А	Кластер В	Итоговый центроид
C_1	27,839	30,578	29,208
C_2	3,112	-3,178	-0,033
C_3	22,335	86,612	54,473
C_4	2,249	1,3058	1,777

Таблица Г.4 - Расстояние между центрами центроидов

	Кластер А	Кластер В
Кластер А	0,000	64,648
Кластер В	64,648	0,000

Таблица Д.1 - Значения индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» в 2015-2016 гг.

Предприятие розничной торговли	Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала		Рентабельность (убыточность) активов		Рентабельность собственного капитала		Коэффициент автономии		Коэффициент финансового риска		Коэффициент финансовой устойчивости		Коэффициент абсолютной ликвидности		Коэффициент общей ликвидности		Коэффициент срочной ликвидности		Рентабельность (убыточность) реализации		Затратоотдача		Оборачиваемость товарных запасов		Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности		
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	
Кластер А																											
ООО «Фортуна»	0,737	0,861	11,559	12,459	15,700	22,064	0,736	0,565	0,518	0,838	1,932	1,193	0,783	1,030	2,424	2,028	0,789	1,049	-0,149	0,537	8,297	11,225	33,947	38,182	22,319	9,022	
ЧП «Мария»	0,350	0,277	5,865	25,130	8,062	34,397	0,727	0,731	0,261	0,369	3,829	2,712	0,116	0,031	2,339	1,750	0,362	-0,150	2,671	5,239	18,962	14,128	15,536	26,499	40,500	40,500	
ЧП «Триумф»	-0,788	-0,372	-12,897	-10,498	-35,432	-74,971	0,364	0,140	2,163	3,018	0,462	0,331	0,011	0,020	0,636	0,877	0,408	0,554	-2,757	-4,734	5,350	5,674	36,981	26,711	10,515	44,561	
ООО «Сота»	-0,127	-0,170	6,242	2,778	7,560	3,302	0,826	0,841	0,221	0,283	4,517	3,529	0,025	0,015	0,424	0,399	0,085	0,104	1,120	1,077	2,914	2,835	15,049	14,045	26,800	26,800	
ООО «Консоль»	0,607	0,637	1,347	6,048	5,826	24,642	0,231	0,245	3,324	2,850	0,301	0,351	0,146	0,027	1,182	1,302	1,023	1,269	6,003	7,148	4,265	4,931	17,851	3,427	3,718	1,391	
ООО «Вега»	-0,517	0,707	75,755	32,207	73,700	52,300	1,028	0,616	1,098	0,689	0,911	1,451	0,066	0,061	0,529	2,025	0,291	1,845	12,243	11,859	15,776	8,843	13,255	9,540	56,875	10,710	
ЧП «Толстяк»	-1,206	-0,829	6,588	7,500	20,841	15,133	0,316	0,496	2,178	1,315	0,459	0,760	0,083	0,069	0,446	0,369	0,297	0,181	6,998	6,110	2,557	1,815	25,105	25,730	23,972	5,130	
ООО «Магнолия»	0,123	0,191	-1,534	-2,169	-1,372	-1,860	1,118	1,166	0,139	0,100	7,219	10,030	1,016	1,504	1,890	2,915	1,261	1,936	-1,574	-2,132	7,740	6,816	15,480	16,430	74,398	71,809	
Среднее значение	0,737	0,861	75,755	32,207	73,700	52,300	1,118	1,166	3,324	3,018	7,219	10,030	1,016	1,504	2,424	2,915	1,261	1,936	12,243	11,859	18,962	14,128	36,981	38,182	74,398	71,809	
Кластер В																											
ООО«Радуга»	-0,947	2,892	12,993	13,608	124,764	83,120	0,104	0,164	9,888	2,835	0,101	0,353	0,016	0,008	0,904	2,020	0,141	0,349	1,527	1,473	7,642	9,051	77,661	84,514	33,233	25,285	
ООО «Гелео»	-0,093	-0,100	-0,685	-0,447	-1,336	-1,638	0,513	0,273	0,807	0,276	1,239	3,628	0,129	0,196	1,751	2,089	0,613	0,668	1,900	4,800	6,623	6,803	66,764	82,495	15,317	8,243	
ЧП «Мандарин»	0,194	0,297	-44,239	-17,355	-50,669	-18,422	0,873	0,942	0,281	0,194	3,555	5,143	0,101	0,439	1,689	2,529	0,507	0,506	-12,612	-9,995	3,748	4,518	65,236	59,683	7,855	13,266	
ЧП «Продукты»	-1,266	-1,947	-7,491	-4,170	-12,767	-12,391	0,587	0,337	2,499	4,395	0,400	0,228	0,016	0,171	0,493	0,557	0,311	0,356	-4,400	-3,728	5,774	4,230	57,851	164,091	3,354	1,194	
ООО «Антарес»	0,326	0,353	5,028	2,334	5,486	2,553	0,917	0,914	0,093	0,137	10,752	7,314	0,750	0,641	4,507	3,582	0,977	1,064	1,829	2,355	3,288	2,938	70,743	74,731	82,300	82,300	
ООО «Скорпион»	-0,303	0,272	2,437	3,252	9,271	7,720	0,263	0,421	2,238	0,892	0,447	1,122	0,004	0,008	0,865	1,305	0,579	0,926	5,505	4,271	11,525	8,956	103,792	65,042	113,071	22,312	
ООО «Люкс»	-0,025	0,136	1,500	0,409	5,476	6,619	0,274	0,062	1,295	0,827	0,772	1,209	0,051	0,117	12,364	10,892	8,037	6,753	3,200	2,400	6,757	5,848	122,564	118,869	8,614	5,008	
ООО «Берегиня»	0,001	0,000	8,241	9,806	16,417	14,743	0,502	0,665	0,037	0,049	27,049	20,575	0,029	0,166	20,206	11,600	6,062	4,060	17,387	8,086	8,204	5,504	110,252	57,310	6,945	6,410	
Среднее значение	0,326	2,892	12,993	13,608	124,764	83,120	0,917	0,942	9,888	4,395	27,049	20,575	0,750	0,641	20,206	11,600	8,037	6,753	17,387	8,086	11,525	9,051	122,564	164,091	113,071	82,300	

Таблица Д.2 – Темпы изменения значений индикаторов оценки концепта внутренней кризисоустойчивости «Финансы» в 2015-2016 гг.

Предприятие розничной торговли	Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала	Рентабельность (убыточность) активов	Рентабельность собственного капитала	Коэффициент автономии	Коэффициент финансового риска	Коэффициент финансовой устойчивости	Коэффициент абсолютной ликвидности	Коэффициент общей ликвидности	Коэффициент срочной ликвидности	Рентабельность (убыточность) реализации	Загрузка	Оборачиваемость товарных запасов	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности
Кластер А													
ООО «Фортуна»	116,92	107,785	140,54	76,6931	161,967	61,741	131,62	83,66	132,94	-361,1	135,3	112,47	40,42
ЧП «Мария»	79,121	428,51	426,66	100,435	141,2	70,821	26,913	74,83	-41,42	196,14	74,504	170,57	100
ЧП «Триумф»	47,218	81,403	211,59	38,4719	139,531	71,669	184,65	137,9	135,54	171,71	106,07	72,229	423,8
ООО «Сота»	133,72	44,5076	43,68	101,894	127,997	78,127	58,908	93,93	122,11	96,11	97,297	93,324	100
ООО «Консоль»	104,98	448,857	422,97	106,121	85,7406	116,63	18,807	110,1	124,08	119,08	115,61	19,199	37,42
ООО «Вега»	-136,76	42,5138	70,964	59,9088	62,806	159,22	92,917	382,8	634,34	96,865	56,053	71,974	18,83
ЧП «Толстяк»	68,773	113,843	72,611	156,786	60,3865	165,6	83,47	82,77	60,948	87,313	70,989	102,49	21,4
ООО «Магнолия»	154,88	141,412	135,61	104,28	71,9722	138,94	148,06	154,2	153,49	135,5	88,058	106,13	96,52
<i>Среднее значение</i>	<i>116,92</i>	<i>42,5138</i>	<i>70,964</i>	<i>104,28</i>	<i>90,797</i>	<i>138,94</i>	<i>148,06</i>	<i>120,3</i>	<i>153,5</i>	<i>96,86</i>	<i>74,504</i>	<i>103,25</i>	<i>96,52</i>
Кластер В													
ООО «Радуга»	-305,29	104,731	66,622	157,202	28,6696	348,8	50,522	223,4	246,94	96,478	118,44	108,82	76,09
ООО «Гелео»	107,56	65,312	122,55	53,2952	34,1381	292,93	151,54	119,3	109,06	252,63	102,72	123,56	53,82
ЧП «Мандарин»	153,42	39,2302	36,358	107,901	69,1067	144,7	434,66	149,8	99,841	79,248	120,53	91,487	168,9
ЧП «Продукты»	153,85	55,6614	97,053	57,3513	175,918	56,845	1048,8	112,9	114,67	84,727	73,264	283,64	35,6
ООО «Антарес»	108,25	46,4141	46,544	99,7209	146,996	68,029	85,523	79,49	108,97	128,76	89,334	105,64	100
ООО «Скорпион»	-89,57	133,457	83,266	160,279	39,833	251,05	212,2	150,9	159,91	77,589	77,711	62,666	19,73
ООО «Люкс»	-550,64	27,2584	120,87	22,5519	63,8665	156,58	227,41	88,09	84,028	75	86,55	96,985	58,14
ООО «Берегиня»	-9,9074	118,989	89,801	132,502	131,465	76,066	580,29	57,41	66,975	46,507	67,09	51,981	92,29
<i>Среднее значение</i>	<i>886,62</i>	<i>104,731</i>	<i>66,622</i>	<i>102,79</i>	<i>44,451</i>	<i>76,066</i>	<i>85,523</i>	<i>57,41</i>	<i>84,03</i>	<i>46,51</i>	<i>78,536</i>	<i>133,88</i>	<i>72,79</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Результаты оценки потребительской привлекательности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Таблица Ж.1 - Усредненные оценки респондентов основных характеристик
потребительской привлекательности предприятия розничной торговли

(баллы)

№ п/п	Предприятие розничной торговли	Характеристики привлекательности предприятия розничной торговли формата «Магазин у дома»					
		график работы	расстояние до магазина	ассортимент	цена	качество	атмосфера магазина
	Кластер А						
1	ООО «Фортуна»	9,32	8,63	8,64	3,87	5,64	8,78
2	ЧП «Мария»	6,34	8,65	7,65	4,65	6,87	7,65
3	ЧП «Триумф»	7,82	5,78	4,65	5,87	7,35	7,32
4	ООО «Сота»	5,65	6,21	5,67	4,78	8,44	6,58
5	ООО «Консоль»	5,98	5,67	6,87	5,65	6,78	6,87
6	ООО «Вега»	6,57	7,68	8,57	7,65	7,35	5,87
7	ЧП «Толстяк»	8,94	8,34	6,54	8,64	8,32	7,65
8	ООО «Магнолия»	9,12	7,65	7,74	8,65	9,65	8,45
9	ООО «Арно»	9,63	9,41	6,21	5,47	6,78	7,63
	Кластер В						
10	ООО «Радуга»	8,65	6,78	6,87	7,68	6,57	7,38
11	ООО «Гелео»	7,64	8,74	5,34	6,54	6,87	8,65
12	ЧП «Мандарин»	8,67	9,65	6,12	5,32	7,42	7,69
13	ЧП «Продукты»	7,34	6,54	7,04	4,35	7,65	8,54
14	ООО «Антарес»	6,54	7,82	6,57	5,68	6,54	8,23
15	ООО «Скорпион»	8,67	8,34	5,21	6,24	5,32	7,65
16	ООО «Люкс»	7,21	6,54	4,32	6,87	6,54	6,58
17	ООО «Берегиня»	5,67	7,69	5,98	5,48	5,68	7,05
18	ЧП «Катрин»	6,78	8,74	4,21	6,98	5,54	6,98

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Пример анкеты «Оценка лояльности потребителя» и обобщенные результаты анкетирования

**Анкета проводится с целью оценки потребительской удовлетворенности
для определения эффективности взаимодействия предприятия розничной
торговли с потребителем**

1) Укажите, пожалуйста, к какой категории вы относитесь:

- ☐ 16-25 лет (ученик, студент, активная молодежь)
- ☐ 26-35 лет (самостоятельная аудитория работающих, молодые семьи)
- ☐ 36-45 лет (средний возраст)
- ☐ 46-60 лет (самостоятельная группа, характеризующаяся взрослыми детьми (в случае семейного статуса) и возможным наличием внуков)
- ☐ от 61 года (предпенсионный и пенсионный возраст)

2) Укажите ваш пол:

- ☐ мужчина
- ☐ женщина

3) Ваш среднемесячный семейный доход составляет:

- ☐ меньше 5000 руб.
- ☐ 5000 – 7000 руб.
- ☐ 7000– 10000 руб.
- ☐ 10000–12000 руб.
- ☐ 12000руб-15000 руб.
- ☐ 15000-20000 руб.
- ☐ больше 20000 руб.

**4) Какую часть бюджета составляют затраты на продукты питания и первой
необходимости ?**

- ☐ 20-30%
- ☐ 31-40%
- ☐ 41-50%
- ☐ 51-60%
- ☐ более 61%

**5) Сколько альтернативных магазинов Вы обычно посещаете при совершении покупки
продуктов питания?**

- ☐ 1
- ☐ 2-3
- ☐ 4-5
- ☐ _____
(указать количество)

6) Укажите среднее число покупок в нашем магазине, совершаемое Вами в неделю:

- ☐ 1
☐ 2-3
☐ 4-5
☐ _____
 (указать количество)

7) В какой часовой период времени Вам удобно совершать покупки ?

- ☐ в первой половине дня (до 12.00)
☐ во время обеденного перерыва (12.00-14.00)
☐ после рабочего дня
☐ обычно в выходной день
☐ как получается

8) Из приведенного перечня отметьте те группы продовольственных товаров, Вами приобретаются чаще всего в нашем магазине?

- ☐ Хлеб та хлебобулочные изделия
☐ Колбасные изделия
☐ Кондитерские изделия
☐ Молокопродукция
☐ Другие _____
 (желательно указать)

9) Оцените Вашу чувствительность к цене на продукцию в магазине:

- ☐ Цена не имеет значения . Продукты выбираются по критериям

_____.

- ☐ Цена изучается и принимается к сведению. Продукты выбираются по критериям

_____.

- ☐ При выборе конкретного продукта основное внимание обращается на цену.

10) На что Вы максимально обращаете внимание при принятии решения о приобретении продуктов?

- ☐ на торговую марку , которую знаю / доверяю
☐ на товарный вид товаров

11) Вашим принципом покупки продуктов питания является:

- ☐ покупаю быстро и импульсно (на ходу), то что мне понравится
☐ покупаю быстро и импульсно (на ходу), поскольку четко знаю, что мне

необходимо

- ☐ вдумчиво выбираю и ищу подходящее в данный момент вариант

12) Оцените качество и полному ассортимента в магазине:

- ☐ достаточно широкий
- ☐ широкий, но требует расширения по некоторым товарным группам

☐ достаточно узкий

13) Каково Ваше отношение к продуктам новых торговых марок (новинок вообще)?

- ☐ покупаю обычно одни и те же обычные продукты
- ☐ люблю экспериментировать и покупать новые продукты

14) Обращаете ли Вы внимание на рекламные предложения в магазине?

- ☐ да
- ☐ нет

15) Какое среднее расстояние Вы преодолеваете, чтобы дойти до магазина?

- ☐ до 100 метров
- ☐ 100 -150 метров
- ☐ 150-200 метров
- ☐ 200 -300 метров
- ☐ 300-500 метров
- ☐ больше 500 метров

16) Сколько времени вы затрачиваете на дорогу в магазин ?

- ☐ до 3 минут
- ☐ 3 -7 минут
- ☐ 7-10 минут
- ☐ 10 -12 минут
- ☐ 12-15 минут
- ☐ больше 15 минут

СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Результаты оценки удовлетворенности потребителей предприятий розничной торговли

Таблица К.1 - Усредненные значения параметров интегрированного показателя удовлетворенности потребителя в 2015 году

Предприятия розничной торговли	Усредненные оценки индекса удовлетворенности ($m_c^{\beta_c}$)						Значение интегрированного показателя удовлетворенности потребителей ($m_c^{\beta_c}$), выраженный в %	Тип потребителя, характерный для предприятия розничной торговли
	bi	si	pi	m	k	n		
Кластер А								
ООО «Фортуна»	0,48	2	2	5	4	5	41,19	утилитарист
ЧП «Мария»	0,50	4	4	6	5	4	64,82	гедонист
ЧП «Триумф»	0,45	5	5	7	6	3	59,18	утилитарист
ООО «Сота»	0,40	3	3	4	3	4	65,93	гедонист
ООО «Консоль»	0,41	3	2	3	2	2	43,78	утилитарист
ООО «Вега»	0,43	3	5	4	3	3	72,62	гедонист
ЧП «Толстяк»	0,42	4	5	5	4	3	69,42	гедонист
ООО «Магнолия»	0,44	2	2	4	3	3	36,43	утилитарист
Минимальное значение	0,40	2	2	3	2	2	36,43	
Максимальное значение	0,50	5	5	7	6	5	72,62	
Среднее значение	0,44	3	4	5	4	3	56,67	
Кластер В								
ООО «Радуга»	0,37	4	3	5	4	4	68,46	гедонист
ООО «Гелео»	0,43	3	3	6	5	4	48,42	утилитарист
ЧП «Мандарин»	0,51	2	2	6	5	5	36,07	утилитарист
ЧП «Продукты»	0,42	4	3	9	8	6	57,73	утилитарист
ООО «Антарес»	0,47	5	3	9	8	5	61,20	гедонист
ООО «Скорпион»	0,50	4	3	6	5	4	59,25	утилитарист
ООО «Люкс»	0,40	3	2	4	3	4	57,62	утилитарист
ООО «Берегиня»	0,37	5	3	6	5	3	56,79	утилитарист
ЧП «Катрин»	0,47	3	3	7	6	6	54,66	утилитарист
Минимальное значение	0,48	2	2	5	4	5	41,19	утилитарист
Максимальное значение	0,50	4	4	6	5	4	64,82	гедонист
Среднее значение	0,45	5	5	7	6	3	59,18	утилитарист

Таблица К.2 – Усредненные значения параметров интегрированного показателя удовлетворенности потребителя в 2016 году

Предприятия розничной торговли	Усредненные оценки индекса удовлетворенности ($m_c^{\beta_c}$)						Значение интегрированного показателя удовлетворенности потребителей ($m_c^{\beta_c}$), выраженный в %	Тип потребителя, характерный для предприятия розничной торговли
	bi	si	pi	m	k	n		
Кластер А								
ООО «Фортуна»	0,51	2	5	9	8	5	37,72	утилитарист
ЧП «Мария»	0,53	4	5	7	6	4	62,04	гедонист
ЧП «Триумф»	0,48	3	4	8	7	6	53,90	утилитарист
ООО «Сота»	0,43	4	3	5	4	5	77,67	гедонист
ООО «Консоль»	0,44	2	2	3	2	2	35,22	утилитарист
ООО «Вега»	0,46	4	4	5	4	3	62,59	гедонист
ЧП «Толстяк»	0,45	5	4	6	5	5	87,40	гедонист
ООО «Магнолия»	0,47	3	3	3	2	3	70,20	гедонист
Минимальное значение	0,43	2	2	3	2	2	35,22	
Максимальное значение	0,53	5	5	9	8	6	87,40	
Среднее значение	0,47	3	4	6	5	4	60,84	
Кластер В								
ООО «Радуга»	0,39	4	3	7	6	6	68,76	гедонист
ООО «Гелео»	0,45	2	3	6	5	4	37,22	утилитарист
ЧП «Мандарин»	0,54	2	4	6	5	5	47,09	утилитарист
ЧП «Продукты»	0,44	4	2	9	8	6	53,98	утилитарист
ООО «Антарес»	0,49	5	4	9	8	7	80,39	гедонист
ООО «Скорпион»	0,53	4	4	6	5	6	81,22	гедонист
ООО «Люкс»	0,42	3	3	4	3	5	73,25	гедонист
ООО «Берегиня»	0,39	5	4	5	4	4	87,54	гедонист
ЧП «Катрин»	0,49	3	4	7	6	6	59,35	утилитарист
Минимальное значение	0,39	2	2	4	3	4	37,22	
Максимальное значение	0,54	5	4	9	8	7	87,54	
Среднее значение	0,46	4	3	7	6	5	65,42	

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Результаты оценки клиентоориентированности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

(см)

Таблица Л.1 – Усредненные значения параметров модели клиентоориентированности предприятия розничной торговли в 2015 году

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>p</i>	Общий индекс взаимодействия с потребителем	Уровень клиентоориентированности
Кластер А						
ООО «Фортуна»	6,1	3,3	6,4	7,89	9,93	<i>С</i>
ЧП «Мария»	5,3	5,3	4,8	7,70	11,34	<i>ДВ</i>
ЧП «Триумф»	4,9	4,8	4,6	7,10	9,68	<i>С</i>
ООО «Сота»	5,3	5,4	4,8	7,74	11,47	<i>ДВ</i>
ООО «Консоль»	4,2	6,2	5,9	8,11	11,76	<i>ДВ</i>
ООО «Вега»	5,8	6,4	5,2	8,67	14,17	<i>В</i>
ЧП «Толстяк»	5,9	6,0	6,0	8,95	15,42	<i>В</i>
ООО «Магнолия»	6,6	5,2	5,8	8,78	14,36	<i>В</i>
Кластер В						
ООО «Радуга»	6,0	7,0	6,5	9,75	18,06	<i>В</i>
ООО «Гелео»	5,4	4,7	6,6	8,32	12,36	<i>ДВ</i>
ЧП «Мандарин»	6,5	3,1	7,2	8,40	10,01	<i>С</i>
ЧП «Продукты»	5,2	5,8	5,8	8,39	13,44	<i>В</i>
ООО «Антарес»	5,3	5,2	4,9	7,72	11,42	<i>ДВ</i>
ООО «Скорпион»	5,5	5,1	5,6	8,12	12,62	<i>ДВ</i>
ООО «Люкс»	5,0	5,1	4,8	7,43	10,59	<i>С</i>
ООО «Берегиня»	4,9	5,3	4,8	7,52	10,81	<i>С</i>

Таблица Л.2 – Усредненные значения параметров модели
 клиентоориентированности предприятия розничной торговли в 2016 году

(см)

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>p</i>	Общий индекс взаимодействия с потребителем	
Кластер А						
ООО «Фортуна»	6,7	2,9	6,4	8,00	9,23	<i>С</i>
ЧП «Мария»	4,8	4,1	4,8	6,90	9,04	<i>С</i>
ЧП «Триумф»	4,5	4,2	4,6	6,62	8,39	<i>С</i>
ООО «Сота»	5,2	5,3	4,8	7,64	11,20	<i>ДВ</i>
ООО «Консоль»	4,5	7,1	5,9	8,77	13,29	<i>В</i>
ООО «Вега»	5,0	4,2	5,2	7,16	9,63	<i>С</i>
ЧП «Толстяк»	6,0	6,1	6,0	9,08	15,86	<i>В</i>
ООО «Магнолия»	5,8	5,0	5,8	8,31	13,10	<i>В</i>
Кластер В						
ООО «Радуга»	6,5	2,6	6,5	7,78	8,18	<i>С</i>
ООО «Гелео»	5,7	3,2	6,6	7,80	9,27	<i>С</i>
ЧП «Мандарин»	6,1	3,8	7,2	8,56	11,55	<i>ДВ</i>
ЧП «Продукты»	5,4	5,9	5,8	8,57	14,09	<i>В</i>
ООО «Антарес»	5,5	5,4	4,9	7,89	11,91	<i>ДВ</i>
ООО «Скорпион»	5,5	4,9	5,6	8,00	12,19	<i>ДВ</i>
ООО «Люкс»	5,8	6,4	4,8	8,47	13,25	<i>В</i>
ООО «Берегиня»	7,7	4,5	4,8	8,55	10,20	<i>С</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Шаблон оценки соотношения величины и скорости оборота дебиторской и кредиторской задолженностей предприятий розничной торговли

Таблица М.1 – Соотношения величины и скорости оборота дебиторской и кредиторской задолженностей предприятий розничной торговли

Предприятие розничной торговли	ДЗ > КЗ	ДЗ=КЗ	ДЗ<КЗ	Тдз>Ткз	Тдз=Ткз	Тдз<Ткз
Кластер А						
ООО «Фортуна»						
ЧП «Мария»						
ЧП «Триумф»						
ООО «Сота»						
ООО «Консоль»						
ООО «Вега»						
ЧП «Толстяк»						
ООО «Магнолия»						
Кластер В						
ООО»Радуга»						
ООО «Гелео»						
ЧП «Мандарин»						
ЧП «Продукты»						
ООО «Антарес»						
ООО «Скорпион»						
ООО «Люкс»						
ООО «Берегиня»						

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Результаты оценки интенсивности зональной конкуренции предприятий розничной торговли

Таблица Н.1 – Зоны охвата продовольственных или подобных магазинов

Тип магазина	Примерная площадь	Время доступа пешком	Время доступа на транспорте	Максималь- ное расстояние	Реальное расстояние	Радиус зоны охвата
Магазин шаговой доступности (<i>мини-маркет, магазин у дома</i>)	до 300 м ²	до 15 мин.	–	~1,5 км	~1 км	500 м-1,0 км
Универсальный магазин (<i>миди-маркет, универмаг, универсам</i>)	300– 600 м ²	до 30 мин.	до 7 мин.	~3,7 км	~2 км	2,5 км
Средние специализированные и универсальные магазины (<i>супермаркеты и т. п.</i>)	600– 2000 м ²	до 60 мин.	до 15 мин.	~7,7 км	~4 км	5,0 км
Крупные специализированные и универсальные магазины (<i>гипермаркет, торговый центр и т. п.</i>)	более 2000 м ²	до 120 мин.	до 30 мин.	~15 км	~10 км	12 км

Таблица Н.2 - Результаты оценки интенсивности зональной конкуренции предприятий розничной торговли

Предприятия розничной торговли	Среднее расстояние между предприятиями розничной торговли формата «Магазин у дома», метры	Значение индекса интенсивности зональной конкуренции	Оценка конкуренции
Кластер А			
ООО «Фортуна»	340	0,6745	очень высокая
ЧП «Мария»	520	0,3912	высокая
ЧП «Триумф»	450	0,6745	очень высокая
ООО «Сота»	600	0,3912	высокая
ООО «Консоль»	750	0,1817	средняя
ООО «Вега»	350	0,6745	очень высокая
ЧП «Толстяк»	460	0,6745	очень высокая
ООО «Магнолия»	710	0,1817	средняя
Кластер В			
ООО «Радуга»	320	0,6745	очень высокая
ООО «Гелео»	450	0,6745	очень высокая
ЧП «Мандарин»	750	0,1817	средняя
ЧП «Продукты»	300	0,6745	очень высокая
ООО «Антарес»	280	0,6745	очень высокая
ООО «Скорпион»	640	0,3912	высокая
ООО «Люкс»	520	0,3912	высокая
ООО «Берегиня»	700	0,3912	высокая

**СПРАВКИ
О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ
ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**



**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

29.11.2014 № 08.05/4555

на № _____ от _____

Г

В диссертационный совет Д 01.004.01
ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Лукашовой М.А.
«Формирование антикризисной стратегии предприятий розничной
торговли»

Научные результаты диссертационной работы Лукашовой М. А.. были внедрены в учебный процесс ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при чтении лекций по дисциплинам: «Управление антикризисной деятельностью предприятия», «Экономическая диагностика», «Формирование бизнес-модели предприятия», «Стратегия предприятия», «Конкурентоспособность предприятия», а также при проведении практических занятий, подготовке курсовых и дипломных работ.

Первый проректор

Л.А. Омелянович

N 171 от 19.09.2017

В диссертационный совет Д 01.004.01
ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Лукашовой М.А.
«Формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли»

Руководством ООО «РВС» были рассмотрены предложения Лукашовой М.А., относительно антикризисной стратегии предприятия, объединяющего в единый процесс последовательность действий по формированию, реализации и контролю антикризисной стратегии, учитывающей уровень кризисоустойчивости предприятия, уровень агрессивности внешней среды, уровень благоприятности микросреды предприятия.

Применение данного подхода позволило руководству предприятия разработать комплекс антикризисных мероприятий, в соответствии с установленным целевым вектором развития предприятия с учетом ресурсных и временных ограничений.

Директор



Э.В. Либерман

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ГРИН ТЕРМО»

86607, ДНР, г. Торез, ул. Механическая, д.14, тел. (071) 358-05-95
Р/с 26000670720100 в Центральном Республиканском Банке, код банка 400019
ИК ЮЛ 36893766

№ 89 от «08» 10 2017 г.

В диссертационный совет Д 01.004.01
ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Лукашовой Марии
Андреевны на тему
«Формирование антикризисной стратегии предприятий розничной
торговли»

Руководством ООО «ГРИН ТЕРМО» были рассмотрены рекомендации, сформулированные в диссертационной работе Лукашовой Марии Андреевны по оценке агрессивности внешней среды, основывающиеся на комплексных оценках политико-правовых, экономических, социальных и технологических факторов макросреды среды.

Представленные рекомендации обладают актуальностью, представляют практический интерес и были использованы в работе предприятия при идентификации и ранжировании критических факторов внешней среды в зависимости от их вариации и уровня влияния на деятельность предприятия.

Директор



С.С. Горобий

N 199 от 10.09.2014г.

В диссертационный совет Д 01.004.01
ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Лукашовой М.А.
«Формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли»

ООО «Союз ЛДК» рассмотрев предложения, сформулированные в диссертационной работе Лукашовой М.А. по формированию антикризисной стратегии предприятий розничной торговли отмечает, что практическую ценность для предприятия имеют следующие разработки: матрица реализации антикризисной стратегии предприятия розничной торговли; модель оценки эффективности взаимодействия предприятия розничной торговли с потребителем, модель оценки интенсивности зональной конкуренции предприятий розничной торговли.

Использование предложений позволяет повысить уровень клиентоориентированности предприятия; оценить качество сотрудничества предприятия с поставщиками в финансовом аспекте; более эффективно управлять конкурентными преимуществами предприятия.

Директор ООО «Союз ЛДК»



Прохоренко В.В.

В диссертационный совет Д 01.004.01
ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

✓1011
от 30.08.2017г.

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы
Лукашовой Марии Андреевны
на тему «Формирование антикризисной стратегии предприятий
розничной торговли»

Руководством ООО Фирма «Колбико» рассмотрен предложенный Лукашовой Марией Андреевной методический инструментарий комплексной оценки микросреды предприятия, который основывается на системе многокритериальных оценок клиентоориентированности предприятия розничной торговли (потребительской привлекательности, потребительской лояльности и пространственного взаимодействия), учитывает эффективность сотрудничества с поставщиками и интенсивность зональной конкуренции.

Разработанные Лукашовой Марией Андреевной предложения рекомендованы к внедрению в практику деятельности предприятия ООО Фирма «Колбико», т.к. позволяют оценить возможности обеспечения антикризисного развития предприятия и целенаправленно управлять им с учетом изменений внешней среды.

Главный бухгалтер



О.В. Усатюк