

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, зам. начальника ПДО  
АО «ЧРЗ «Полёт»

\_\_\_\_\_ В.В. Узельман

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Анализ современных подходов к управлению устойчивым развитием  
предприятия ( на примере ООО 2Мясной дом»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.02.2019.161.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ- 347

\_\_\_\_\_ К.А. Сельдужева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г. Трубеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Сельдужева К.А. Анализ современных подходов к управлению устойчивым развитием предприятия ООО «Мясной дом». – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-347, ПЭ, 2019, 115 с., 18 ил., 21 табл., библиогр. список – 82 наим., 4 приложения

Исследование посвящено анализу управления устойчивым развитием предприятия мясоперерабатывающей отрасли и внесению предложений по повышению его эффективности.

Объектом исследования является ООО «Мясной дом».

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления устойчивым развитием предприятия.

Во второй главе проведен критический анализ российских и зарубежных методических подходов к управлению устойчивым развитием предприятия.

В третьей главе проведена оценка эффективности управления устойчивым развитием ООО «Мясной дом». На основе прогноза устойчивого развития внесены предложения и дана оценка их эффективности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	8
1.1 Сущность устойчивого развития предприятия .....	8
1.2 Влияние возмущающих факторов на устойчивость предприятия .....	16
1.3 Анализ существующих подходов к управлению устойчивым развитием предприятия .....	25
1.4 Инвестиции как способ повышения устойчивости предприятия .....	33
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	39
2.1 Анализ российских методов и критериев оценки эффективности управления устойчивым развитием предприятия .....	39
2.2 Анализ зарубежных методологических подходов к управлению устойчивым развитием предприятия .....	54
2.3 Анализ динамики развития мясоперерабатывающей отрасли в России .....	61
3 АПРОБАЦИЯ МЕТОДОВ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ООО «МЯСНОЙ ДОМ» .....	73
3.1 Анализ динамики финансовых показателей ООО «Мясной дом» .....	73
3.2 Анализ финансового состояния ООО «Мясной дом» .....	79
3.3 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций .....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	100
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ООО «Мясной дом» .....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Основные данные бухгалтерского баланса ООО «Мясной дом» за 2014–2017гг. ....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Данные о финансовых результатах ООО «Мясной дом» за 2014–2017гг. ....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Данные о движении денежных средств ООО «Мясной дом» за 2014–2017гг. ....	114

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В совершенных рыночных условиях отечественные промышленные предприятия сталкиваются с рядом проблем, оказывающих существенное влияние на их функционирование: ужесточение конкуренции, нестабильность экономической ситуации, повышение спроса потребителей на производимую продукцию, развитие информационных технологий, повышение роли человеческого капитала, рост неопределенности и т.д. В указанных условиях предприятия вынуждены пересматривать подходы к управлению своим развитием на принципах устойчивости.

Увеличивающиеся масштабы рыночной экономики в России и глобализация рыночных отношений приводит к возрастанию роли разработки и реализации стратегий развития предприятий, разработанных посредством прогрессивных методов оценки и прогнозирования устойчивого развития.

В связи с этим актуальным является вопрос совершенствования управления развитием большинства предприятий, в том числе и мясоперерабатывающей отрасли. Необходимо менять подходы к оценке функционирования предприятий промышленной отрасли, имеющих существенное значение в экономической и социальной сферах, внешней среде и внутренней среде.

**Степень разработанности (изученности) темы.** Устойчивому развитию хозяйственных систем посвящены многочисленные исследования, среди которых стоит выделить работы Л.Вальраса, Дж.Р.Хикса, П.Самуэльсона, А.Вальда, Й.Шумпетера, Д.Белла, Р.Харрода, Дж.Кейнса, Р.Нельсона, С.Уинтера, Дж.Стиглица, Х.Такеучи, Р.Солоу, Г.Чесбро, М.Портера, Н.Винера, В.Ойкена, С.Стофти др.

В России проблема устойчивого развития в целом и ее отдельные аспекты рассматриваются в трудах А.Богданова, Л.Абалкина, Н.Кондратьева, В.Леонтьева, А.Лившица, И.Гуркова, В.Анфилатова, Н.Филимоновой, С.Валдайцева, Г.Клейнера, Б.Кузыка, Р.Нуреева, М.Абрютиной, Ю.Анискина, Г.Овчаренко,

С.Бараненко, В.Бочарова, А.Петрова, В.Ковалева, А.Трачука, Е.Стоянова, А.Фоломьева, Т.Безруковой, С.Глазьева и др.

**Цель исследования** заключается в проведении анализа на основе современных научных подходов к управлению устойчивым развитием предприятия и разработке мероприятий по повышению эффективности функционирования предприятия мясоперерабатывающей отрасли ООО «Мясной дом».

Цель работы определила решение следующих **задач**:

- провести анализ теоретико-методологических основ управления устойчивым развитием предприятия;
- исследовать методические аспекты управления устойчивым развитием предприятия;
- определить направления по повышению эффективности управления устойчивым развитием предприятия мясоперерабатывающей отрасли ООО «Мясной дом».

**Объектом исследования** является ООО «Мясной дом».

**Предметом исследования** являются подходы к управлению устойчивым развитием предприятия.

**Научная новизна работы** состоит в проведённом автором анализе подходов к управлению устойчивым развитием предприятия, что позволило усовершенствовать методический комплекс оценки устойчивого развития предприятия мясоперерабатывающей отрасли.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что в работе приведены рекомендации по совершенствованию управления устойчивым развитием предприятия.

Для достижения поставленной цели и решения задач использованы следующие **методы исследования**: сравнительный анализ, изучение научных работ и статей периодической печати, обобщение и систематизация теоретического материала, метод проектирования возможного решения проблем.

**Логика исследования** отражена в структуре работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

Во введении определяется актуальность темы, раскрываются цели и задачи исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические основы управления устойчивым развитием предприятия: определена сущность устойчивого развития предприятия, проведен анализ существующих подходов к управлению устойчивым развитием предприятия и влияния возмущающих факторов на устойчивость предприятия.

Во второй главе проведен критический анализ российских и зарубежных методических подходов к управлению устойчивым развитием предприятия.

В третьей главе проведена оценка эффективности управления устойчивым развитием ООО «Мясной дом». На основе прогноза устойчивого развития внесены предложения и дана оценка их эффективности.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность устойчивого развития предприятия

Сущность исследуемой области отражается в анализе различных подходов к определению устойчивого развития предприятия.

Категория «устойчивое развитие» – междисциплинарная, применяется в различных предметных областях. Ряд ученых отождествляют его с понятием «устойчивое функционирование» [77, с. 92]. Однако такое отождествление не корректно, поскольку предприятие может устойчиво функционировать, но не развиваться.

Термин «sustainable» можно перевести с английского как «поддерживающий», «длительный», «непрерывный», «устойчивый». По мнению группы авторов, этот термин обычно применялся в биологической (общей) экологии, обозначая способность экологической системы поддерживать устойчивость своей структуры и функциональных свойств даже в условиях меняющейся внешней среды [30, с. 49].

По мнению отечественных ученых, перевод, принятый в большинстве стран мира («устойчивое развитие»), не дает адекватного представления о значении исходного английского термина, что означает «постоянно поддерживаемое развитие» или «развитие, которое может поддерживаться на неопределенный срок времени».

А. Вебер уточняет, что русский язык не имеет точного смыслового эквивалента подобного понятия; его трактуют в таких смыслах, как «постоянно поддерживаемый», «приемлемый», «сбалансированный», «допустимый» вариант развития [16, с. 59].

Термин «устойчивое развитие» в общем понимании связан с экологизацией экономики, сущность которого определена в концепции устойчивого развития мирового сообщества.

Еще в 60-х годах обсуждались проблемы такой модификации экономики, в которой сохранялись бы природа и условия для функционирования общества (например, идея «стабильной (равновесной) экономики»—«steady-state economy», которая появилась в начале 70-х годов XX века).

Возникновение и развитие концепции устойчивого развития связано и с разработками Римского клуба в 1970-х–1980-х годах.

В 1987 г. вышел в свет доклад Комиссии Брундтланд «Наше общее будущее», в котором было дано следующее определение: «...устойчивое развитие – это развитие, удовлетворяющее потребности настоящего времени, но не ставящее под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности».

В широком определении, содержащемся в докладе, отмечается, что устойчивое развитие в равной степени направлено на выживание человечества и сохранение природы.

В настоящее время в области теоретических знаний о процессах устойчивого развития условно можно выделить три основных подхода при разработке моделей устойчивого развития: ресурсного, биосферного, интегративного.

Современное видение проблемы устойчивого развития наиболее полно отражены в тройственной концепции основ устойчивого развития, возникшей в рамках синтеза трех направлений: экономического, социального и экологического (рисунок 1) [28, с. 30].



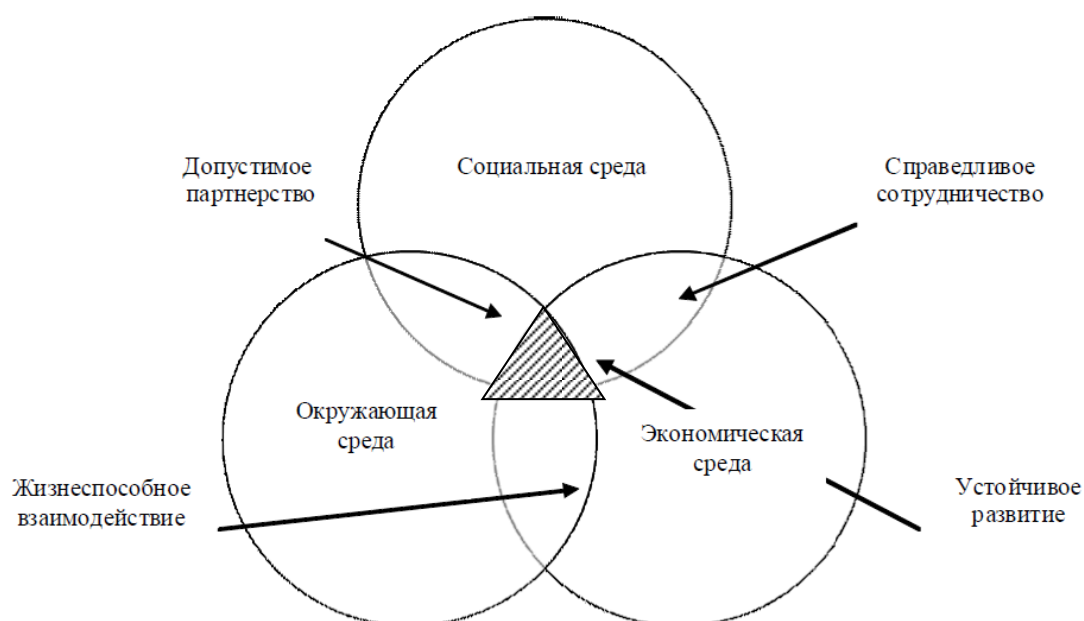


Рисунок 1 – Триединая концепция устойчивого развития предприятия

Экономическая составляющая. С экономической точки зрения концепция устойчивого развития базируется на теории максимального потока совокупного дохода Хикса-Линдаля, который может быть получен при условии, что общий капитал сохранен, с помощью которого этот доход генерируется. В основе концепции лежит оптимальность использования ограниченных ресурсов и экологически чистых (экологических, энерго- и материально-технических) технологий, включая добычу и переработку сырья, создание экологически приемлемых продуктов, минимизацию, обработку и удаление отходов. Однако при определении того, какой капитал должен быть сохранен (например, физический, естественный или человеческий) и в какой степени различные типы капитала взаимозаменяемы, а также оценка этих активов, особенно экологических ресурсов, возникают проблемы при неправильной интерпретации.

Существует два типа устойчивости: слабый, когда речь идет о натуральном и выпущенном капитале, который со временем остается неизменным и силен, когда природный капитал не должен уменьшаться (и часть прибыли от продажи не возобновляемых ресурсов должна использоваться для увеличения стоимости возобновляемого природного капитала).

Социальная составляющая. Социальная составляющая устойчивости ориентирована на людей и направлена на поддержание стабильности социальных и культурных систем, включая уменьшение количества человеческих конфликтов, имеющих разрушительный характер. Основу данного подхода составляет справедливое распределение выгод. Также желательно сохранить культурный капитал и разнообразие в глобальном масштабе, а также более полно использовать методы устойчивого развития, доступные в не доминирующих культурах.

Для достижения устойчивого развития современное общество должно будет создать более эффективную систему принятия решений с учетом исторического опыта и поощрения плюрализма. Важно добиться не только внутреннего, но и правосудия среди поколений. В рамках концепции человеческого развития человек не является объектом, он субъект развития. Основываясь на расширении возможностей выбора человека в качестве основной ценности, концепция устойчивого развития исходит из того, что у человека имеется потребность участия в процессах, составляющих сферу его жизненной деятельности, принятии и реализации решений, контроле реализации решений.

Экологическая составляющая. В основе экологического понимания устойчивого развития лежит необходимость обеспечения целостности как биологической, так и физической природной системы. Особая роль отводится жизнеспособности экосистем, оказывающих влияние на глобальную стабильность биосферы. По этой причине, понятие «естественные системы и среды обитания» можно понять широко, в том числе в них созданная человеком среда, такая как, например, города.

Основное внимание уделяется сохранению способности исцелять себя и динамически адаптировать такие системы к изменениям, а не сохранять их в своего рода «идеальном» статическом состоянии. Деградация природных ресурсов, загрязнение окружающей среды и утрата биологического разнообразия приводят к потере способности экосистем к самоисцелению.

Единство понятий. Координация всех мнений и перевод их на язык отдельных видов деятельности, которые являются средством достижения устойчивого развития, представляют собой сложную задачу, поскольку все три элемента устойчивого развития должны рассматриваться сбалансированным образом.

Важны также механизмы взаимодействия этих трех понятий. Взаимодействующие экономические и социальные элементы, требуют постановки новых задач, к числу которых относятся достижение справедливости в течение одного поколения (например, при распределении доходов) и реализация адресной помощи бедным. Механизм взаимодействия экономических и экологических составляющих способствовал появлению идей проведения оценок и интернализации (т.е. учитывать в экономической отчетности предприятий) внешних экстерналий. Взаимодействие социальных и экологических элементов представляет интерес для таких вопросов, как равенство между поколениями, включая уважение к правам будущего поколения и включение общественности в процесс разработки управленческих решений.

Таким образом, трудность в обеспечении общепринятой концепции устойчивого развития заключается в том, что этот термин отличается междисциплинарным характером, и не имеет одного емкого определения, отражающего сложную сущность. Это приводит к тому, что, давая собственные определения этого термина, авторы фокусируют свое внимание на некоторых аспектах устойчивого развития.

Тем не менее, кажется, что можно комбинировать различные интерпретации в конкретной системе. Таким образом, одна группа исследователей связывает концепцию «устойчивого развития» с необходимостью изменить характер экономического роста нашей цивилизации. В рамках второй группы авторы раскрывают сущностные характеристики устойчивого развития с позиции удержания равновесия в биосфере. Третья группа ученых анализирует проблему устойчивого развития с точки зрения модернизации отношений между

развитыми и развивающимися странами, а четвертая фокусируется на глобальном характере управления глобальными социально-экологическими процессами и т. д.

Однако следует отметить, что многочисленные толкования схожи в понимании стратегической цели устойчивого развития. Почти все исследователи указывают на необходимость преодоления нынешнего глобального конфликта между продолжающимся ростом потребления материальных ресурсов и относительно ограниченными возможностями природно-ресурсного потенциала биосферы.

Более того, широкое понимание устойчивого развития интерпретируется как «процесс, обозначающий новый тип функционирования цивилизации, основанный на радикальных изменениях в его исторически сложившихся ориентирах, во всех, по существу, параметрах бытия (экономических, социальных, экологических, культурный и т. д.)».

Следовательно, расширенная интерпретация устойчивого развития затрагивает различные аспекты, а не только экологический компонент.

Таким образом, проанализировав различные интерпретации устойчивого развития, можно согласиться с мнением О.В. Аксенова [5, с. 21]: ни одно из определений «стабильности» в прямом смысле слова не рассматривается. Мы всегда подразумеваем бесконечно долгое развитие, которое не вступает в конфликт с природой, что учитывает экологическую составляющую.

Как отмечалось выше, глобальные экологические и социальные проблемы заставляют нас искать новые области экономической деятельности, которые тесно переплетаются с решением этих проблем.

Кроме того, устойчивое развитие или постоянная поддержка представляет собой перспективную модель, которая сочетает в себе реализацию трех основных целей: экологического, экономического и социального.

С позиции устойчивого развития для экономической подсистемы не должна быть характерна ориентация только на постоянное количественное приращение. Необходимо развиваться посредством качественных

факторов. Этот позволит значительно увеличить экономический потенциал в сравнении с первым вариантом.

С качественной точки зрения устойчивое экономическое развитие отличается непрерывным, поддерживаемым характером, положительной динамической траекторией.

Однако для того, чтобы добиться реального прогресса в направлении «озеленения» экономики и повышения важности решений проблем в социальной сфере, как на макро-, так и на микроуровне, следует реализовать существенную деятельность, связанную с реструктуризацией мышления и восприятия, определенных экологических и социальных проблем на государственном уровне.

Обратившись к уровню предприятия, можно отметить, что в последнее время отечественные учёные, рассматривая механизмы устойчивого развития предприятий, выделяют две основные точки зрения (таблица 1).

Таблица 1 – Основные определения понятия «устойчивое развитие предприятия»

Критерии перехода предприятия на устойчивое развитие	Определения понятия «устойчивое развитие предприятия»
1. Экономический рост	Показатели экономического развития имеют физическое позитивное изменение. Поступательное движение вперёд, при котором наблюдается позитивная динамика показателей деятельности предприятия
2. Качественные изменения	Качественная характеристика преобразования системного потенциала
3. Достижение конкурентоспособности	Для устойчивого развития предприятия характерен такой уровень потенциала, при котором научно-технические, экономические, маркетинговые, финансовые и иные возможности, реализуемые в продукции, способны обеспечить конкуренцию аналогам на внутреннем и внешнем рынке.
4. Минимальное негативное воздействие на окружающую среду	При устойчивом развитии предприятия достижение оптимальных результатов реализуется при минимальном негативном воздействии на внешнюю и внутреннюю среду.
5. Сохранение целостности системы	Состояние предприятия, в котором интегрированный показатель экономической и социальной устойчивости находится в области устойчивости и не выходит за пределы этой области под воздействием мешающих

	факторов внешней и внутренней среды в течение определенного периода времени
	Устойчивое развитие экономической системы как сбалансированного функционирования всех ее элементов

Данная концепция устойчивого развития содержит два фундаментальных принципа, которые должны служить руководством для осуществления деятельности [71].

Во-первых, чтобы обеспечить процесс развития, устойчивость должна быть неотъемлемой частью самого процесса развития. Во-вторых, максимизация прибыли больше не может рассматриваться как основная движущая сила развития.

В то же время концепция «устойчивого развития» отличается глубоким философским и экономическим смыслом. Это понятие о том, что рассматриваемая система выступает как единство противоположностей: система саморазвивается и в то же время структура стабильна. Любая сложная система, обусловленная механизмами самоорганизации, способна противостоять дестабилизирующим факторам. Концепция «устойчивого развития» характеризует пределы допустимых изменений основных свойств этой системы [39].

Таким образом, можно сделать вывод, что устойчивое развитие предприятия является непрерывным и прогрессивным (эффективным) процессом воспроизводства экономической подсистемы, сохраняющей целостность в изменяющейся деловой среде.

Кроме того, устойчивое развитие предприятия должно обеспечить взаимосвязанное выполнение трех основных задач – экономических, экологических и социальных. В тоже время приоритет следует отдать первой, что является необходимым условием для успешного решения оставшихся задач и должно рассматриваться, прежде всего, с точки зрения качества разработки, предполагающее наличие эффективного использования ограниченных ресурсов и

учета возможных социальных и экологических последствий принятых экономических решений, а также различных возмущающих факторов устойчивости предприятия.

## 1.2 Влияние возмущающих факторов на устойчивость предприятия

На современном этапе динамичного развития российской экономики предприятиям приходится выбирать: продолжать свое развитие в рамках существующих промышленных технологий или перейти на использование инновационных технологий.

Новая информационная экономическая структура характеризуется быстрым устареванием капитала, а также некоторыми финансовыми потерями и рисками для инноваций, улучшения качества и обслуживания продукции.

Однако даже в такой экономической ситуации потеря прибыли из-за неиспользования возможностей перехода на новое поколение продуктов перекрывает минимизацию затрат, достигаемых посредством повышения эффективности устаревших технологий и техники.

Экономическое условие, способствующее устойчивому развитию предприятия, включает расширение рынка сбыта продукции, своевременное предоставление сырья и материалов, научную организацию труда и заработной платы, разработку финансовой стратегии и растущий социальный статус работников.

Повышение эффективности производства и управления дает положительные отзывы, которые способствуют экономическому росту, развитию рынка сбыта и повышению заработной платы сотрудников.

От положительной обратной связи можно наблюдать положительную динамику показателей деятельности предприятия. Особое значение имеют рынки сбыта продукции, развитие которых способствует устойчивому функционированию производственного процесса.

На основе рыночного потенциала синхронизируется движение материального труда и денежных средств, происходит согласование интересов потребителей, производителей, поставщиков сырья и компонентов, зависит размер экономических показателей деятельности предприятия.

Особое значение при устойчивом функционировании и развитии предприятия придается повышению эффективности управленческой деятельности, что позволяет наблюдать рост доходов, заработной платы и других экономических показателей. В то же время, низкий уровень управления не поможет выровнять большинство преимуществ от инновационных технологий, в отдельных случаях не квалифицированные сотрудники могут ограниченно использовать потенциал нового оборудования.

Поэтому необходимо направлять средства, выделяемые на развитие предприятия, не только в инновационные технологии, но и предусмотреть возможность финансирования обучения и развитие персонала, в развитие информационных технологий и компьютеризации, в самое полное раскрытие творческого потенциала работников, а также в демократизацию процессов управления, что предполагает свободное обсуждение партнерами их слабостей и сильные стороны, координацию интересов всех заинтересованных сторон и внешней среды.

Применение современных информационных технологий на предприятии потребует изменения параметров равновесия и устойчивости развития, а также будет способствовать появлению условий, посредством которых можно обеспечить устойчивое развитие экономики и правильный выбор нового равновесного состояния.

Приоритетом в рамках устойчивого развития является недопущение проблем, связанных с незавершенным производством и избыточными запасами сырья и готового товара. Излишки сырья и материалов могут быть уменьшены путем изменения экономического механизма управления логистикой, а также путем продажи их мелким оптовикам



Для формирования на предприятии нового экономического механизма управления оборотным капиталом и обеспечения устойчивого функционирования предприятию потребуются:

- координации интересов производственных объектов, складских помещений и возможностей поставщика;
- использование экономически обоснованного принципа управления поставками и запасами, укрепление материальной ответственности поставщиков за соблюдение графиков поставки и поощрение участников материально-технической сферы поставок к качеству поставок и минимизация средств, находящихся в оборотном капитале.

Кризис предприятия означает дефицит обеспечения текущих экономических и финансовых потребностей в оборотном капитале.

Теория и практика рыночной экономики в настоящее время признают экономический кризис одним из важных фаз процесса воспроизводства. Появление фазы кризиса в процессе развития предприятия в целом и его отдельных структур признают неизбежным феноменом, то есть объективно присущим экономической (в том числе промышленности) системе. В этом отношении кризис является двойственным явлением: во-первых, это дисбаланс, но в то же время кризис, безусловно, будет включать переход к новому развитию.

Концепция «кризиса» тесно связана с понятием «риск», от которого зависит методология принятия управленческих решений в любой сфере.

Кризисные явления в развитии социально-экономических систем с точки зрения концепции устойчивого развития объективно раскрывают сущность рыночной экономики. По этой причине, управление можно считать, как антикризисное, при этом содержательная и методическая сторона эффективного (традиционного) и антикризисного управления не различаются.

Поэтому, чтобы обеспечить непрерывную работу, необходимо развивать концепцию управления на микроуровне, основанную на системном анализе, включая исследование тех факторов, которые оказывают влияние на предприятие,

и которые учитываются при планировании и прогнозировании будущей деятельности.

Современные предприятия можно представить, как сложные многопараметрические системы, устойчивость развития которых находится в зависимости от ряда факторов.

Для создания базиса устойчивого развития предприятия потребуется проведение комплексного анализа всех факторов, оказывающих влияние на предприятие, и оценка их взаимодействия, показывающих причинно-следственную связь, характеризующую развитие предприятия.

Многочисленность и разнообразие факторов устойчивого развития предприятия вызывает затруднения в рамках их исследования.

В этой связи необходимо группировать факторы по их уровням:

- факторы макроэкономики (внешние факторы отдаленной среды);
- факторы мезо-окружающей среды (внешние факторы окружающей среды);
- факторы микросреды (внутренние факторы на уровне предприятия);
- факторы наноуровня (внутренние факторы на уровне работников).

Факторы макроэкономики. В первую группу факторов включают те факторы, которые существенно влияют на предприятие, при этом само предприятие не оказывает противоположного эффекта, что является угрозой функционированию предприятия при отрицательном воздействии данных факторов.

В эту группу включают следующие факторы.

Экономика: кредитная политика; условия, на которых выдаются кредиты и займы; темп инфляции; уровень сбережений и доходов населения; уровень безработицы.

Политика: государственная политическая стабильность; государственная поддержка малого и среднего бизнеса; экономическая политика; налоговое, патентное и таможенное законодательство; локальные конфликты.

Социальная сфера: ожидаемая продолжительность жизни, демографические показатели, уровень развития сфер культуры, образования, здравоохранения.

Экология: уровень загрязнений окружающей среды; природные и климатические условия; обеспеченность природными ресурсами и т. д.

Факторы мезоуровня. Во вторую группу факторов включают факторы более близкого кругавлияния. Это дает возможность предприятиям противодействовать их негативному воздействию, управлять рисками.

К таким факторам можно отнести следующее.

Рыночные факторы: величина и структура рыночной конкуренции; уровень покупательной способности населения; барьеры для входа на рынок; уровень развития отношений с государственным, банковским сектором.

Отраслевые факторы: различные отраслевые параметры; величина и структура потребления продукции промышленной отрасли; структура и мощность отраслевого рынка; развитость инфраструктуры; уровень и характер межотраслевого взаимодействия и т. д.

Экономический и правовой: степень развитости правовой базы на региональном уровне, касаясь таких аспектов, как производственная инфраструктура, исполнительская дисциплина; степень различия экономической зависимости федеральных и региональных ветвей законодательной и исполнительной власти; степень развитости региональной инвестиционной политики; эффективность региональной налоговой, финансовой политики.

Факторы местоположения предприятия: особенности природного и географического характера; климатические особенности для осуществления деятельности предприятия; наличие и доступность природных ресурсов; трудовые ресурсы; наличие и степень развитости инженерных и строительных условий.

Технические и технологические свойства – техническая и технологическая основа деятельности региональных предприятий. Используются такие коэффициенты, как коэффициент амортизации, возобновления основных производственных фондов по видам региональной экономической деятельности.

Социально-культурная: определяется степенью социально-культурной позитивности с учетом социокультурных факторов посредством экспертной оценки уровня оптимизма.

Инвестиционная привлекательность: показатели социально-экономической ситуации, необходимые для принятия решений по инвестициям.

Так, как внешняя среда мало подвержена управляемости со стороны предприятия, то прогнозировать проявление внешних факторов затруднительно.

Эффективность развития предприятия также находится под значительным влиянием экологических факторов, которые необходимо постоянно отслеживать, оценивать и адаптироваться к их воздействию.

Макроэкономические факторы могут способствовать, а могут сдерживать устойчивое развитие предприятия. Реакция предприятия на макроэкономические факторы должна состоять в адаптации к ним, включая внутреннюю структуру.

Факторы мезосреды оказывают прямое воздействие на предприятие, и, учитывая характер воздействия данных факторов, деятельность предприятия может быть преобразована, или предприятие предпочтет активное сопротивление внешним факторам.

Факторы микросреды являются внутренними факторами предприятия и к ним можно отнести следующие факторы.

Организационные и управленческие факторы: организационная структура предприятия, стратегия и тактика развития, производительность, степень развитости, тип организационной культуры, особенности деловой репутации, эффективность реализации всех функций управления, качество постановки целей и задач, качественная реализация управления т. д.

Производственные и технические факторы: уровень производственных мощностей, уровень использования фиксированных и текущих активов, уровень развития инфраструктуры, основные характеристики продукции, уровень технического оснащения, уровень использования передовых технологий, амортизация и т. д.

Финансовые и экономические факторы: показатели платежеспособности, доходности деятельности предприятия, рентабельность, структура собственности, инвестиции, показатели соотношения собственных и заемных средств и т. д.

Социальные факторы: половозрастная структура персонала, квалификация и уровень образования работников, уровень и динамика заработной платы, состояние материального и нематериального стимулирования, организация труда и т. д.

Маркетинговые факторы: степень удовлетворения внешних потребителей, наличие и особенности сетевой структуры, современные маркетинговые методы продвижения товаров и услуг, организация обратной связи с клиентами и т. д.

Факторы окружающей среды: степень экологической безопасности предприятия, объем вредных выбросов, степень применения инновационных способов очистки, переработки ресурсов, объем отходов от основной деятельности предприятия и т. д.

Информационные факторы: информационная обеспеченность предприятия, информатизация всех процессов, включая управленческую деятельность, балансировка информационных потоков, информационная открытость и т. д.

Внутренние факторы оказывают прямое влияние на эффективное развитие предприятия. При этом данные факторы находятся в прямой зависимости от самого предприятия: изменив конкретные показатели эффективности, предприятие оказывает влияние на внутренние факторы и управляет стабильностью своего состояния.

Факторы окружающей среды. В эту группу факторов включены те, что касаются воздействия человека на устойчивое развитие предприятия.

Наномасштабные факторы:

- экономический: материальное стимулирование; справедливая и объективная оценка труда;
- организационный: уровень квалификации и компетенции работника; качество организации рабочего места; способность к профессиональному

развитию работника; уровень труда и творческий потенциал работника; степень деловой активности работника; наличие индивидуальных планов развития.

– социальный: уровень индивидуальной культуры работника; уровень социального обеспечения работника; адаптационные возможности сотрудников; личные ценности и стандарты работника; степень развития связей личности;

– производство: эффективность трудовой деятельности работника; информационной безопасности сотрудника.

Являясь базовым элементом системы предприятия, человек рассматривается как фактор развития. Наличие и характер личных стремлений персонала оказывают влияние и на способность предприятия развиваться.

Таким образом, факторы окружающей среды определяют движение предприятия в направлении устойчивости своего развития. Чтобы сформировать положительный вектор влияния факторов в окружающей среде, руководству предприятия следует принять меры, связанные с увеличением заинтересованности персонала в устойчивом развитии. Система мер в этом направлении должна включать закрепление на уровне коллективного договора обязательств по реализации возможностей карьерного роста сотрудников, информировании персонала об условиях и способах карьерного развития.

Необходимо иметь планы профессионального развития, которые периодически пересматривать с учетом изменений во внешней среде и результатов деятельности персонала.

В рамках устойчивого развития предприятия потребуется создавать кадровый резерв, посредством которого обеспечивается кадровая стабильность на предприятии.

Еще одним критерием устойчивости предприятия является информационная безопасность работников. При этом сотрудников необходимо обеспечить всей необходимой информацией, касающейся стратегий, направлений и целей

устойчивого развития, возникающих проблем в рамках выполнения стратегии, о значении развития карьеры как необходимого условия устойчивого развития.

Факторы устойчивого развития предприятия, взаимодействуя между собой, оказывают влияние на стабильность состояния системы, которую можно описать рядом параметров, характеризующих баланс социально-экономических показателей предприятия, выполнение договорных обязательств, способность повысить эффективность бизнеса и выполнять задачи, учитывая происходящие изменения во внешней среде.

Адаптивность к различным факторам говорит о том, что предприятие способно противодействовать внешним угрозам и внутренним проблемам, развивать свою деятельность и удерживать стабильную рыночную позицию, фундаментально менять свою деятельность.

Это обуславливает потребность в управлении факторами, оказывающими влияние на устойчивость в развитии предприятия. Управление устойчивым развитием предполагает настройку всех подсистем предприятия, своевременное реагирование на внешние факторы и реализацию преобразований, способствующих устойчивому развитию.

Работа должна быть построена таким образом, чтобы иметь возможность минимизации потенциальных рисков и просчетов при сохранении возможности прогноза и использования факторов устойчивого развития в направлении изменений, происходящих во внешней среде.

Степень устойчивости в развитии предприятия находится в зависимости от комплексного воздействия внешних и внутренних факторов, как положительного, так и отрицательного.

Под влиянием внутренних факторов формируется потенциал устойчивого развития, а внешних факторов – система условий реализации данного потенциала.

Факторы устойчивого развития необходимо также тщательно анализировать с позиции их негативного влияния, которое часто является масштабным, затрагивающим значительную часть системы, дезорганизуя связи и

принятый системный порядок. В этих условиях снижается потенциал системы, так как имеющиеся ресурсы ориентированы на снижение негативного воздействия, что негативно сказывается на показателях эффективности и может привести к дестабилизации предприятия.

Повышению устойчивости предприятия будет способствовать формулировка факторов, имеющих важное значение, и определение ориентиров в рамках развития предприятия.

Таким образом, для устойчивого развития предприятия характерно сохранение целостности, несмотря на влияние факторов внешней и внутренней среды, с одновременной адаптацией к изменениям среды.

Подводя итоги, необходимо сказать, что факторы внешней и внутренней среды отказывают влияние на устойчивое развитие предприятия не изолировано. Факторы дополняют друг друга, тем самым обеспечивая получение соответствующих кумулятивных эффектов. Поэтому, разрабатывая стратегию развития, учитывают системное воздействие факторов на развитие, тем самым, обеспечивая стабильный экономический рост.

Кроме того, факторы внешней и внутренней среды оказывают влияние на выбор подхода к управлению устойчивым развитием предприятия.

### 1.3 Анализ существующих подходов к управлению устойчивым развитием предприятия

Управление устойчивым развитием хозяйствующего субъекта – это процесс выполнения определенных действий, направленных на извлечение максимальных эффектов деятельности, преобразование предприятия в новые формы функционирования с качественной точки зрения посредством повышения эффективности взаимодействий факторов внутренней и внешней среды.

Управление устойчивым развитием предполагает применение механизма устойчивого развития и адекватных ему концепций, грамотных оценок эффективности управленческой деятельности.



Система управления устойчивым экономическим развитием включает:

- определение целей предприятия и их достижение с учетом социальных, финансовых, экономических и экологических компонентов;
- сосредоточить внимание на наборе принципов, методов, методов и функций управления предприятием;
- систему мероприятий для обеспечения определенного уровня социальных потребностей человека, сохранности окружающей среды и балансировании применения различных ресурсов.

В рамках такого управления особое внимание уделяется поиску инноваций в сфере конкуренции, природосбережения и удовлетворенности множества потребностей человечества.

Рассматривая основные принципы управления устойчивым развитием бизнес-объектов, обратим внимание на отдельные элементы системы управления предприятием в рамках реализации концепции устойчивости в развитии (рисунок 2).

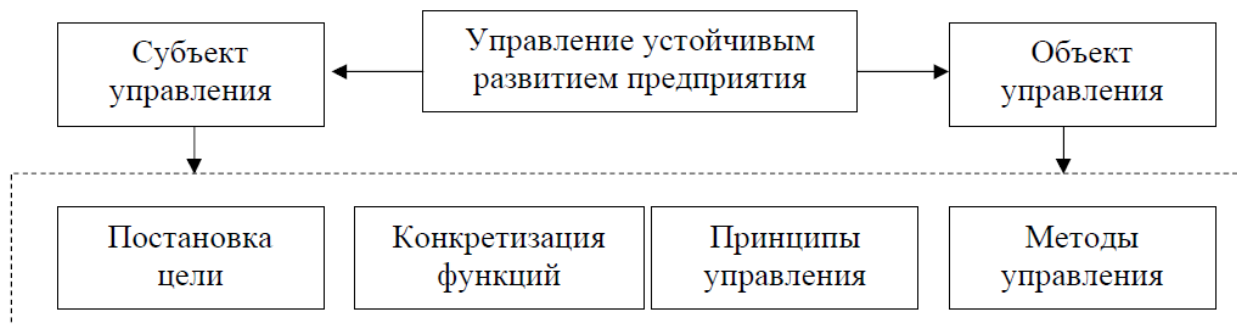


Рисунок 2 –Основные элементы системы управления при устойчивом развитии предприятия [8, с. 7]

Субъект управления выполняет функции управления своей собственной экономической деятельностью. Субъект управления имеет в своей структуре управляющий аппарат, который включает персонал и оборудование, включая информационные сообщения, технику, принимающую, обрабатывающую и хранящую данные. Субъект управления накапливает всю информацию о динамике развития объекта управления, формирует целевые настройки, методы и

способы управления влиянием руководства, направленные на устойчивость развития системы.

В качестве объектов управления рассматривают различные элементы контролируемой подсистемы, которые выполняют определенные функции экономической и производственной деятельности, т. е. определенные экономические процессы, которые фокусируют контролирующее влияние субъекта.

Управление устойчивым развитием экономической структуры основано на принципах, установленных в экономической теории и методах управления, которые в то же время являются принципами управления в общем теоретическом значении и основных элементах управления устойчивым развитием в этой области науки.

Кроме того, управление устойчивым развитием основано на принципах конкретного предприятия, охватывающих основные направления его работы.

В Руководящих принципах создания условий для устойчивого развития, основанных на Национальном стандарте Российской Федерации, подчеркиваются следующие принципы управления устойчивым развитием предприятия, такие как:

- вовлеченность (участие) – способность проявлять себя во всех видах деятельности, объединяться и вовлекать людей в определенные группы, противостояние;

- этическое поведение – способность находить оптимальные способы взаимодействия между различными субъектами;

- принцип ответственности руководства, в рамках которого руководству хозяйствующих субъектов возлагается ответственность за предоставление в его распоряжении информации о деятельности предприятия всем, кто заинтересован в взаимодействии с ним;

- открытость – обеспечение незаинтересованных лиц информацией, отличающихся высокой степенью адекватности, четкости, объективности.

Принципам управления в рамках устойчивого развития особое внимание уделяют в Европейской ассоциации прямых инвестиций и венчурного капитала (EVCA). По их мнению, управление должно быть законным (соблюдаться требования законов); стремление к соблюдению контрактных договоренностей; честным; субъекты управления должны обладать профессиональным мастерством, внимательностью и тщательностью; управление должно быть обеспечено адекватным (достаточным) объемом ресурсов; уважительное отношение к интересам различных сторон; управление должно быть прозрачным (удовлетворять потребности различных сторон в информации и предоставлять адекватную, точную, объективную и не вводящую в заблуждение информацию); справедливым по отношению к существующим и потенциальным конфликтам.

Систематизируя приведенные выше принципы управления устойчивым развитием, мы можем выделить их основные группы.

Первая группа – это соответствие национальному и международному законодательству, а также другие обязательства, принятые компанией. Предприятие должно осуществлять свою деятельность в строгом соответствии с законодательством. Помимо правовых норм, предприятию предписывается соблюдать существующие соглашения с контрагентами, отраженными на бумажных и электронных носителях.

Вторая группа учитывает интересы аффилированных лиц, что обусловлено потребностью в обязательном учете ожиданий заинтересованных сторон в осуществлении деятельности (финансовой, экономической и хозяйственной).

Третья группа – учет прав и свобод, обязательство предприятия признать общественные права и свободы, особенно в экологической и трудовой сфере, установленных законом и нормами гражданской этики.

Четвертая группа – это признание территориальной идентичности, определяемой потребностью предприятия в эксплуатации, учитывающем

особенности региональных, социально-культурных и природных параметров территории, на которой оно основано.

Пятая группа – оценка эффективности и будущее развитие – необходимо постоянно проводить оценку эффективности деятельности в условиях устойчивого развития.

Шестая группа – это реализация основополагающих принципов устойчивого развития в повседневной деятельности предприятия. При этом в основе реализации принципов лежит планирование и программирование деятельности в направлении устойчивого развития.

Механизм управления устойчивым развитием предприятия предполагает формирование определенного набора методов, средств и инструментов подобного управления, посредством которых решаются многоаспектные задачи.

Выделяют такие группы подобных инструментов:

- инструменты управления, посредством которых согласуются механизм управления устойчивым развитием и общая стратегия развития предприятия, в том числе такие инструменты, которые обеспечивают эффективное достижение целевых ориентиров устойчивого развития, согласуются методы управления и прогнозируемая трансформация внешних факторов, угрозы устойчивого развития, нестабильность рыночной ситуации на отдельных сегментах рынка и т. д.;

- средства и инструменты, посредством которых согласуются механизм управления устойчивым развитием и внутренние факторы деятельности предприятия, том числе организационные, управленческие, производственные и технические, финансовые и экономические, социальные, маркетинговые, экологические и информационные факторы;

- инструменты, посредством которых согласуется внутренний механизм управления устойчивым развитием, обеспечивается баланс общих целей и целей устойчивого развития, согласование методов достижения целей в определенном периоде времени;

– средства и инструменты, посредством которых реализуется механизм управления устойчивым развитием при наиболее полном использовании ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, в направлении достижения целей устойчивого развития, а также привлекаются необходимые материальные и нематериальные средства, источники, технологии и экономические инструменты, необходимые для их получения;

– средства и инструменты, посредством которых выявляются, предотвращаются и минимизируются возможные риски в процессе осуществления программ устойчивого развития – тем самым можно представить степень прогнозируемых рисков, а также уровень приемлемости рисков с позиции вероятности несения экономических издержек с целью предотвратить банкротство;

– средства и инструменты, посредством которых достигаются цели устойчивого развития, а также общие целевые ориентиры деятельности предприятия.

Формированию механизмов и обоснованию применяемых инструментов в управлении устойчивым развитием способствуют результаты оценки устойчивого развития, направленного на выявление способности предприятия обеспечивать внутреннюю балансировку и динамическое равновесие процессов разработки, эффективного использования стратегических ресурсов, направленных на достижение целей развития с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды.

Анализ взглядов ученых на тему оценки эффективности управления устойчивым развитием предприятия сделал возможным выделение подходов, сгруппированных следующим образом:

– подходы, рассматривающие устойчивое развитие как цель обеспечения эффективной деятельности предприятия;

– подходы, рассматривающие устойчивое развитие в рамках проблем применения (распределение и использование) ресурсов, направленных на

достижение долгосрочных целей деятельности предприятия и имеющих ограниченный характер;

- подходы, рассматривающие устойчивое развитие в разрезе результатов управленческой деятельности топ-менеджмента и достижения целей предприятия в долгосрочной перспективе;

- подходы, ориентированные на предупреждение деструктивного влияния на экологические факторы;

- подходы, ориентированные на предупреждение и устранение первопричин нестабильности и кризиса в развитии предприятия.

Таким образом, объекты управления устойчивым развитием рассматриваются с позиции такого состояния предприятия, при котором возникают необходимые условия для адаптации к изменениям в окружающей среде, сохранения целостности и автономности, при достижении положительных результатов развития предприятия.

Работа в направлении управления устойчивым развитием предприятия требует ориентация на такие подходы, как системный и синергетический.

В рамках системного подхода к управлению устойчивым развитием предприятия предполагается учитывать весь комплекс факторов материального и нематериального характера, создающих условия устойчивому развитию.

Отличием системного подхода является представление возможных подходов обеспечения устойчивого развития предприятия при сочетании, взаимном дополнении и взаимном влиянии всех известных факторов.

В этой связи управление устойчивым развитием с позиции системного подхода отличается гармоничностью, сбалансированностью динамического взаимодействия множества элементов, подсистем, имеющих на предприятии.

С позиции синергетического подхода особенностью методологии управления устойчивым развитием является применение специальных инструментов, предполагающих комплексную оценку системы управления устойчивым развитием, сформированной на предприятии. Особое внимание уделяется

взаимодействиям и специальным взаимосвязям, возникающим между элементами системы, что может способствовать образованию новых структур.

Однако посредством синергетического подхода к управлению устойчивым развитием не устраняются противоречия, возникающие между отдельными элементами, а для окончательного и общего решения характерно то, что отдельные этапы управления могут ставить в приоритет различные основные компоненты (экологические, экономические или социальные).

Кроме того, очень важно, чтобы системный и синергетический подход к управлению устойчивым развитием не сводился бы к ориентации только на три компонента комплексной системы устойчивого развития, рассмотренных ранее.

Компетентность в управлении устойчивым развитием предприятия предполагает обеспечение успешного функционирования, как при ограниченности ресурсов, так и при быстро меняющейся внешней социально-экономической среде.

Динамический характер и наличие потенциала саморазвития, учитываемые при реализации управления, накладывают отпечаток на сам процесс управления: необходима полноценная реализация всех функций управления при ориентации на достижение целей и задач устойчивого развития предприятия.

Адаптация системы управления к изменениям часто проходит более медленными темпами, чем изменения во внешней среде. Это способствует аккумулярованию нестабильных элементов и появлению дисбаланса во внутренней среде, предприятие может потерять ведущие рыночные позиции или испытать другие негативные последствия.

В этой связи необходимо адаптировать систему управления устойчивым развитием предприятия в рамках текущих тенденций, учитывать временные особенности, тем самым обеспечивая балансировку системной структуры и изменений, происходящих во внешней среде.

Данный баланс можно обеспечить различными способами, в том числе посредством инвестиций в устойчивое развитие.

#### 1.4 Инвестиции как способ повышения устойчивости предприятия

Инвестирование является важным инструментом, поддерживающим переход к устойчивому развитию, способствующим достижению его целей и задач.

К инвестициям относят денежные средства, целевые банковские вклады, акции и другие ценные бумаги, а также технологии, машины, оборудование, лицензии и другие объекты имущественных прав, интеллектуальные ценности, применяемые с целью получения экономического эффекта.

К реальным инвестициям относятся те инвестиции, которые связаны с материальными или реальными активами, применяемыми в производственной деятельности, выполнении работ, оказании услуг. К группе финансовых инвестиций относят приобретение акций, облигаций и других видов ценных бумаг. Благодаря реальным активам формируется и увеличивается национальное богатство страны при создании условий устойчивому развитию предприятий и фирм. Применение финансовых активов приводит к перераспределению получаемого дохода между различными инвесторами.

Посредством инвестирования в производстве товаров, выполнении работ, оказании услуг можно расширить масштаб производства, увеличить физический объем товаров, обеспечить социально-экономическое развитие в долгосрочной перспективе.

В свою очередь, благодаря финансовым инвестициям развивается финансовый рынок, что отражается на условиях роста реальных инвестиций, одновременно вызывая стремление к спекулятивным вложениям, несвязанными с ростом товаров и услуг в физическом выражении.

Поддержание устойчивого экономического развития в промышленности требует от предприятий продолжительного во времени роста объемов и улучшения структуры основных фондов. Стоит обращать внимание на тот факт, что имеющиеся в настоящее время основные фонды обладают высокой величиной износа активной части и требуют существенных инвестиций на свое обновление.



Машины и оборудование напрямую сказываются на количестве и качестве производимого товара, и, как следствие, на тенденциях, складывающихся с экономической точки зрения на промышленных предприятиях.

Инвестируя в машины и оборудование, т.е. осуществляя капиталовложение, мы сталкиваемся с различными инновационными процессами. Для данных процессов, с одной стороны, характерно формирование материальной основы для инновационного процесса, с другой стороны, машины и оборудование воплощают материальный результат реализации инвестиций.

Если говорить об инвестиционном капитале, то он тесно связан такими параметрами, как мобильность и ограниченность. По этой причине обеспечение устойчивого развития в промышленности требуется выделения приоритетных направлений для инвестиций. К таким направлениям относятся важнейшие сферы, отрасли или предприятия, от инвестиций в которые можно ожидать мультипликационный эффект.

При этом точно выделить приоритеты не всегда удастся, так как это достаточно сложно: постоянно происходит научно-технический прогресс и роль в этом прогрессе сферы, отрасли, предприятия, технологии нестабильна.

Кроме того, необходимо правильно и своевременно определять источники инвестирования, которых существует несколько разновидностей, условно которые можно разделить на внешние, внутренние, отечественные, зарубежные.

Постепенно появляются новые виды инвестирования с учетом нефинансовых факторов [2].

Наиболее утвердившимися и самыми близкими к инвестициям, способствующим устойчивому развитию, следует отнести устойчивое и ответственное инвестирование.

Термин «ответственное инвестирование» тесно связан с признанной добровольной инициативой Глобального договора ООН – Принципы ответственного инвестирования (PRI). Ответственным инвестированием признается такой подход к инвестиционным решениям, при котором учитывается

группа факторов, к числу которых относятся экологические, социальные и корпоративно-управленческие (ESG – environmental, social, governance или ЭСКУ-факторы), а также стабильный и устойчивый характер рыночных отношений в долгосрочной перспективе [6].

Сущность устойчивого инвестирования можно связать с таким инвестиционным подходом, при котором разработка инвестиционных решений базируется на учете экологических, социальных и управленческих факторов (ЭСУ-факторы) [5].

Рассмотренные выше определения позволяют сделать вывод о том, что устойчивые и ответственные инвестиции схожи между собой.

Отличительной особенностью устойчивого и ответственного инвестирования является нацеленность на финансовый результат с учетом нефинансовых рисков с целью минимизации финансового ущерба, в случае если нефинансовые риски произойдут. Учет экологических, социальных и корпоративных факторов повышает финансовую эффективность проекта в долгосрочной перспективе.

В данных видах инвестирования преобладает долгосрочный период планирования.

Ответственное (устойчивое) инвестирование имеет ряд преимуществ и выгод, а именно:

- в долгосрочной перспективе приносит финансовую выгоду;
- повышается конкурентоспособность выпускаемой продукции;
- улучшается репутация и имидж компаний;
- повышается лояльность заинтересованных сторон, сотрудников компании, акционеров;
- открывается доступ на международные рынки капитала (большинство финансовых организаций учитывают экологические и социальные риски в процессе принятия решения о финансировании, не выдавая денежные средства социально и экологически неустойчивым проектам) [13].

Применение в развитых странах принципов ответственного инвестирования способствовало развитию и ряда других традиционных трендов:

– развитые страны (ЕС, США, Япония) стремятся всеми силами снизить энергозависимость от других стран, осуществляя постепенный переход на самообеспеченность посредством высоких технологий;

– усилится борьба с факторами техногенного влияния на климат, в том числе посредством ужесточения контроля в сфере экологии (так называемые новые «зеленые» стратегии);

– продолжение активной политики энергосбережения при ужесточении норм потребления энергоресурсов и проведении технологических и структурных сдвигов в экономике.

Зарубежный опыт оценки эффективности инвестиционных проектов отличает применение таких методов, при которых проводятся дисконтированные оценки, которые признаются более точными, так как берут во внимание различные виды инфляции, динамику процентных ставок, норму доходности и т.д. Основными показателями в рамках данных методов являются индекс рентабельности, чистая текущая стоимость, внутренняя норма доходности и текущая окупаемость.

Основные показатели эффективности проекта:

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчётным периодам:

$$ЧДД_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (1)$$

где  $D$  – доход за период;

$Z$  – затраты на период;

$k_{dt}$  – коэффициент дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле (2):

$$k_{dt} = \frac{1}{(1 + d)^{(n-1)}} \quad , \quad (2)$$

где  $d$  – ставка дисконтирования,

n – период.

Расчет нормы дисконта для расчета показателей эффективности проекта.

$$d = a + b + c(3)$$

где a – цена денег (процент за пользование денежными средствами), кредитная ставка;

b – инфляция;

c – учёт рисков.

2. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{\partial t} \quad (4)$$

3. Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (NPV):

$$\text{ЧТС}_t = \sum_{t=0}^t \text{ЧДД}_t \quad (5)$$

4. Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период:

$$\text{ЧТС}_T = \text{NPV} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t \quad (6)$$

5. Срок окупаемости Ток, определяется из условия:

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{\partial t} = \sum_{t=0}^t Z_t \cdot k_{\partial t} \quad (7)$$

6. Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль:

$$\text{ИД} = \text{PI} = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{\partial t}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{\partial t}} \quad (8)$$

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в рамках устойчивого развития необходимо обратить особое внимание на инвестиции, представляющие собой вложения с целью получения прибыли и решения задач устойчивого развития. Так, одной из задач может стать совершенствование структуры основных фондов. При этом источники инвестиций могут быть внешние и внутренние, отечественные и иностранные. Новыми направлениями в инвестировании являются устойчивое и ответственное инвестирование.

Однако не зависимо от способа и направления устойчивого развития, важным в управлении устойчивостью является оценка его эффективности. При этом в отечественной и зарубежной практике выделяют ряд методических особенностей управления устойчивым развитием предприятий.

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Анализ российских методов и критериев оценки эффективности управления устойчивым развитием предприятия

В настоящее время существует ряд методик для оценки устойчивости и развития предприятий:

- методы, основанные на теории устойчивости систем, интерпретации математических показателей устойчивости, направленных на учет влияния внешней и внутренней среды;

- методики, основанные на принципах системного подхода, определяющие интегральный показатель устойчивости, объединяющий оценки различных подсистем;

- методы, основанные на анализе финансовой отчетности предприятий, оценке структуры активов и капитала по формам, позволяют прогнозировать несостоятельность (банкротство);

- сложные методы, сочетающие количественные и качественные показатели, позволяют выявить факторы, которые угрожают устойчивости.

Множество подходов, используемых в оценках факторов устойчивого развития, можно сгруппировать в два вида.

К первой группе относят подходы, посредством которых можно разработать систему показателей, характеризующих единичные стороны устойчивого развития предприятия. Достоинством подходов этой группы является обеспечение глубины и всесторонности исследования составляющих системных элементов [32, с. 54].

Недостатки данных подходов состоят в:

- сложности проведения анализа;
- рискованности применения избыточной информации в ходе анализа;
- ограниченности проведения сравнительных анализов в отношении разных социально-экономических систем.

Во вторую группу включают подходы, в рамках которых рассчитываются интегральные показатели, которые, с одной стороны, ограничивают точность проведения оценки динамики отдельных показателей, так как, при включении показателей в одномерную шкалу возникают методологические трудности. С другой стороны, обеспечивается более надежная и адекватная оценка при сравнении устойчивого развития нескольких предприятий, возможно проведение количественной оценки уровня устойчивого развития и контроля динамики интегрального показателя [32, с.55].

Рассмотрим некоторые методики оценки эффективности управления устойчивым развитием предприятия.

Так, Т.С. Ротарь и В.Г. Ниязян предлагают использовать коэффициенты, характеризующие технико-технологическую, кадровую, коммерческую устойчивость предприятия [58].

К технико-технологической устойчивости относятся:

- коэффициент годности;
- фондоотдача;
- фондорентабельность по прибыли от реализации и по чистой прибыли.

Кадровая устойчивость предприятия определяется следующими показателями:

- рентабельность персонала по прибыли от реализации и по чистой прибыли;
- рентабельность фонда оплаты труда по прибыли от реализации и по чистой прибыли;
- производительность труда.

Оценка коммерческой устойчивости предполагает расчет следующих показателей:

- соотношение выручки и себестоимости;
- операционная рентабельность;
- коэффициент деловой активности;
- рентабельность продаж по прибыли от реализации и по чистой прибыли;
- оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности.

Расчет данных коэффициентов представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Коэффициенты устойчивого развития предприятия [58]

№ п/п	Показатель	Порядок расчета	Условное обозначение
Коэффициенты технико-технологической устойчивости ( $K_{1,i}$ )			
1.	Коэффициент годности	$K_{1.1} = \frac{OC_{ост.}}{OC_{перв.}}$	$OC_{ост.}$ – остаточная стоимость основных средств $OC_{перв.}$ – первоначальная стоимость основных средств
2.	Фондоотдача	$K_{1.2} = \frac{В}{\overline{OC}}$	$В$ – выручка от реализации $\overline{OC}$ – среднегодовая стоимость
3.	Фондорентабельность (по прибыли от реализации)	$K_{1.3} = \frac{\Pi}{\overline{OC}}$	$\Pi$ – прибыль от реализации $\overline{OC}$ – среднегодовая стоимость
4.	Фондорентабельность (по чистой прибыли)	$K_{1.4} = \frac{ЧП}{\overline{OC}}$	$ЧП$ – чистая прибыль $\overline{OC}$ – среднегодовая стоимость
Коэффициенты кадровой устойчивости ( $K_{2,i}$ )			
5.	Рентабельность персонала (по прибыли от реализации)	$K_{2.1} = \frac{\Pi}{\overline{ЧР}}$	$\overline{ЧР}$ – среднесписочная численность персонала $\Pi$ – прибыль от реализации
6.	Рентабельность персонала (по чистой прибыли)	$K_{2.2} = \frac{ЧП}{\overline{ЧР}}$	$ЧП$ – чистая прибыль $\overline{ЧР}$ – среднесписочная численность персонала
7.	Рентабельность фонда оплаты труда (по прибыли от реализации)	$K_{2.3} = \frac{\Pi}{\overline{ФОТ}}$	$\overline{ФОТ}$ – среднегодовой фонд оплаты труд $\Pi$ – прибыль от реализации
8.	Рентабельность фонда оплаты труда (по чистой прибыли)	$K_{2.4} = \frac{ЧП}{\overline{ФОТ}}$	$ЧП$ – чистая прибыль $\overline{ФОТ}$ – среднегодовой фонд оплаты труд
9.	Производительность труда	$K_{2.5} = \frac{В}{\overline{ЧР}}$	$\overline{ЧР}$ – среднесписочная численность персонала $В$ – выручка от реализации
Коэффициенты коммерческой устойчивости ( $K_{3,i}$ )			
10.	Соотношение выручки и себестоимости	$K_{3.1} = \frac{В}{СС}$	$СС$ – себестоимость оказанных услуг $В$ – выручка от реализации
11.	Операционная рентабельность	$K_{3.2} = \frac{ЕВИТ}{В}$	$ЕВИТ$ – прибыль до вычета процентов и налогов $В$ – выручка от реализации
12.	Коэффициент деловой активности	$K_{3.3} = \frac{В}{ВБ}$	$В$ – выручка от реализации $ВБ$ – Валюта баланса
13.	Рентабельность продаж (по прибыли от реализации)	$K_{3.4} = \frac{\Pi}{В}$	$\Pi$ – прибыль от реализации $В$ – выручка от реализации
14.	Рентабельность продаж (по чистой прибыли)	$K_{3.5} = \frac{ЧП}{В}$	$В$ – выручка от реализации $ЧП$ – чистая прибыль
15.	Оборачиваемость дебиторской задолженности	$K_{3.6} = \frac{В}{\overline{ДЗ}}$	$\overline{ДЗ}$ – среднегодовая величина дебиторской задолженности $В$ – выручка от реализации
16.	Оборачиваемость кредиторской задолженности	$K_{3.7} = \frac{В}{\overline{КЗ}}$	$\overline{КЗ}$ – среднегодовая величина кредиторской задолженности $В$ – выручка от реализации

Соотнеся выше перечисленные коэффициенты базисного и отчетного периода, определяются соответствующие индексы устойчивого развития (таблица 3).



Таблица 3 – Методика расчета частных индексов[58]

Показатель	Порядок расчета индекса
Индексы устойчивого технико-технологического развития ( $I_{1,i}$ )	
Индекс коэффициента годности	$I_{1.1} = \frac{K_{1.1}^1}{K_{1.1}^0}$
Индекс фондоотдачи	$I_{1.2} = \frac{K_{1.2}^1}{K_{1.2}^0}$
Индекс фондорентабельности (по прибыли от реализации)	$I_{1.3} = \frac{K_{1.3}^1}{K_{1.3}^0}$
Индекс фондорентабельности (по чистой прибыли)	$I_{1.4} = \frac{K_{1.4}^1}{K_{1.4}^0}$
Индексы устойчивого кадрового развития ( $I_{2,i}$ )	
Индекс рентабельности персонала (по прибыли от реализации)	$I_{2.1} = \frac{K_{2.1}^1}{K_{2.1}^0}$
Индекс рентабельности персонала (по чистой прибыли)	$I_{2.2} = \frac{K_{2.2}^1}{K_{2.2}^0}$
Индекс рентабельности фонда оплаты труда (по прибыли от реализации)	$I_{2.3} = \frac{K_{2.3}^1}{K_{2.3}^0}$
Индекс рентабельности фонда оплаты труда (по чистой прибыли)	$I_{2.4} = \frac{K_{2.4}^1}{K_{2.4}^0}$
Индекс производительности труда	$I_{2.5} = \frac{K_{2.5}^1}{K_{2.5}^0}$
Индексы устойчивого коммерческого развития ( $I_{3,i}$ )	
Индекс соотношения выручки и себестоимости	$I_{3.1} = \frac{K_{3.1}^1}{K_{3.1}^0}$
Индекс операционной рентабельности	$I_{3.2} = \frac{K_{3.2}^1}{K_{3.2}^0}$
Индекс деловой активности	$I_{3.3} = \frac{K_{3.3}^1}{K_{3.3}^0}$
Индекс рентабельности продаж (по прибыли от реализации)	$I_{3.4} = \frac{K_{3.4}^1}{K_{3.4}^0}$
Индекс рентабельности продаж (по чистой прибыли)	$I_{3.5} = \frac{K_{3.5}^1}{K_{3.5}^0}$
Индекс оборачиваемости дебиторской задолженности	$I_{3.6} = \frac{K_{3.6}^1}{K_{3.6}^0}$
Индекс оборачиваемости кредиторской задолженности	$I_{3.7} = \frac{K_{3.7}^1}{K_{3.7}^0}$

где  $K_i^0$  – i-й коэффициент базисного периода;  $K_i^1$  – i-й коэффициент отчетного периода.

Для расчета среднего значения за несколько периодов можно воспользоваться средней геометрической.

На основе предложенной системы коэффициентов, рассчитанных индексов и средних значений индексов за  $n$  период, рассчитывается сводный индекс устойчивого развития предприятия ( $I_{ур}$ ):

$$I_{ур} = \frac{\sum_{i=1}^m \bar{x}_i}{n}, \quad (9)$$

где  $m$  – количество периодов;

$X$  – средняя геометрическая за  $m$  периодов;

$n$  – количество показателей.

Если обобщенный индекс устойчивого развития принимает значение больше 1, это свидетельствует об устойчивом развитии предприятия, при этом, чем выше значение индекса, тем выше запас устойчивости предприятия.

По мнению Д.А. Кондауровой, показатели устойчивости предприятия необходимо рассматривать более широко, включая показатели экономического, социального, экологического и глобального развития [35].

Экономическая устойчивость предприятия характеризуется следующими показателями:

- устойчивость маркетинга;
- устойчивость производства;
- технологическая стабильность;
- финансовая стабильность;
- организационная устойчивость;
- устойчивость инвестиций.

Широкопонимание финансовой устойчивости предполагает определенную экономическую ситуацию на предприятии, при которой последнее эффективно функционирует в условиях нестабильности, оказывающих влияние на эффективность. В узком смысле финансовая стабильность – это платежеспособность предприятия в определенное время, что определяется

условиями эффективного использования финансовых ресурсов при достижении высоких значений результатов финансовой деятельности.

Для современной практики характерно множество методов определения уровня финансовой стабильности.

Для анализа финансовой устойчивости рассматриваются показатели, характеризующие платежеспособность компании, ликвидность ее баланса, уровень доходности, оборот средств и платежеспособность компании. Если эти показатели имеют высокие значения, это указывает на финансовую устойчивость анализируемого хозяйствующего субъекта. Оценка его финансового состояния проводится в соответствии с финансовой отчетностью определенного периода. Анализуются показатели эффективности применения капитала, оптимальная структура активов, обязательств и затрат предприятия, т. е. анализируется уровень финансовой независимости и ликвидности, а также прибыльность, платежеспособность и инвестиционная привлекательность хозяйствующего субъекта.

Сущность маркетинговой устойчивости предприятия заключается в совокупности маркетинговых стратегий, ориентированных на достижение таких целей, как точность и объективность получения специализированной информации, касающейся спроса в различных сегментах, снизить риск неравномерности реализации поставок, увеличить загрузку мощностей, повысить рейтинг предприятия и определить зависимость деятельности предприятия от совокупности рыночных факторов (размера рынка, уровня конкуренции, эластичности спроса).

Анализируя устойчивость маркетинга, можно обеспечить повышение эффективности маркетинговой деятельности, укрепить конкурентоспособность предприятия в рыночной среде.

Можно оценить устойчивость маркетинга посредством расчета и оценки динамики:

- объема продаж;

- дола рынка предприятия;
- маркетинговых затрат;
- объема торговли.

Устойчивость производства дает представление об эффективности управления производством, способствует предупреждению производственных потерь, сбоев и остановки, являющихся следствием влияния факторов риска, отсутствия надежной цепочки поставок и договоров опартнерстве; возможно улучшить качество обработки и сборки, соответствующих требованиям современных международных стандартов.

Устойчивость производства позволяет установить присутствие предприятия с таким производственным потенциалом, который способен обеспечить безубыточный объем производства.

Основными объектами анализа устойчивости производства являются:

- объем производства;
- рентабельность производства;
- производительность капитала.

Технологическая стабильность характеризуется прогрессивностью применяемых технологий и технологических процессов, механизацией, внедрением гибкого автоматизированного производства и новых технологий.

Технологическая стабильность предполагает оценку уровня развития техники и технологий, которые применяет предприятие, путем проведения оценки показателей, показывающих соответствие технологии или технологии, используемой для требований рынка, и обеспечения производства конкурентоспособной продукции, роста производительности.

Оценка технологической устойчивости предполагает определение:

- уровня загрузки технических средств в промышленности;
- уровня модернизации основных фондов;
- уровня роста основных средств.

Организационную устойчивость можно связать с уровнем конкурентоспособности имеющихся организационных и производственных структур предприятия, организацией экономической деятельности, внутреннего управления и с организованными обратными связями с партнерами и клиентами, контролирующими органами.

Для организационной устойчивости характерна тесная связь с эффективностью организации труда, организацией управления, организацией производства. Основной задачей организации производства является более полное использование потенциала, присущего инструментам труда, для производства определенного количества продуктов определенного уровня качества.

При анализе организационной устойчивости внимание уделяется расчету:

- эффективности организации производства;
- эффективности организации труда;
- эффективности организации управления.

При анализе инвестиционной устойчивости оценивается способность предприятия к реализации стабильного экономического развития, расширенному воспроизводству с учетом факторов инвестиционного риска и неопределенности в прогнозировании рыночной ситуации. Чтобы достичь высоких уровней инвестиционной устойчивости, предприятие должно иметь достаточное количество материальных и финансовых ресурсов, необходимых для реализации экономической деятельности, а также возможность их эффективного использования.

Анализ устойчивости инвестиций должен основываться на следующих показателях эффективности:

- инвестиционная деятельность предприятия;
- инвестиции в основной капитал;
- инновационные издержки;
- деятельность предприятия на финансовом рынке.

Все вышеперечисленные элементы устойчивого экономического развития связаны со способностью промышленного предприятия на эффективной основе двигаться вперед при постоянных трансформациях внешней среды и поддержании стабильности своей внутренней структуры. Однако анализ только экономической устойчивости предприятия недостаточен. Необходимо проводить оценку социальной, экологической и глобальной (внешнеэкономической) устойчивости предприятия.

Социальную устойчивость связывают со степенью социальной защиты персонала компании, в том числе долю участия персонала в управлении распределением прибыли и производства, стабильность рабочих мест, создание и эффективность распределения фонда социального развития, увязывание заработной платы с прожиточным уровнем.

Для показателей социальной устойчивости характерна связь с общей квалификацией и творческой характеристикой кадровой структуры предприятия, определяющих способность персонала выполнять задачи по повышению эффективности предприятия в рамках планов.

Анализ социальной устойчивости связан с анализом:

- устойчивости персонала;
- устойчивости материальной безопасности;
- устойчивости условий труда;
- стабильностью социально-культурного климата в команде.

В рамках оценки экологической устойчивости определяется взаимосвязь между экономикой предприятия и экологической безопасностью, то есть определяется уровень комплексности решения с экономической и экологической точки зрения в процессе принятия инвестиционного решения, связь потребляемого и возобновляемого ограниченного капитала в производственном процессе, сводя к минимуму вредное влияние предприятия на экологию.

Отличием показателей устойчивости предприятия с экологической точки зрения является необходимость полного соответствия базовым критериям устойчивости.

По мнению С.Н. Бобылева, экологическую устойчивость предприятия необходимо оценивать с помощью четырех критериев. Подход, разработанный С.Н. Бобылевым, предполагает классификацию экологических ресурсов и выделение уровней воспроизводства данных ресурсов.

Классификация ресурсов осуществляется в соответствии с критерием возможности их воспроизводства на возобновляемые и невозобновляемые. Таким образом, возобновляемые ресурсы, в том числе леса, вода, земля, должны сохранять свои качественные характеристики (способность производить биомассу, общий объем ресурсов) в пределах периода их применения, т.е. они связаны с постоянным воспроизводством.

Для невозобновляемых природных ресурсов (полезных ископаемых) характерно использование с максимальной осторожностью, их полное использование должно быть предотвращено, их уникальность должна поддерживаться до тех пор, пока такие ресурсы не будут заменены другими видами возобновляемых источников.

Что касается отходов экономической деятельности, необходимо предусмотреть обязательство производителей максимально минимизировать их уровень, посредством внедрения ресурсосберегающих технологий и оборудования. С позиции стратегических перспектив чрезмерная экологическая нагрузка на среду обитания человечества должны быть сведена до минимальных значений, т.е. необходимо стремиться снизить существующий уровень загрязнения до уровня социально-экономического предела безубыточности.

Принимая во внимание вышеуказанные принципы работы предприятия, экологическая устойчивость должна оцениваться в рамках нескольких групп разновидностей данной устойчивости.

1. Устойчивость природной среды предприятия. Эффективно функционирующее предприятие в области охраны окружающей среды характеризуется коэффициентами ресурсосберегающих технологий, уровнем потребления природных ресурсов и т. д.

2. Безотходное производство определяется уровнем загрязнения окружающей среды.

3. Устойчивость природоохранной деятельности предприятия. Оценивание экологической устойчивости включает в себя учет затрат на меры по снижению воздействия отходов, образующихся на предприятии, на состояние окружающей среды, затраты на меры по сокращению выбросов в атмосферу, т. е. все издержки экологических мер.

4. Устойчивость природы. Одним из наиболее важных показателей эффективности природоохранной деятельности предприятия является интенсивность природы, которая характеризует долю затрат, степень применения возобновляемых и невозобновляемых природных ресурсов в рамках производственной деятельности и уровня экологичности производства.

Для глобальной(внешнеэкономической) устойчивости характерна оценка степени зависимости предприятия от глобальных факторов, влияющих на его устойчивость. Высоко оценивается приобретенная недавно зависимость, поскольку глобальные процессы в экономике и политической сфере существенно влияют на стабильность предприятий.

Глобальные факторы оказывают значительное влияние на устойчивое развитие предприятий и включают социально-политические и социально-экономические факторы. Компания не способна менять свое негативное воздействие, но она также может приспособиться к негативному воздействию за счет принятия своевременных предупредительных мероприятий.

Оценка глобальных факторов с точки зрения их влияния на устойчивое развитие предприятия может быть проведена с помощью ряда показателей, которые характеризуют:



- стабильность внешнеэкономической ситуации;
- стабильность внешнеполитической ситуации;
- устойчивость глобального экологического климата.

На основе анализа всех методов оценки устойчивого развития предприятия можно сделать следующие выводы.

Во-первых, устойчивое развитие предприятия имеет многосторонний характер: экономическую, технико-технологическую, социальную, экологическую и глобальную устойчивость.

Во-вторых, нет единства мнений относительно показателей для проведения оценки устойчивости предприятия. Показатели, применяемые при оценке устойчивого развития, адаптируются к задачам отдельных предприятий, при этом учитываются их особенности и сфера деятельности в виде корректировки перечня применяемых показателей оценки.

В-третьих, глубокий и точный анализ устойчивого развития предприятия в сфере промышленности предполагает использование различных методик, основанных на интегральных оценках.

Для целей нашего исследования предлагается использовать распространенный в отечественной и зарубежной практике метод оценки финансовой устойчивости предприятия. Выбор обусловлен тем, что, во-первых, данные для расчета показателей являются доступными, во-вторых, считаем, что финансовая устойчивость является первичной по отношению к производственной, социальной, инвестиционной.

С целью оценки финансовой устойчивости предприятия на примере ООО «Мясной дом» предлагается использовать следующие показатели:

- состав, структура имущества и источников средств его формирования;
- ликвидность баланса.

Анализ состава и структуры имущества, а также источников средств, которые потребуются для формирования данного имущества, позволяет провести

оценку тенденций изменения актива и пассива баланса, а также разработать решение относительно внесения изменений в работу предприятия.

Анализ структуры активов предприятия позволяет определить мобильность имущества, а также посредством чего можно обеспечить данную мобильность, снизить или повысить.

Анализ структуры пассивов предприятия позволяет определить соотношение собственного капитала, фондов, резервов с заемными источниками средств, а также виды заемных средств.

В рамках оценки основных источников формирования имущества предприятия анализируется собственный и заемный капитал.

К собственному капиталу относятся уставный, резервный капитал, добавочный капитал, обеспечивающие юридическую базу существования предприятия. Резервный капитал позволяет возместить возможные убытки и снизить кредитные риски. Большая сумма резервного капитала позволяет компенсировать большую сумму убытков.

Для большинства современных предприятий характерно чрезмерное складирование большого объема основных средств, неиспользуемых в деятельности предприятия. Это отрицательно сказывается на деятельности предприятия, так как растет потребность дополнительного финансирования, в том числе посредством отвлечения оборотных средств. При этом ограниченность собственных средств вызывает потребность в поиске источников дополнительного финансирования за счет заемного капитала.

Для ликвидного баланса характерно покрытие обязательств предприятия за счет собственных активов, превращение которых в деньги во времени соответствует времени погашения обязательств.

Ликвидным баланс становится при условии соответствия обязательств активов предприятия.

С технической точки зрения ликвидность баланса определяется посредством сравнения объема средств по активу и обязательств по пассиву. Для этого показатели баланса необходимо сгруппировать.

При группировке учитываются два основных правила:

- активы группируются с учетом степени их ликвидности и располагаются в соответствии с убыванием степени ликвидности;
- пассивы группируются с учетом сроков их погашения и располагаются в соответствии с возрастанием данных сроков.

Ликвидность баланса определяется путем сопоставления произведенных расчетов по группам активов и пассивов. Ликвидным признается тот баланс, в котором соблюдаются следующие правила соотношения групп активов и пассивов:

$$A_1 \geq П_1, A_2 \geq П_2, A_3 \geq П_3, A_4 \leq П_4.$$

Сравнивая первую и вторую группу активов и пассивов, можно определить текущую ликвидность, т.е. платежеспособный или неплатежеспособный характер деятельности предприятия на момент проведения сравнения.

Сравнивая третью группу активов и пассивов, можно определить перспективную ликвидность, т.е. платежеспособность предприятия прогнозного характера.

Анализ ликвидности баланса можно провести с помощью следующих коэффициентов.

Коэффициент текущей ликвидности – соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств, при котором оборотные активы должны превышать краткосрочные обязательства более чем в 2 раза. Такое превышение оборотных активов гарантирует предприятию платежеспособность.

Коэффициент быстрой ликвидности – финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам

(текущим пассивам). Значение данного коэффициента при ликвидном балансе должен быть выше 1.

Коэффициент абсолютной ликвидности - финансовый коэффициент, который получают делением денежных средств и краткосрочных финансовых вложений на краткосрочные обязательства.

Для экономической сущности финансовой устойчивости характерно обеспечение запасов и затрат необходимыми источниками средств для их формирования.

Финансовую устойчивость предприятия можно определить посредством расчета такого показателя, как излишки или недостаток средств, с помощью которых формируются запасы и затраты.

Показатели источников средств формирования запасов и затрат являются критериями для определения типа финансовой ситуации.

Выделяют четыре возможных типа финансовой устойчивости:

- при абсолютной устойчивости объем запасов меньше, чем сумма собственных оборотных средств и краткосрочных кредитов и займов;
- при нормативной устойчивости объем запасов равен сумме собственных оборотных средств и краткосрочных кредитов и займов;
- при неустойчивой финансовой ситуации нарушается платежеспособность, так как объем запасов равен сумме собственных оборотных средств, краткосрочных кредитов и займов, привлеченных средств и прочих заемных средств;
- при кризисном финансовом состоянии объем запасов ниже собственных оборотных средств и краткосрочных кредитов и займов.

Соотношение собственных и заемных средств можно проанализировать с помощью таких показателей, как:

- коэффициент концентрации собственного капитала;
- коэффициент финансовой зависимости;

- коэффициент маневренности собственных оборотных средств;
- коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов;
- коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования.

Обобщающими показателями эффективности использования капитала и производственной деятельности являются коэффициент общей рентабельности активов и рентабельность продаж.

Коэффициент общей рентабельности активов рассчитывается как отношение размера прибыли до налогообложения к величине активов. Норма для данного показателя составляет значение 0,3.

Коэффициент рентабельности продаж рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения приходится к величине полученной выручки. Норма для данного показателя составляет значение 0,2, т.е. каждый рубль выручки должен обеспечивать не менее 20 копеек прибыли.

Также необходимо отметить, что отечественные подходы к управлению устойчивым развитием предприятия несколько отличаются от зарубежной практики. В этой связи необходимо провести анализ зарубежных методологических подходов к управлению устойчивым развитием предприятия.

## 2.2 Анализ зарубежных методологических подходов к управлению устойчивым развитием предприятия

В рамках стратегического управления предприятием должно иметь соответствующий механизм реализации стратегии, посредством которого отслеживаются последствия происходящих изменений и результатов производственной деятельности. Таким механизмом можно назвать модель, основу которой образуют ключевые показатели производственной деятельности, активно применявшейся за рубежом с конца XX века. Основу данной практики обусловили нарастание конкурентной борьбы, научный и технологический

прогресс, возрастание социальной ответственности хозяйствующих субъектов по отношению к обществу, наращивание международного сотрудничества и процессов глобализации.

К концу XX века сформировались следующие модели, с помощью которых проводились анализ и оценка результатов деятельности:

- 1989 год – матрица измерения эффективности;
- 1990 год – пирамида эффективности;
- 1991 год – модель результатов и детерминант;
- 1992 год – сбалансированная система показателей;
- 2002 год – призма эффективности [6].

Ранней системой анализа и оценки признается французская модель «Tableau de bord» («Бортовое табло»), которую впервые применили в начале XX века.

Особой популярностью в настоящее время наряду с «Бортовым табло» пользуются такие модели, как «Сбалансированная система показателей», «Пирамида эффективности».

Сравнение моделей можно провести по принципу сходства и различий, а также выделения плюсов и минусов моделей.

Модель 1 – «Сбалансированная система показателей». Первоначальным названием теории было «Balanced Scorecard». Первое описание модели представлено ее авторами Дэвидом Нортон и Робертом Капланом в 1992 году в опубликованной в январе 1992 года в «Harvard Business Review» статье «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance» [45].

Сбалансированную систему показателей можно представить, как комплекс мер, посредством которых осуществляется стратегическое управление предприятием, основанное на количественных и качественных параметрах деятельности предприятия с учетом показателей, наилучшим образом характеризующих различные стороны функционирования предприятия – финансы, маркетинг, производственная деятельность и т. д.

К основным пунктам сбалансированной системы показателей можно отнести следующее:

- применяются как нефинансовые, так и финансовые показатели;
- посредством системы можно превратить стратегию в комплекс взаимосвязанных показателей;
- сбалансированность показателей проводится по четырем направлениям: финансовой системе, отношениям с клиентами, внутренней бизнес-среде и человеческому капиталу;
- оценка эффективности деятельности предприятия проводится, как по предыдущим, так и по прогнозируемым показателям. По этой причине индикаторы разделяются как отстающие и ведущие;
- индикаторы в системе имеют причинно-следственные связи, на основе которых строится «стратегическая карта» деятельности предприятия;
- каждое подразделение применяет свою систему показателей;
- набор индикаторов ограничен в общей сложности четырьмя;
- компоненты устройства предприятия описываются посредством 20-25 индикаторов.

Положения сбалансированной системы показателей звучат следующим образом:

- должен быть баланс между индикаторами, связанными с краткосрочными и долгосрочными целями развития предприятия;
- необходимо балансировать индикаторы, относящиеся ко внутренним аспектам деятельности предприятия (бизнес-процессы, персонал) и ко внешней среде (финансы, клиенты);
- необходимо балансировать индикаторы, связанные с перспективным развитием (ведущими) и показатели, связанные с достигнутыми результатами (поздними).

Благодаря сбалансированной системе показателей можно связать систему стратегических целей развития предприятия на основе формирования стратегических карт.

Данная система получила широкое распространение в практике отечественных и зарубежных предприятий в таких странах, как США, Франция, Германия, Индия, в различных отраслях (нефтяная, автомобильная, страхование, банковская сфера), на предприятиях различной формы собственности (частных, общественных). Это говорит об универсальности сбалансированной системы показателей.

Модель 2 – Пирамида эффективности. Появление модели, с помощью которой проводился анализ эффективности экономической деятельности, получившей название Performance Pyramid, связывают с тем же периодом, что и время апробации сбалансированной системы показателей. Авторы пирамиды эффективности – Р. Линч, К. Кросс и МакНейр – содержательную часть модели представили в 1990 году. Ее основными положениями были следующие:

- в модели также применяется комплекс финансовых и нефинансовых показателей, разделенных на 9 блоков (рынок, финансы, удовлетворенность клиентов, инновации и обучение, производительность, качество, время доставки, производственный цикл, потеря (брак);

- пирамида показателей связана со всей организационной структурой, где на каждом уровне иерархии имеется определенный блок ответственности;

- благодаря пирамиде можно связать стратегию предприятия и операционные показатели эффективности персонала даже на низких иерархических уровнях;

- в пирамиде имеется двусторонняя связь различных уровней иерархической структуры [45].

Суть данной модели состоит в определении связи стратегии предприятия и финансовых результатов, дополняемые значительными показателями нефинансового характера. Модель построена с учетом четырех этапов, которые характеризуют иерархическую структуру субъекта:



– первый этап определяет наивысший уровень, на котором руководящие органы компании создают корпоративное видение;

– второй этап характерен для среднего уровня, т.е. структурных подразделений, отделов предприятия, где определяются цели и задачи отдельных видов деятельности и определяются показатели, отражающие его результаты;

– третий этап – это связь между верхним и нижним уровнями структуры, определяющая параметры гибкости производства, ориентированные на удовлетворенность клиентов;

– четвертый этап характеризует более низкий уровень, который отражает выполнение всех операций предприятия (происходит формирование тактических мер активности в определенные промежутки времени – день, неделя, месяц и т. д.).

Основу пирамиды эффективности образует концепция управления качеством.

Здесь, в первую очередь, есть «действия», которые определяются системой промышленного инжиниринга и финансово-хозяйственного учета. При построении этой модели цели формулируются сверху донизу, а показатели производительности формируются снизу-вверх.

Модель 3 – «Бортовое табло». Подход является альтернативой сбалансированной системе показателей и появился в числе первых задолго до изобретения сбалансированной системы показателей. Перевод названия системы «Tableau de Bord» можно представить, как «Панель инструментов», или «Бортовое табло» [45].

Модель «Бортовое табло» эффективна при ее применении на самом высоком уровне управления предприятием и является эффективным инструментом для быстрого получения информации о внутреннем состоянии предприятия, действиях, которые оно выполняет, а также о внешней среде.

Для современной концепции «Tableau debord», по мнению французов Ива Чиापелло и Мишеля Лебаса, характерно ее представление в виде информационной системы, применяемой для анализа и оценки показателей эффективности деятельности хозяйствующего субъекта [45].

Сущностная характеристика модели «Бортовое табло» состоит в следующих аспектах:

– в модели применяются финансовые (количественные) и нефинансовые (качественные) показатели, позволяющие измерять эффективность отдельных элементов;

– применяемые индикаторы являются целевыми и функциональными и имеют между собой причинно-следственную связь;

– на уровне нижних ступеней иерархии основными показателями являются параметры, рассчитываемые как операционная эффективность (нефинансовые показатели), на верхних ступенях – финансовые показатели;

– представление результата деятельности происходит в графической или другой простой форме.

Модель основана на системе функциональных и целевых показателей.

Функциональные показатели сложны и характеризуются требованиями управляемости, продвижением целевых показателей (первое действие, затем результат), взаимосвязями с целевыми показателями. Формулировка целей тесно связана с разрабатываемой на высшем уровне и поддерживаемой на нижних уровнях стратегией развития предприятия. По этой причине, эта модель сочетает комплекс стратегических и тактических показателей деятельности предприятия, которые взаимоувязаны между собой и позволяют распределять ответственность за результаты работы на структурных уровнях в системе управления.

Однако даже координация стратегии и тактических показателей эффективности в рамках данной модели все равно сохраняют за ней статус инструмента при оперативном управлении предприятием.

В литературе по «бортовой» модели, в отличие от двух других моделей, описывается лишь несколько основных подходов и принципиальных основ системы, отсутствует четкое описание ее.

Более подробно описывается «Пирамида эффективности», существует четкая конструкция модели, во главе которой стоит стратегия развития предприятия.

Для модели сбалансированной системы показателей характерно более подробное описание, ее структура четко определена. Это во многом объясняет распространенность в практическом применении этой модели.

Практика применения данной модели свидетельствует о том, что систему и комплекс индикаторов, применяемых в ней, рассматривают как уникальные в пределах отдельного предприятия.

Поэтому при разработке учитываются особенности деятельности конкретного предприятия.

Основным преимуществом всех моделей является наличие в системе финансовых и нефинансовых показателей.

Основным недостатком моделей является отсутствие времени для существующих систем бухгалтерского учета.

Рассматриваемые модели имеют больше сходства, чем различия.

Отличия связаны с представлением информационных ресурсов.

Сходство моделей можно увидеть в следующем:

- комплексное применение показателей (финансовых и нефинансовых);
- операционные показатели и стратегические цели взаимоувязываются прямо или косвенно;
- цели и показатели применяются во всех подразделениях предприятия;
- наличие причинно-следственных связей между показателями эффективности.

Различие моделей состоит в том, что:

- проведение анализа и оценки результатов деятельности предприятия осуществляется в разных блоках;
- имеется отличие в подходах при проведении классификации применяемых показателей и выделении причинно-следственной связи.

Исходя из представленного сравнения моделей, можно сделать вывод о том, что в условиях российской реальности эффективной будет являться

модель сбалансированной системы показателей Каплана и Нортон, которая позволяет оценить работу предприятия, применяя полный набор индикаторов.

К преимуществам модели относятся довольно тщательная ее методологическая проработанность, детальное описание структуры и практических сторон применения модели, в которой подчеркиваются четыре аспекта деятельности (перспективы), которые полностью характеризуют эффективность как структурных подразделений, так и предприятия в целом.

Посредством сбалансированной системы показателей можно определить связь между целями предприятия на стратегическом уровне и набором показателей, применяемых на разных уровнях управления.

### 2.3 Анализ динамики развития мясоперерабатывающей отрасли в России

Спрос на продукцию мясной промышленности является показателем состояния российской экономики, уровня жизни населения.

Предоставление людям высококачественных и безопасных мясных продуктов является важным фактором, который имеет первостепенное значение для поддержания здоровья нации и улучшения демографической ситуации.

Следовательно, развитие мясной промышленности является приоритетом государственной политики [61].

Мясоперерабатывающий комплекс пережил глубокий системный кризис.

В 1990 году в России было произведено 6 483,9 тыс. тонн мяса, в том числе субпродукты первой категории, в 2000 году – всего 1193 тыс. тонн [82].

За 10 лет произошло сокращение производства мяса более чем в пять раз, в основном из-за несостоятельности огромного числа предприятий в мясной промышленности.

С 2001 года показатели развития мясной промышленности Российской Федерации имеют положительную тенденцию.

Объем производства скота и птицы на убой в России в 2013-2017 гг. представлено в таблице 4.

Таблица 4—Производство скота и птицы на убой в России в 2013-2017 гг.

Вид скота и птицы	Тыс. т										Темп роста, 2017г. к 2013г., %
	2013г.	%	2014г.	%	2015г.	%	2016г.	%	2017г.	%	
Всего, в том числе:	8544	100	9070	100	9565	100	9899	100	10384	100	121,5
крупный рогатый скот	1633	19,1	1654	18,2	1649	17,2	1619	16,4	1614	15,5	98,8
свиньи	2816	33,0	2974	32,8	3099	32,4	3368	34,0	3530	34,0	125,4
мелкий рогатый скот	190	2,2	204	2,2	205	2,1	213	2,2	222	2,1	116,8
птица	3831	44,8	4161	45,9	4536	47,4	4621	46,7	4939	47,6	128,9
прочие виды скота	74	0,9	77	0,8	76	0,8	78	0,8	79	0,8	106,8

\*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики

Из данных таблицы 4 видно, что за пять лет (с 2013 по 2017 год) состояние сырьевой базы мясоперерабатывающих предприятий улучшилось.

Наблюдаются положительные темпы роста, как в целом по производству скота и птицы на убой, так и по отдельным видам.

Производство скота и птицы для убоя с 2013 по 2017 год увеличилось на 21,5% и достигло 10,4 млн. тонн [82].

Следует отметить, что это увеличение было во всех видах скота и птицы, за исключением крупного рогатого скота.

Рост производства мяса обусловлен увеличением объемов производства сельскохозяйственных предприятий (133,8%).

Это глобальная тенденция, характерная для многих стран. Объем производства домохозяйствами увеличился на 27,5%.

Также, произошли значительные изменения в структуре производства мяса.

Структура производства скота и птицы на убой в России в 2013-2017 гг. представлена на рисунке 3.

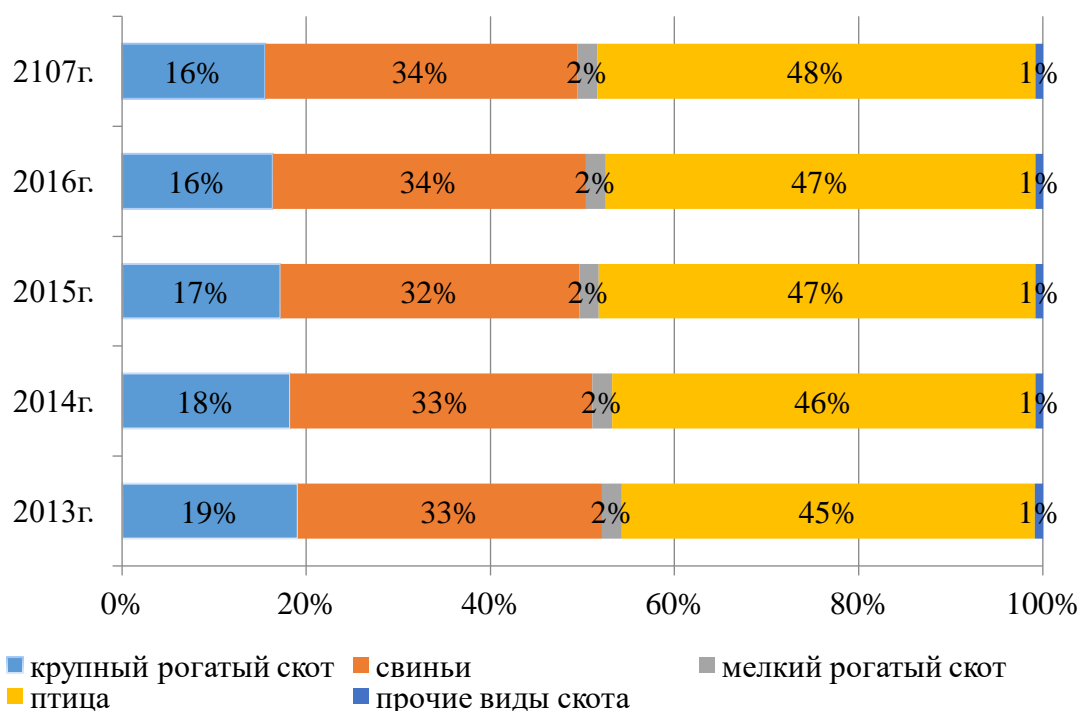


Рисунок 3 – Структура производства скота и птицы на убой в России в 2013-2017 гг.

\*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики

По данным рисунка 3 с 2013 по 2017 год доля мяса птицы увеличилась на 6,3% и составила 48%, что является самым большим из всех используемых видов мяса. Значительное снижение доли в общем объеме говяжьего мяса (–18,8%). Относительно стабильны доли в структуре производства мяса свинины (в среднем 33%), мелкого рогатого скота (2%) и прочих видов мяса (1%).

Динамика производства скота и птицы на убой в России в 2014–2017 гг. представлена на рисунке 4.

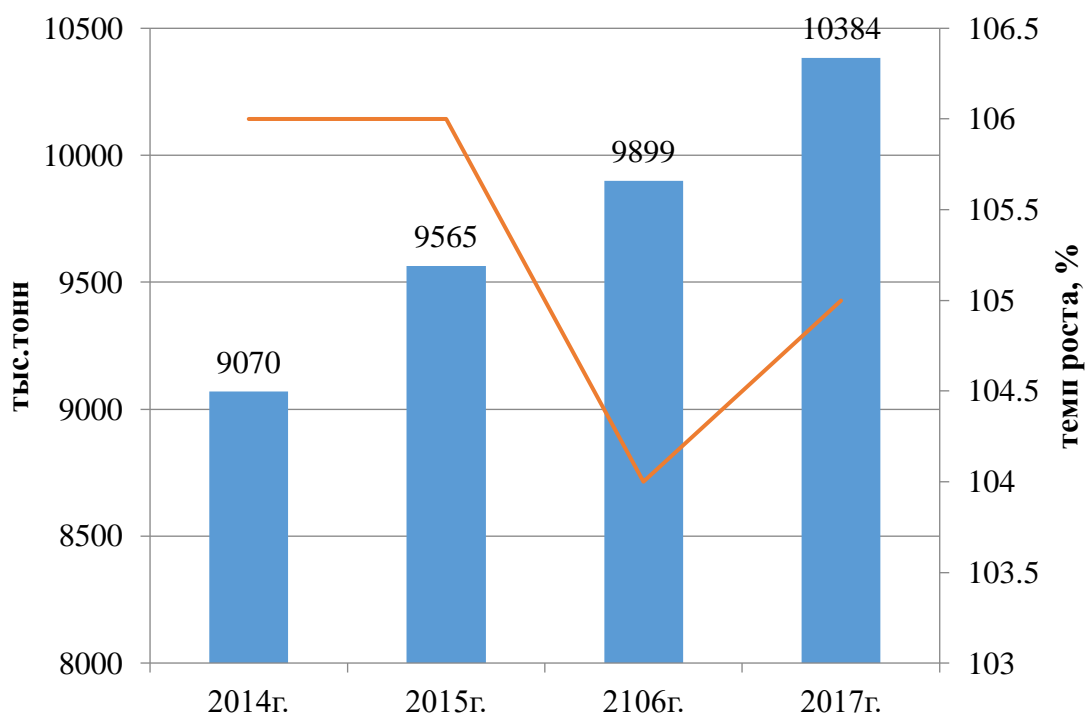


Рисунок 4–Динамика производства скота и птицы на убой в России в 2014–2017 гг.

\*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики

По данным рисунка 4 можно отметить увеличение производства скота и птицы на убой с 9070 тыс. тонн в 2014г. до 10384 тыс. тонн в 2017г.[82]. Темпы роста несколько замедлились в 2016г. и составили 104%. В 2017г. темп роста производства скота и птицы на убой увеличились до 105%. Поэтому в целом можно отметить положительную динамику.

Динамика объема переработки говядины в России в 2014–2017 гг. представлена на рисунке 5.

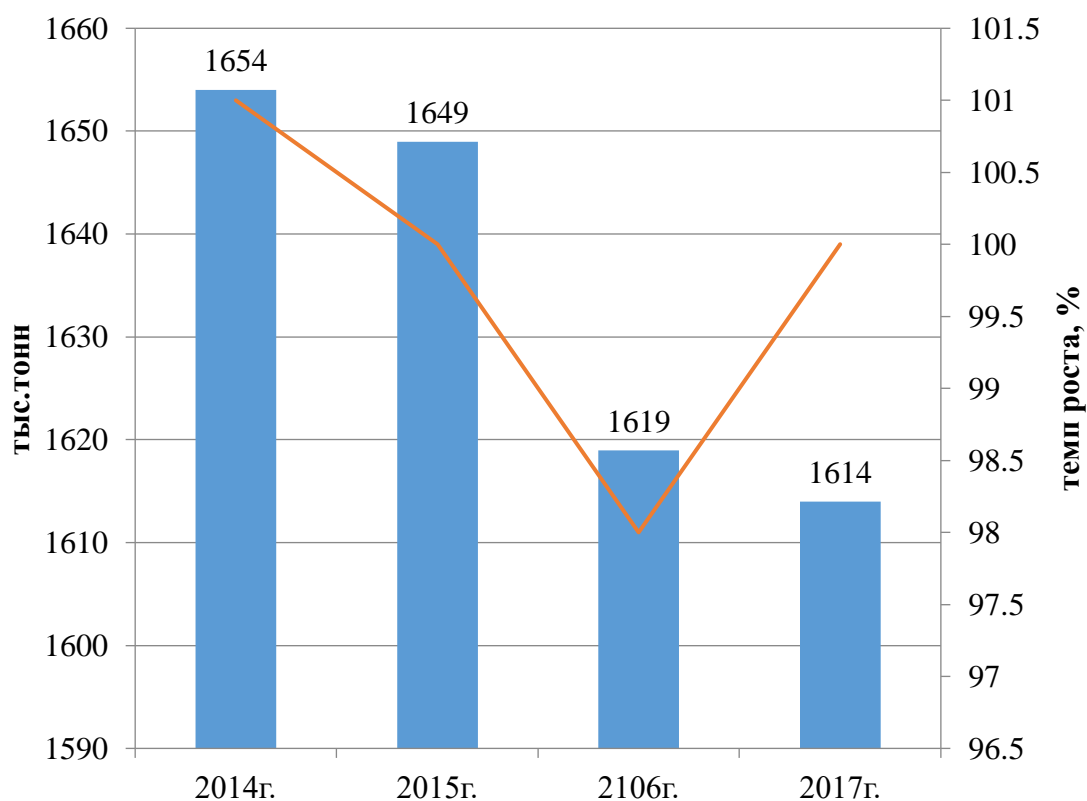


Рисунок 5—Динамика объема переработки говядины в России в 2014–2017 гг.

\*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики

По данным рисунка 5 можно отметить спад объема переработки говядины в России с 1654 тыс. тонн в 2014г. до 1614тыс. тонн в 2017г. [82]. Темпы падения несколько замедлились в 2016г. и составили 98%. В 2017г. темп роста увеличился до 100%. Однако в целом можно отметить отрицательную динамику по объему переработки говядины в России за 2013–2017гг. Падение составило 1,2%.

Проблемы крупного животноводства связаны с длительным периодом окупаемости этого бизнеса и относительно большими инвестициями для создания производственной инфраструктуры [59].

В то же время прогнозируется, что рынок говядины будет зависеть от импорта охлажденной и замороженной говядины, тарифная квота для импорта которой составляет 570 тыс. тонн до 2020 года.

В то же время ставка внутри квоты устанавливается равной 15 % и превышение квоты – 50% [20].



Следует отметить, что импортное мясное сырье не всегда имеет высокое качество и соответствует санитарно-гигиеническим стандартам. Трудно контролировать использование запрещенных в России добавок при кормлении животных. Практически нет ветеринарного контроля над заболеваниями, распространенными за рубежом с длинными латентными периодами.

Если говорить об объеме производства мяса птицы в России в 2014–2017 гг., то можно отметить следующую динамику (рисунок 6).

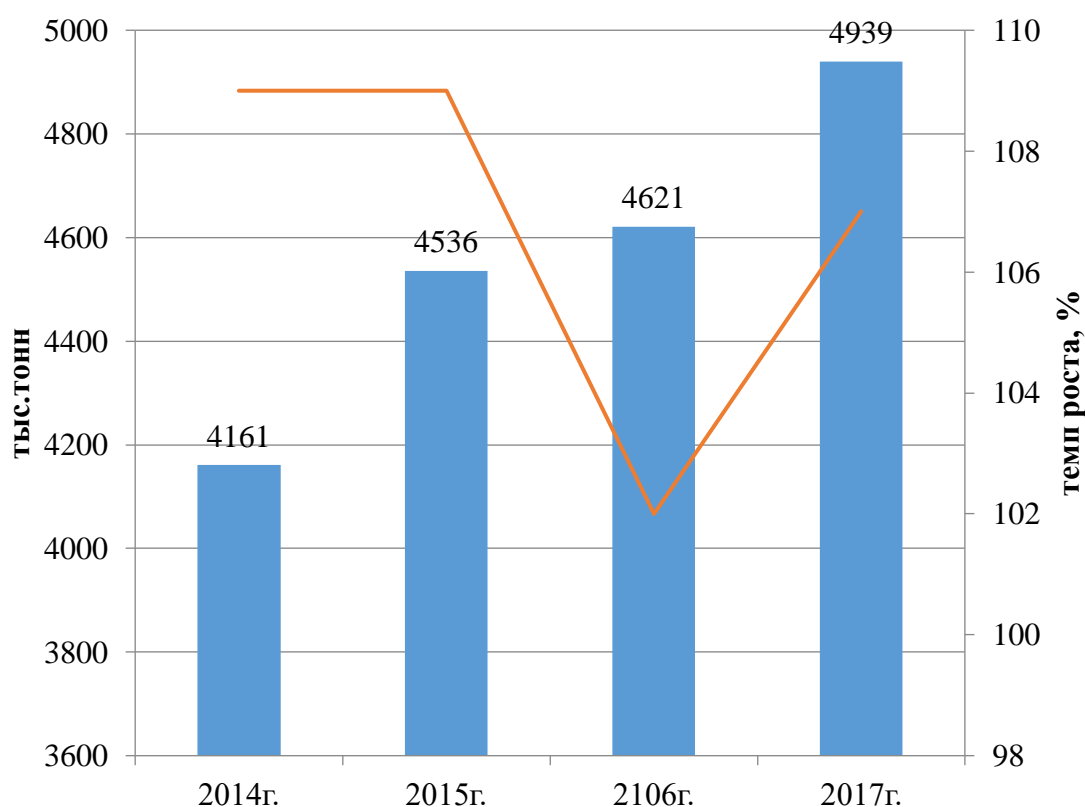


Рисунок 6—Динамика объема производства мяса птицы в России в 2014–2017 гг.

\*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики

По данным рисунка объем производства мяса птицы увеличился. В 2017 году рост составил 128,9% по сравнению с 2013 годом. Однако в 2016г. наблюдалось замедление процесса увеличения объема производства мяса птицы в России: темп роста в 2016г. составил 102%.

Динамика объема производства свинины в России в 2014–2017 гг. представлена на рисунке 7.

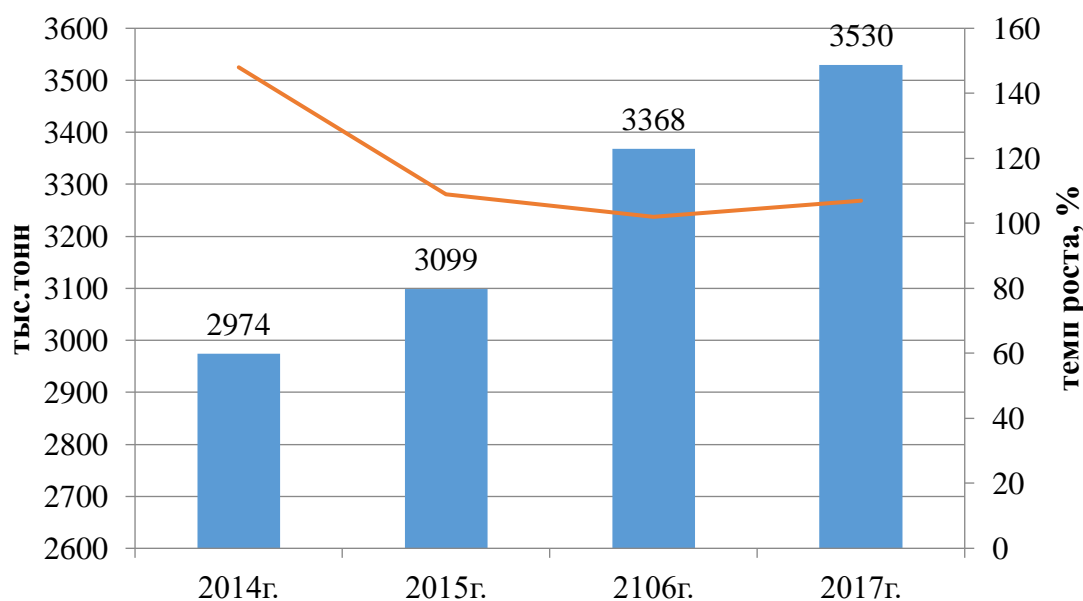


Рисунок 7 – Динамика объема производства свинины в России в 2014–2017 гг.

\*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики

Производство свинины увеличилось с 2974 тыс. тонн в 2014г. до 3530 тыс. тонн в 2017г. Несмотря на положительную динамику, темпы роста замедляются с 2014г. Самый низкий темп роста наблюдался в 2016г. и составил 102%.

Аналогичную тенденцию можно наблюдать в производстве мяса мелкого рогатого скота (рисунок 8).

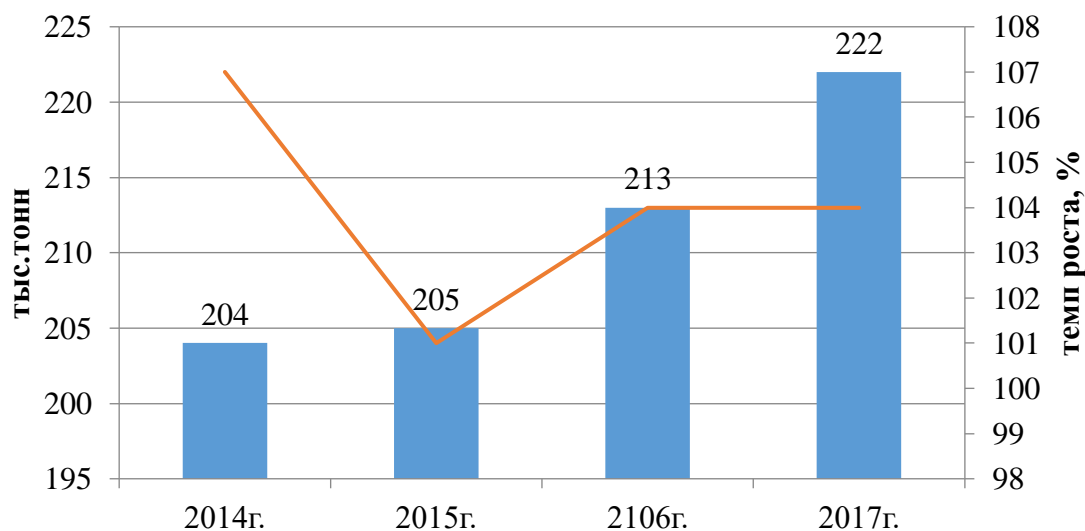


Рисунок 8 – Динамика объема производства мяса мелкого рогатого скота в России в 2014–2017 гг.

\*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики

Объем производства мяса мелкого рогатого скота в России увеличился с 204 тыс. тон в 2014г. до 222 тыс. тонн в 2017г. Темп роста замедлялся в 2015г.(101%), но с 2016г. наблюдается увеличение темпов роста до 104%. В целом за пять лет производство мясамелкого рогатого скотаувеличилось на 16,8%.

Все виды сырого мяса на рынке конкурируют друг с другом. Изменение цены одного вида мяса влечет за собой изменение спроса и цены другого типа. Отсутствие сырой говядины вызвало дополнительный спрос на свинину и куриное мясо. Предприятия по переработке мяса регулярно пересматривают ассортимент продукции и производят продукты, которые включают мясо птицы.Птица конкурирует со свиной. Снижение таможенных пошлин на импорт свинины привело к снижению цен на свинину, что повлияло на рост спроса на этот вид сырья. А это, в свою очередь, привело к снижению спроса на мясо птицы и, как следствие, вызвало необходимость снижения цен на птицу.С одной стороны, мясоперерабатывающие предприятия извлекают выгоду из этой ситуации, потому что могут использовать в производстве более дешевое сырье. Однако при снижении отпускных цен производители теряют мотивацию к производству качественной продукции, а мясоперерабатывающим предприятиям требуется высококачественное сырье для производства готовой продукции, которая востребована потребителями.

Объем промышленного производства мяса и мясных продуктов представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Промышленное производство мяса и мясных продуктов в России в 2013–2017гг.

Продукты	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста, 2017г. в% к 2013г.
Мясо и субпродукты пищевые убойных животных, тыс. т	1711	1992	2291	2561	2576	150,6
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы, тыс. т	3610	3979	4340	4457	4766	132,0
Изделия колбасные	2310	2301	2279	2256	2281	98,7
Полуфабрикаты мясные (мясосодержащие), тыс. т	2504	2736	2911	3017	3106	124,0

## Окончание таблицы 5

Продукты	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста, 2017г. в % к 2013г.
Консервы мясные (мясосодержащие), муб	591	627	527	490	649	109,8
Консервы (мясорастительные), муб	102	119	122	110	111	108,8

\*Составлено авторов по данным Федеральной службы государственной статистики

По данным таблицы 5 можно наблюдать положительную динамику по промышленному производству мяса и мясных продуктов в России. Однако производство мясных продуктов в течение периода исследования увеличивалось неравномерно. Так, больше всего выросло производство полуфабрикатов из мяса (124%). Производство колбасных изделий снизилось на 1,3%. Объемы производства мясных и мясорастительных консервов выросли на 9,8% и 8,8% соответственно.

Если рассмотреть производство отдельных видов мяса и мясных продуктов, то промышленное производство мяса и субпродуктов убойных животных в 2017 году увеличилось на 50,6% по сравнению с 2013 годом и составило 2576 тыс. тонн. Динамика промышленного производства мяса и субпродуктов убойных животных в России в 2014–2017 гг. представлена на рисунке 9.

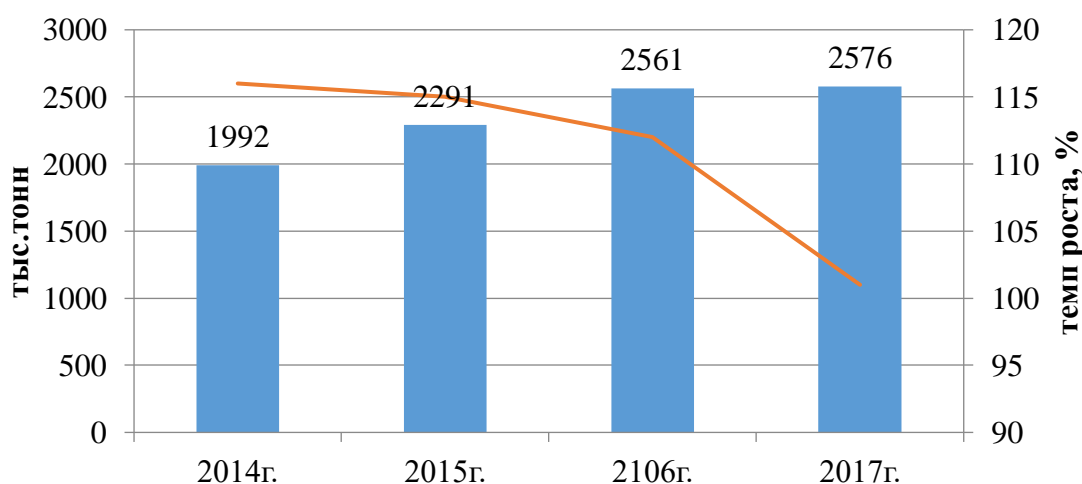


Рисунок 9 – Динамика промышленного производства мяса и субпродуктов убойных животных в России в 2014–2017 гг.

\*Составлено авторов по данным Федеральной службы государственной статистики

По данным рисунка 9, несмотря на увеличение объемов промышленного производства мяса и субпродуктов убойных животных в России в натуральном выражении, темпы роста снижаются со 116% в 2014г. до 101% в 2017г.

Объем промышленного производства мяса и субпродуктов пищевой птицы в 2017 году увеличился на 32% по сравнению с 2013 годом и составил 4766 тыс. тонн.

Динамика промышленного производства мяса и субпродуктов пищевой птицы в России в 2014–2017 гг. представлена на рисунке 10.

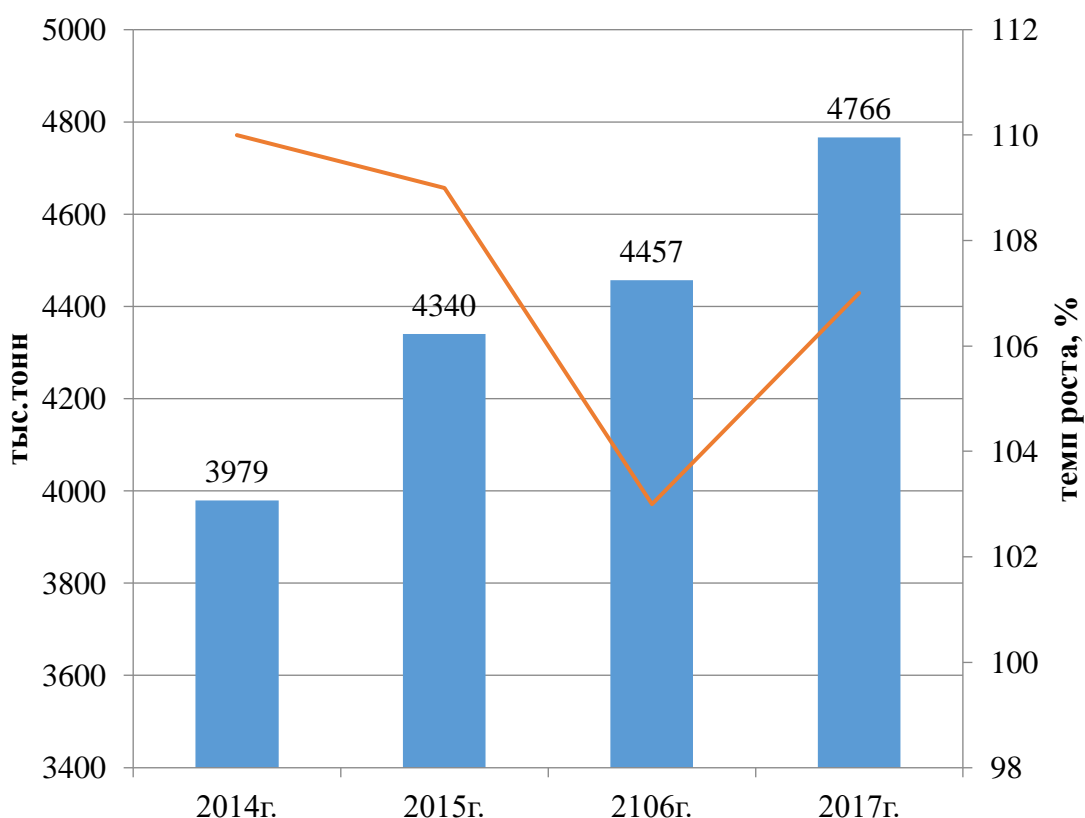


Рисунок10 –Динамика промышленного производства мяса и субпродуктов пищевой птицы в России в 2014–2017 гг.

\*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики

По данным рисунка 10, несмотря на увеличение объемов промышленного производства мяса и субпродуктов пищевой птицы в России в натуральном выражении, темпы роста снижались со 110% в 2014г. до 103% в 2016г. Однако в 2017г. темпы роста увеличились до 107%.

В структуре производства мясных продуктов за последние пять лет произошли значительные изменения (рисунок 11).



Рисунок 11 – Структура производства мясных продуктов в России в 2013–2017 гг.

\*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики

Если в 2013 году колбасы составляли 21%, то в 2017 году колбасы составляли 17%.

В период с 2013 по 2017 гг. доля мяса и субпродуктов пищевой птицы увеличилась с 33 до 35%, а доля мяса и субпродуктов убойных животных – с 16% до 19%.

Относительно стабильны показатели доли мясных полуфабрикатов (23%), мясосодержащих консервов (5%) и мясорастительных консервов (1%).

В целом можно сделать следующие выводы.

Для разных групп продуктов производство было неравномерным.

Основным сдерживающим фактором в переработке мяса было сокращение поголовья скота.

Кроме того, проблемой на рынке мясного сырья является отсутствие целостной системы заготовительных предприятий, осуществляющих сбор, доставку, первичный убой и разделку скота. Частично эти функции выполняют предприятия мясопереработки, однако их финансовые и организационные возможности весьма ограничены. Более того, переработке подвергаются лишь около 25% общего объема мяса.

Высокий уровень насыщенности рынка мясом, особенно мяса птицы, создает условия для жесткой конкурентной борьбы мясоперерабатывающих предприятий, для которых данный вид сырья является не основным.

Указанные проблемы обуславливают потребность в разработке направлений по устойчивому развитию предприятий мясоперерабатывающей отрасли.

В целом можно сделать следующие выводы. Методическую основу управления устойчивым развитием предприятия образуют различные методы оценки, которые применяются в отечественном и зарубежном опыте. С точки зрения мясоперерабатывающей отрасли интересны методы оценки технико-экономического и финансового состояния, как базовые элементы устойчивого развития предприятия.

### 3 АПРОБАЦИЯ МЕТОДОВ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ООО «МЯСНОЙ ДОМ»

#### 3.1 Анализ динамики финансовых показателей ООО «Мясной дом»

Общество с ограниченной ответственностью «Мясной дом» зарегистрировано 24 февраля 2009 года регистрирующим органом Инспекция Федеральной налоговой службы по Тракторозаводскому району г. Челябинска.

Общие сведения о предприятии представлены в таблице 6.

Таблица 6–Карточка предприятия ООО «Мясной дом»

Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью «Мясной дом»
Сокращенное наименование организации	ООО «Мясной дом»
Юридический адрес	454085, г. Челябинск, ул. Водосточная д.100, офис 2
Фактический адрес	454085, г. Челябинск, ул. Водосточная д.100, офис 2
Телефон	(351) 755–55–70
Свидетельства о государственной регистрации юридического лица (ОГРЮЛ)	1147452000530
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	7452114359
Код постановки на учет в налоговом органе (КПП)	745201001
Банковские реквизиты	Челябинский РФ АО «Россельхозбанк» Р/с 40702810678000005573 БИК 047501821 К/С 30101810400000000821
Код по ОКВЭД	15.13
Код по ОКАТО	75701000001
Код по ОКПО	49135148

Основные виды деятельности ООО «Мясной дом» производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы, переработка и консервирование мяса и т.д.

Для производства продукции ООО «Мясной дом» использует только качественное мясное сырье и специи от ведущих мировых поставщиков. Технологи компании внимательно отслеживают новинки в области мясопереработки и самые передовые незамедлительно внедряются в производство.



Но есть процессы, которые остаются без изменений для придания продукции особого вкуса. Так, например, некоторая продукция по традиции коптится на натуральной буковой щепе.

Большая часть ассортимента выпускается с применением ручного труда. Процесс приготовления продукта занимает больше времени и усилий, но дает лучше вкус.

ООО «Мясной дом» производит 200 видов колбасных изделий, мясных деликатесов и полуфабрикатов.

Ассортимент постоянно расширяется за счет предложения новинок. Для разработки новых уникальных рецептов приглашаются коллеги из-за рубежа.

ООО «Мясной дом» осуществляет контроль заказа на каждом этапе в процессе производства. На предприятии разработана и внедрена программа приема входящего сырья, что позволяет обеспечить безопасность и высокое качество продукта.

Вся продукция обязательно проходит сертификацию. Тщательно отслеживается процесс поставки продукции покупателям.

Современная система логистики предприятия позволяет обеспечить быструю и своевременную поставку готовой продукции на прилавок магазина в день ее изготовления.

Конкурентные преимущества ООО «Мясной дом» заключаются в следующем:

- честная цена без рекламных наценок;
- специальные цены на продукцию ГОСТ;
- система стимулирования продаж;
- акции и конкурсы для покупателей и продавцов;
- оформление мест продаж;
- семплинг;
- промо-мероприятия.

Гарантия качества и свежести продукции обеспечивается посредством:

– ежедневного 24-часового контроля всех этапов производства и отгрузки продукции;

– горячей линии с главным технологом.

Доставка продукции в ООО «Мясной дом» осуществляется:

– специальным транспортом, с соблюдением температурного режима;

– точно в срок;

– профессиональным водителем.

Организационная структура управления ООО «Мясной дом» представлена в приложении А.

Структура предприятия имеет линейно-функциональный характер, где присутствуют:

– линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу;

– специализированные обслуживающие функциональные подразделения.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Как правило, функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения основным подразделениям.

Такая структура является оптимальной с точки зрения масштабов предприятия и специфики основной деятельности, что обусловлено постоянным стремлением руководства предприятия использовать высокие управленческие качества и в то же время принимать грамотные, обоснованные решения на основе мнения сотрудников в узкоспециализированных областях, требующих специального образования, знаний и навыков.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Мясной дом»

Показатель	2015г.		2016г.		2017г.	
	тыс. руб.	Темп роста, %	тыс. руб.	Темп роста, %	тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка	136874	356,7	254 628	186,0	395 508	155,3
Себестоимость продаж	131 480	346,1	186 595	141,9	309 893	166,1
Прибыль (убыток) от продаж	5394	1408,4	68 033	204,8	85 615	156,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	2001	629,2	3472	173,5	7542	217,2
Чистая прибыль (убыток)	1601	630,3	3097	193,4	5241	169,2

Динамика выручки ООО «Мясной дом» представлена на рисунке 12.

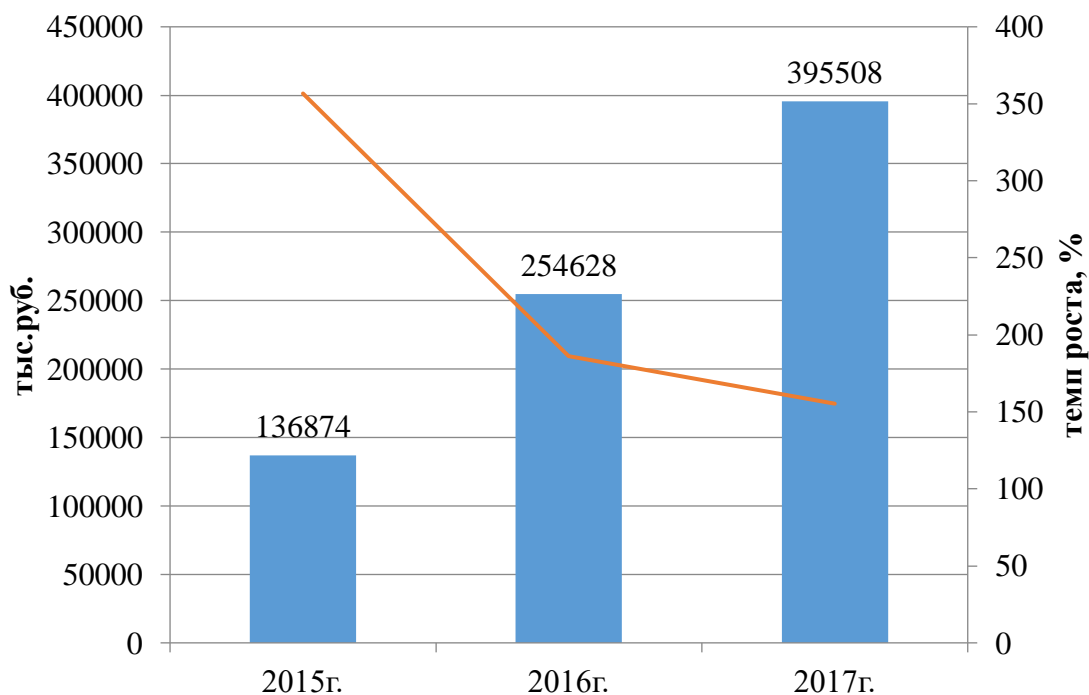


Рисунок 12– Динамика выручки ООО «Мясной дом»

В 2017г. увеличилась выручка по сравнению с 2016г. на 55,3% и составила 395,5млн. руб. В 2015г. рост составил 186% по сравнению с 2014г. Однако наибольший темп роста выручки наблюдался в 2015г. По сравнению с 2014г. выручка в 2015г. увеличилась в 3,5 раза, что во многом связано с двумя факторами. Во-первых, с 2014г. применяется прямое ограничение импорта мяса в

Россию (запрет поставок свинины из ЕС, антисанкции по всем основным видам мяса). Во-вторых, наблюдался косвенный, но крайне значимый фактор – девальвация рубля, который оказал серьезное воздействие на поведение импортеров. В этих условиях ООО «Мясной дом» смогло увеличить объем отгруженной продукции и сохранить рынок по настоящее время.

Значительно увеличилась себестоимость продаж (рисунок13).

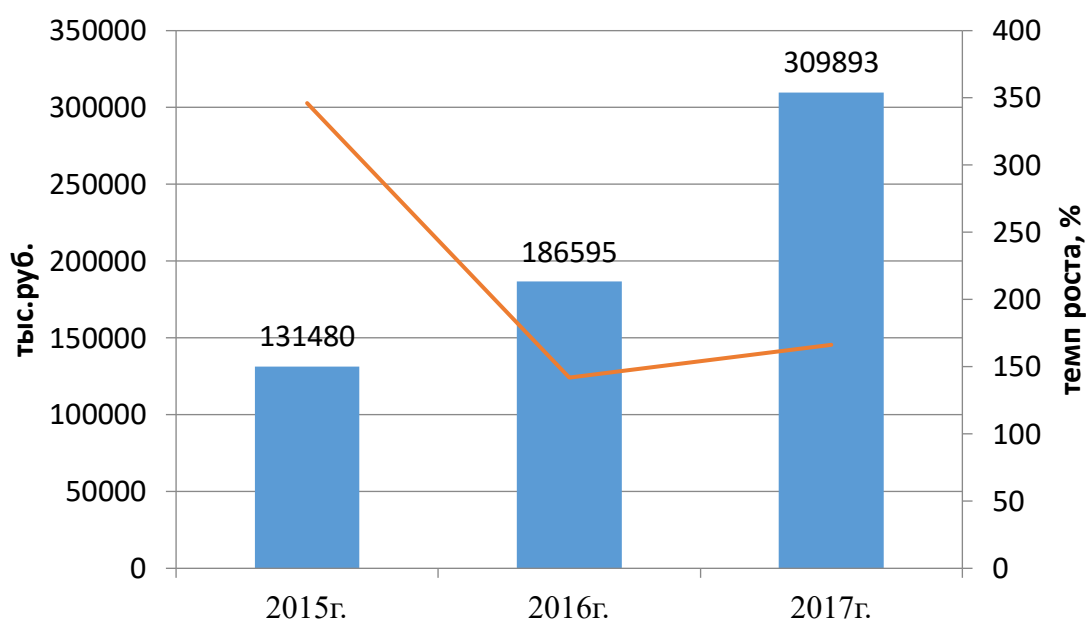


Рисунок 13– Динамика себестоимости продаж ООО «Мясной дом»

В 2015г. себестоимость увеличилась в 3,5 раза, что обусловлена увеличением объема производства и некоторым повышением цен на сырье. В 2016г. темп роста снизился и составил в среднем 141,9%. В 2017г. темп роста себестоимости возрос и составил 166,1%, что выше темпа роста выручки. Основными причинами роста себестоимости послужили повышение цен на сырье и ГСМ, а также высокие амортизационные отчисления на старое оборудование.

Динамика прибыли от продаж ООО «Мясной дом» представлена на рисунке14.

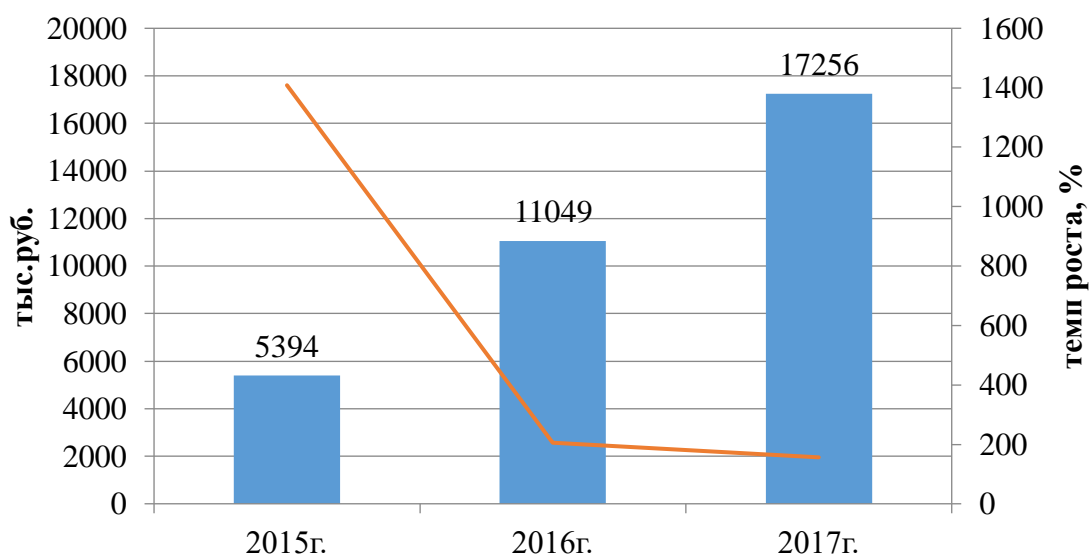


Рисунок 14– Динамика прибыли от продаж ООО «Мясной дом»

С 2015г. прибыль от продаж ежегодно увеличивается. Рекордный темп роста прибыли от продаж наблюдался в 2015г. (прибыль от продаж возросла более чем в 14 раз), что обусловлено резким увеличением объема продаж, а также низкими темпами роста себестоимости. В 2016–2017гг. прибыль от продаж увеличивается, но уже меньшими темпами (темп роста в 2016г. – 204,8%, в 2017г. – 156,2%), что обусловлено более быстрым ростом себестоимости по сравнению с выручкой, а также появлением и увеличением управленческих расходов в 2016–2017гг.

Динамика показателя чистой прибыли представлена на рисунке 15.

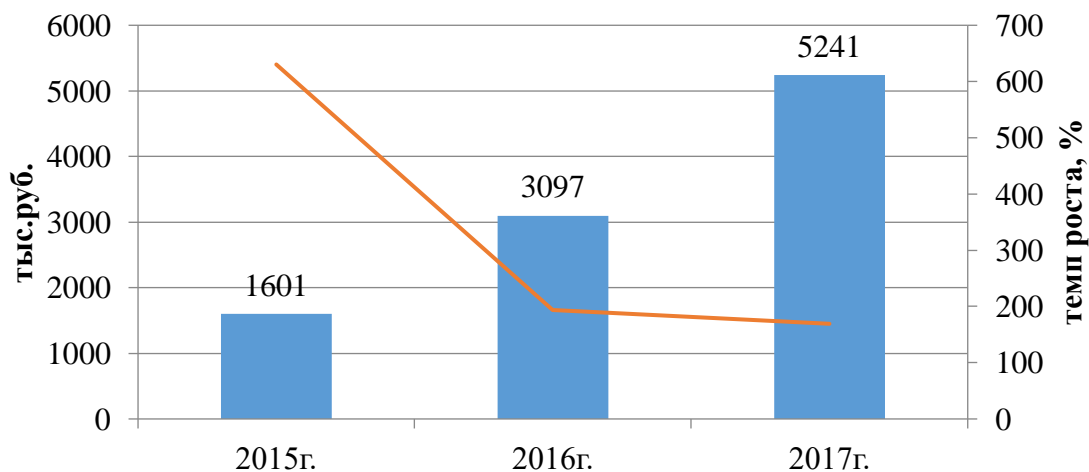


Рисунок 15– Динамика чистой прибыли ООО «Мясной дом»

Чистая прибыль с 2015г. по 2017г. увеличивается. Однако темпы ее роста сокращаются. Если в 2015г. чистая прибыль увеличилась в 6,3 раза, то 2017г. темп роста уже составляет 169,2%, так как увеличивается налоговая нагрузка на предприятие.

Таким образом, рассмотрев общую характеристику ООО «Мясной дом» можно сделать вывод, что предприятие является основным поставщиком продукции из мяса, который довольно эффективно развивается на рынке и является конкурентоспособным по сравнению с аналогичными организациями, занимающимися такими же видами деятельности.

### 3.2 Анализ финансового состояния ООО «Мясной дом»

Рассмотрим размер и структуру активов ООО «Мясной дом» (таблица 8).

Таблица 8 – Размер и структура активов ООО «Мясной дом»

Актив	Годы					
	2015		2016		2017	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Всего активов, в т.ч.	100782	100	131166	100	222229	100
Внеоборотные активы, в т.ч.	14973	14,9	25413	19,4	74739	33,6
– нематериальные активы	0	0	100	0,1	100	0,04
– основные средства	14973	14,9	25313	19,3	74639	33,6
– незавершенное строительство	0	0	0	0	0	0
– долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0	0
Оборотные активы, в т.ч.	85809	85,1	105753	80,6	147490	66,4
– запасы	33798	33,5	46349	35,3	71310	32,1
– НДС	0	0	2575	2,0	3640	1,6
– дебиторская задолженность	51347	50,9	56569	43,1	71594	32,2
– денежные средства	664	0,66	169	0,7	671	0,3
– прочие оборотные активы	0	0	91	0,1	3	0,001

Показатели таблицы 8 свидетельствуют о значительном увеличении общей стоимости активов предприятия.

Наибольший удельный вес в активах занимают оборотные активы, на долю которых в 2017 году приходится 66%. Однако по сравнению с 2015г. их доля сократилась на 18,7 п.п (с 85,1% до 66,4%).

Внеоборотные активы возросли в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 121 447 тысяч рублей. Это связано с увеличением стоимости основных средств и с появлением нематериальных активов в размере 100 тысяч рублей.

Рассмотрим структуру основных источников формирования имущества предприятия в аналитической таблице 9.

Таблица 9 – Структура основных источников формирования имущества ООО «Мясной дом»

Пассив	Годы					
	2015		2016		2017	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Всего источников, в т.ч.	100782	100	131166	100	222229	100
Источники собственных средств, в т.ч.	1865	1,9	4962	3,8	10203	4,6
– уставный капитал	0	0,0	10	0,01	10	0,1
– добавочный капитал	0	0,0	0	0,0	0	0,0
– резервный капитал	0	0,0	0	0,0	0	0,0
– фонд накопления	0	0,0	0	0,0	0	0,0
– нераспределенная прибыль	1855	1,8	4952	3,8	10193	4,6
Источники заемных и привлеченных средств, в т.ч.	98917	98,1	126204	96,2	212026	95,4
– займы и кредиты	50584	50,2	27088	20,7	149595	67,3
– кредиторская задолженность	48333	48,0	98279	74,9	62431	28,1
– доходы будущих периодов	0	0,0	837	0,6	0	0,0

Согласно данным таблицы 9 в структуре источников финансовых ресурсов большую долю занимают заемные финансовые средства: в 2017 г. – 95,4 %, 2016г. – 96,2%, 20015г. – 98,1%. И не смотря на сокращение этой доли, объем заемных и привлеченных средств остается значительным.

Основную долю составляют займы и кредиты: 50,2% в 2015г., 20,7% в 2016г., 67,3% в 2017г.

Стоимость источников собственных средств в динамике за 3 года увеличиласьс 1865 тыс. руб. в 2015г. до 10 203 тыс. руб.

Однако ее доля в общем объеме пассивов незначительна: 1,9% в 2015г., 3,8% в 2016г., 4,6% в 2017г.

Среди собственных источников основная доля приходится на нераспределенную прибыль – 4,6 %. в 2017г.

Таким образом, на предприятие практически не наблюдается существенного роста собственных средств, а в структуре источников финансирования деятельности преобладают заемные финансовые средства, что нельзя признать удовлетворительным.

Для оценки финансовой устойчивости определим ликвидность баланса ООО «Мясной дом» за 2017 год (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ ликвидности баланса за 2017 г.

тысяч рублей

Актив	На начало года	На конец года	Пассив	На начало года	На конец года	Платежный излишек, недостаток	
						На начало периода	На конец периода
1. Наиболее ликвидные активы ( $A_1 =$ стр.1250+1240)	169	943	1. Наиболее срочные обязательства ( $\Pi_1 =$ стр.1520)	98279	62431	-98110	-61488
2. Быстрореализуемые активы ( $A_2 =$ стр.1230)	56569	71594	2. Краткосрочные пассивы ( $\Pi_2 =$ стр.1510+1540+1550)	1053	116	55516	71478
3. Медленнореализуемые активы ( $A_3 =$ стр.1210+1220+1260+12605)	49015	74953	3. Долгосрочные пассивы ( $\Pi_3 =$ стр.1400)	26035	149479	22980	-74526
4. Труднореализуемые активы ( $A_4 =$ стр.1100)	25413	74739	4. Постоянные пассивы ( $\Pi_4 =$ стр.1300+1530+12605)	5799	10203	19614	64536
Баланс	131166	222229	Баланс	131166	222229	X	X

Из данных таблицы 10 видим, что на начало года:

$$A_1 < \Pi_1, A_2 > \Pi_2, A_3 > \Pi_3, A_4 > \Pi_4.$$

Таким образом, на начало года считать баланс полностью ликвидным нельзя, так как наиболее ликвидные активы ( $A_1$ ) меньше наиболее срочных обязательств ( $\Pi_1$ ), а должно быть наоборот. Кроме того, не выполняется четвертое неравенство,



что свидетельствует о не соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, отсутствия у нее собственных оборотных средств.

На конец года:

$$A_1 < П_1, A_2 > П_2, A_3 < П_3, A_4 > П_4.$$

На конец года картина у анализируемого предприятия неоднозначная по сравнению с началом года. Быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы, и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами. Однако организация неплатежеспособна на момент составления баланса. У организации недостаточно для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов. А также не выполняется четвертое неравенство, что свидетельствует о несоблюдении минимального условия финансовой устойчивости.

На основе сопоставления ликвидных средств и обязательств вычислим следующие показатели оценки ликвидности (таблица 11).

Таблица 11 – Основные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Годы			Изменение 2017г к 2015г (+, -)
	2015	2016	2017	
Коэффициент текущей ликвидности	1,36	1,06	2,36	0,99
Коэффициент быстрой ликвидности	0,83	0,57	1,16	0,33
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,00	0,01	0,00

В 2015 году предприятие располагало достаточным объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников. Что касается 2016 года, то здесь происходит небольшое снижение показателя до 1,06 в сравнении с 2015 годом, но такое положение не является опасным для предприятия, сильной угрозы неплатежеспособности не наблюдается.

В 2017 году текущая ликвидность составила 2,36, что говорит о нерациональном использовании средств предприятия.

В ООО «Мясной дом» коэффициент быстрой ликвидности в 2015 г. составил 0,83, 2016 г. – 0,57. Следовательно, предприятие подвергалось риску текущей неплатежеспособности, так как если взыскать всю дебиторскую задолженность и направить на погашение кредитов и кредиторской задолженности, то останется сумма непогашенных платежей. В 2017 году показатель увеличился на 0,33 по отношению к 2015г. Следовательно, в 2017 году в ООО «Мясной дом» положение улучшилось. Предприятие, мобилизуя денежные средства, вложенные в материально-производственные запасы, сможет частично рассчитываться со своими кредиторами по краткосрочным обязательствам, но это может привести к остановке производства. Следовательно, ООО «Мясной дом» вынуждено будет покрывать часть своих долгов за счет части своего недвижимого имущества.

Кроме того, краткосрочная задолженность предприятия не может быть погашена за счет денежных средств, так как коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормативного значения 0,2, что в свою очередь свидетельствует о финансовых затруднениях предприятия в 2015–2017 гг.

Проанализируем предприятие на предмет типа финансовой устойчивости (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ типа финансовой устойчивости ООО «Мясной дом» в 2017г. тысяч рублей

Наименование показателя	На начало года	На конец года	Изменение (+,-)
1. Собственный капитал	4962	10203	5241
2. Внеоборотные активы	25413	74739	49326
3. Наличие собственных оборотных средств (1+4-2)	5584	84943	79359
4. Долгосрочные кредиты и займы	26035	149479	123444
5. Краткосрочные кредиты и займы	1053	116	-937
6. Общая величина запасов	46349	71310	24961
7. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (3+5)	6637	85059	78422
8. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (3-6)	-40765	13633	-
9. Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат (7-6)	-39712	13749	-
10. Тип финансовой устойчивости	4	1	-

Анализ обеспеченности запасов источниками позволяет сделать вывод о том, что у ООО «Мясной дом» на начало 2017г. наблюдался недостаток собственных оборотных средств и кредитов для покрытия необходимой величины запасов. Однако к концу анализируемого периода наблюдается рост собственных оборотных средств, источников формирования запасов. Следовательно, несмотря на кризисное финансовое состояние на начало 2017 г., у ООО «Мясной дом» имеются положительные тенденции к изменению этого состояния в лучшую сторону.

Более подробно ознакомиться с соотношением собственных и заемных финансовых ресурсов ООО «Мясной дом» можно с помощью показателей финансовой устойчивости (таблица 13).

Таблица 13 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Мясной дом»

Показатель	Норматив	Годы			Изменение 2017г. в 2015г (+,-)
		2015	2016	2017	
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,5–0,7	0,02	0,04	0,05	0,03
Коэффициент финансовой зависимости	0,5–0,8	0,5	0,2	0,7	0,2
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,2–0,5	-7,0	-4,1	-6,3	0,7
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	0,2	0,2	0,5	0,03
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования	$\geq 0,1$	-0,2	-0,2	-0,4	-0,2

Данные таблицы 13 свидетельствуют о следующем.

Предприятие на 5% финансируется за счет собственных источников средства существенно зависит от внешних кредиторов. При этом зависимость от внешних источников финансирования находится в пределах нормы (коэффициент финансовой зависимости).

Отрицательный коэффициент маневренности собственных средств означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал

формировался за счет заемных средств. Следовательно, предприятию нужно обратить внимание на более высокую мобильность капитала.

Расчет коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных активов показал, что 1 рубль оборотных активов приходится 200 рублей внеоборотных активов в 2015–2016 гг. и 500 рублей в 2017 г.

Отрицательное значение коэффициента обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования свидетельствует об отсутствии собственных средств для финансирования формирования всей суммы оборотных средств.

Оценка рентабельности ООО «Мясной дом» представлена с таблице 14.

Таблица 14 – Оценка рентабельности ООО «Мясной дом»

Наименование показателя	Годы			Изменение 2017г. в 2015г (+,–)
	2015	2016	2017	
Коэффициент общей рентабельности активов	0,02	0,03	0,03	0,01
Рентабельность продаж	0,01	0,01	0,02	0,01

Оба показателя рентабельность для ООО «Мясной дом» ниже нормативного значения, что говорит о недостаточной устойчивости деятельности предприятия.

Таким образом, оценка финансового состояния показал наличие проблем финансовой устойчивости предприятия, что обуславливает необходимость разработки проекта по увеличению собственного и снижению заемного капитала.

В целом, можно выделить следующие результаты оценки устойчивости ООО «Мясной дом». Несмотря на ежегодное увеличение общей стоимости активов, их рост обусловлен увеличением запасов, дебиторской задолженности. На 95% предприятие финансируется за счет заемных и привлеченных средств, что нельзя признать удовлетворительным. Кроме того, не соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости организации, нерационально используются средства предприятия. Однако, если предпринять ряд мер (повысить прибыль, сократить заемный капитал), то у предприятия появится возможность изменить свое положение в сторону улучшения.

В этой связи возникает потребность в разработке мероприятий, направленных на увеличение собственного капитала и снижение заемного капитала.

### 3.3 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

В целях повышения устойчивости ООО «Мясной дом» необходимо разработать мероприятия, направленные на увеличение собственного капитала и снижение заемного капитала (рисунок 16).



Рисунок 16 – Повышение финансовой устойчивости ООО «Мясной дом» на основе управления активами

Распространенным методом увеличения собственного капитала, а, следовательно, и повышения финансовой устойчивости предприятия является получение прибыли. Прибыль предприятия можно увеличить посредством роста выручки и снижения затрат.

Если говорить о путях снижения заемного капитала, которые приведут к повышению финансовой устойчивости предприятия, то необходимо отметить следующее.

Для того, чтобы расплатиться по долгам, предприятию необходимо определенное количество денежных средств, следовательно, исполнение обязательств связано с денежным потоком предприятия. Обязательства

предприятия будут сокращаться лишь в том случае, если рост денежного потока будет опережать рост потока обязательств. Таким образом, снизить уровень обязательств можно путем мобилизации денежного потока предприятия.

Мобилизация денежного потока может быть достигнута путем ускорения сбора дебиторской задолженности. И чем жестче будет политика по управлению дебиторской задолженностью, тем быстрее можно погасить задолженность и тем самым повысить финансовую устойчивость.

Рассмотрим проект по увеличению прибыли.

Определим цели проекта.

1. Обновить производственное оборудование.
2. Обучить персонал специфике внедряемого оборудования.
3. Утвердить в сознании покупателей с помощью рекламной кампании, что

ООО «Мясной дом»:

3.1) устойчивое предприятие с высоким уровнем обслуживания покупателей;

3.2) предприятие, на котором работают специалисты с высоким уровнем квалификации;

3.3) предприятие с четко отлаженной и бесперебойной системой обслуживания.

На рисунке 17 представлено дерево целей проекта.



## Рисунок 17 – Дерево целей проекта ООО «Мясной дом»

Любой мясопродукт должен получаться в сжатые сроки, поэтому переработка мяса должна производиться по инновационной технологии. Так, в рамках проекта предлагается приобрести современную линию Risco RS 191 с высокой производительностью, сохраняющую все полезные элементы и отличные вкусовые качества продукции.

Итальянская компания Risco S.p.A основана в 1969 году и имеет штаб-квартиру в Вицензии. Сейчас она считается ведущим производителем устройств и машин, используемых при переработке мяса. Это известнейшее предприятие, которое сочетает инновационные технологии, эффективное управление, а также семейные традиции.

Risco RS 191 является инновационной системой для производства колбасных изделий любой длины и любого калибра. Произведённые на ней колбасы не заполнены в традиционную оболочку (натуральную или искусственную), а покрыты специальной оболочкой на основе альгината. Система состоит из вакуумного шприца Risco, группы экструдирования для нанесения растительного покрытия, и системы для нарезки и размещения на ленточном конвейере. Преимущества Risco RS 191:

- существенная экономия по сравнению с традиционным наполнением в оболочке;
- сокращение времени, необходимого для производства;
- чрезвычайный контроль веса каждой части;
- чрезвычайная точность длины каждой части;
- нет простоев для смены оболочки;
- продукт может быть обработан немедленно после изготовления;
- снижение бактериального заражения;
- длительный срок хранения свежих продуктов, размещённых в лотки;
- нет необходимости изменять оригинальную рецептуру.

Технические характеристики.

- производство в час: до 910 кг / ч;
- диаметр продукта: от 15 до 32 мм;
- вес: по запросу;
- установленная мощность: 14 кВт.

Анализ рынка поставщиков данного оборудования показал, что средняя стоимость составляет 100 млн. руб.

Для успешной работы производитель данного оборудования проводит обучение работе по эксплуатации оборудования. Данное обучение включает:

- обучение по устройству машин;
- обучение технологии обслуживания;
- обучение правилам безопасной эксплуатации.

Разработаем план мероприятий, с помощью которого процесс разработки системы повышения устойчивости ООО «Мясной дом» разбивается на комплекс взаимосвязанных работ (таблица 15).

Таблица 15 – План мероприятий

Название задачи	Срок реализации	Уровень задачи
Модернизация цеха для нового оборудования	100д.	1
Выбор поставщика оборудования	30д.	2
Заключение договора на поставку оборудования	30д.	3
Поставка оборудования, установка, наладка	60д.	4
Обучение сотрудников	30д.	5
Размещение рекламы (об усовершенствованном производстве продукции)	170д.	6

Таким образом, общая продолжительность мероприятий составит 420 дней.

Рассмотрим единовременные и текущие (ежегодные) затраты на реализацию проекта.



Таблица 16 – Единовременные и текущие затраты на реализацию проекта

Показатель	Стоимость (руб.)
Единовременные затраты	
Обучение персонала	5 000000
Покупка оборудования	100000 000
Итогоединовременные затраты	105 000000
Текущие затраты	
Расходы на рекламную компанию, НИОКР	45 000000
Итоготекущие затраты	45 000 000
ИТОГО затраты на 1 год	150 000 000

На обучение персонала работе на новом оборудовании потребуется  
5 000 000руб:

$$\begin{aligned} \text{Стоимость обучения} &= \text{Стоимость обучения 1 человека} * \text{Количество человек} \\ &= 100\,000 * 50 = 5\,000\,000 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Любой мясопродукт должен получаться в сжатые сроки, поэтому переработка мяса должна производиться по инновационной технологии. Так, в рамках проекта предлагается приобрести современную разделочную линию с высокой производительностью, сохраняющую все полезные элементы и отличные вкусовые качества продукции. Анализ рынка поставщиков данного оборудования показал, что средняя стоимость составляет 100 млн. руб.

Для наглядности составим итоговый бюджет реализации мероприятий (таблица 17).

Таблица 17 – Итоговый бюджет проекта

Статья расходов	Итоговая сумма (руб.)
Покупка оборудования	100 000 000
Обучение персонала	5 000000
Расходы на рекламу, НИОКР	45 000 000
Итого:	150 000 000

Проведем оценку эффективности инвестиционного проекта.

Примем ставку рефинансирования (кредитная ставка) ЦБ РФ равной 7,5%, уровень инфляции – 4%, коэффициент, учитывающий степень риска (возникновение форс-мажорных обстоятельств) – 6,5%.

Рассчитаем ставку дисконтирования по сокращенной формуле Фишера (3):

$$d = 7,5\% + 4\% + 6\% = 17,5 \%$$

Рассчитаем коэффициент дисконтирования по формуле (2):

$$k_{d1} = \frac{1}{(1 + 0,175)^{(1)}} = 1$$
$$k_{d2} = \frac{1}{(1 + 0,175)^{(2)}} = 0,85$$
$$k_{d3} = \frac{1}{(1 + 0,175)^{(3)}} = 0,72$$

Планируется, что объем сбыта начнет увеличиваться на 10% ежегодно в результате того, что население перенесет свои потребительские привычки употребления мяса на колбасные изделия в виду продолжения последствий экономического кризиса, вызванного санкциями 2014г.

Планируемая выручка в 2018 г. равна выручке 2017г., скорректированной на инфляцию (4%, темп роста сохраняется на уровне предыдущего периода в размере 1,55 и планируемого прироста в связи с инвестиционной деятельностью на 10%), то есть  $395508 * 1,04 * 1,55 * 1,1$ . Аналогично рассчитывается и выручка 2019г.

Себестоимость выпускаемой продукции 2017г. была рассчитана путем деления фактической себестоимости на фактическую выручку и приравнивается к 78%; тем временем себестоимость 2018г. равна  $701315 * 70\% = 490921$ ; а себестоимость продукции к 2019 г. будет доведена к 65% от выручки за счет увеличения объема производства и в связи с эффектом масштаба.

Валовая прибыль от продаж равна показателю выручка минус себестоимость:  $395508-309893=85615$  (2017г.);  $701315-490921=210394$  (2018г.);  $1243572-808322=435250$ .

Проценты к уплате можно считать аннуитентными платежами, расходы на реализацию инвестиционного проекта принимаем за счет средств предприятия, то есть не заемных, а собственных.

Прибыль (убыток) до налогообложения измеряется путем расчета показателей: прибыль (убыток от продаж) вычесть коммерческие и управленческие расходы, вычесть % к уплате прибавить прочие доходы и вычесть прочие расходы. 2018г. =  $210394-3000-50000-7293=150101$ ; 2019г. =  $435250-3000-50000-7293=374957$

Текущий налог на прибыль равен  $20\% * \text{прибыль до налогообложения}$ , таким образом  $7542*20\%=1508$  (2017г.);  $150101*20\%=30020$  (2018г.);  $374957*20\%=74991$ .

Чистая прибыль была произведена путем вычета: прибыль налогообложения, текущий налог, прочие (доходы и расходы).  $150101-30020=120081$  (2018г.);  $374957-74991=299966$  (2019г.).

Ниже представлены спрогнозированные данные о финансовых результатах ООО «Мясной дом» за 2017-2019 гг. Для расчета показателей эффективности проекта воспользуемся методом прогнозирования размеров финансовых показателей, где основой будут считаться текущие темпы роста, размер прогнозируемой инфляции и необходимый размер прироста таких показателей как: выручка, себестоимость продаж, виды расходов и прибыли. Результаты расчета показателей эффективности проекта представим в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет показателей эффективности проекта тыс. руб.

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.
Выручка	395508	701315	1 243572
Себестоимость продаж	309893	490921	808322
Валовая прибыль (убыток)	85615	210394	435250
Прибыль (убыток) от продаж	85615	210394	435250

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	7293	7293	7293
Коммерческие расходы	2193	3000	3000
Управленческие расходы	66 166	50 000	50 000
Прочие доходы	155	0	0
Прочие расходы	2576	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	7542	150 101	374 957
Текущий налог на прибыль	1508	30 020	74 991
Постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0
Прочее	-74	0	0
Чистая прибыль (убыток)	5241	120 081	299 966

На основании произведенных аналитических заключений и расчетных формул, представленных в таблице 18, произведем расчет дисконтированных показателей рассматриваемого инвестиционного проекта.

Таблица 19 – Расчет дисконтированных показателей

Показатели	Период инвестирования		
	0	1	2
Инвестиции	-150 000	0	0
Чистая прибыль		120 081	299 966
Коэф. диск-ия	1	0,85	0,72
Диск. показатели	-150 000	102 069	215 976
ЧДД нарастающим итогом тыс.руб	-150 000	-47 931	168 045

$$\text{ЧДД} = -150\,000 + 102\,069 + 215\,976 = 168\,045 \text{ тыс.руб}$$

$$\text{Дисконтированный период окупаемости} = 1 + 47\,931 / 215\,976 = 1,22 \text{ лет}$$

Рассчитаем индекс доходности по формуле (8):

$ИД=168\ 045/150\ 000=1,12$  руб./руб.

На каждый вложенный рубль предприятие получит 1,12 руб. от реализации проекта.

Представим обобщенные результаты оценки эффективности проекта в таблице 20.

Таблица 20 – Обобщенные результаты оценки эффективности проекта

Показатель	Значение
Чистый дисконтированный доход за весь период, тыс. руб.	168 045
Индекс доходности, руб./1руб.	1,12
Срок окупаемости, лет	1,22

Расчет эффективности предлагаемого проекта показал, что при затратах в сумме 150 млн. руб. период окупаемости достигается более чем через 14 месяцев, а доходность составит 1,12 рублей.

Данные расчетов подтверждают рациональность и возможность реализации предлагаемого проекта.

Внедрение проекта отразится и на основных экономических показателях, прогнозные значения которых представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Прогноз экономических показателей

Показатель	До проекта	После проекта
Выручка, тыс. руб.	395508	1 243 572
Себестоимость продаж, тыс. руб.	309893	808 322
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	85 615	435 250
Чистая прибыль	5241	299 966
Рентабельность продаж	0,013	0,24
Рентабельность продукции	0,016	0,37
Рентабельность инвестиций		1,12

Для того чтобы рассчитать рентабельность продаж необходимо чистую прибыль разделить на выручку, так рентабельность продаж до проекта  $5241/395\ 508 = 0,013$ ; после проекта  $299\ 966/1\ 243\ 572 = 0,24$ .

Рентабельность продукции равна: чистая прибыль разделить себестоимость продаж. Таким образом,  $5241/309\ 893 = 0,016$  до проекта;  $299\ 966/808\ 322 = 0,37$ .

Динамика основных экономических показателей до и после проекта представлена на рисунке 18.

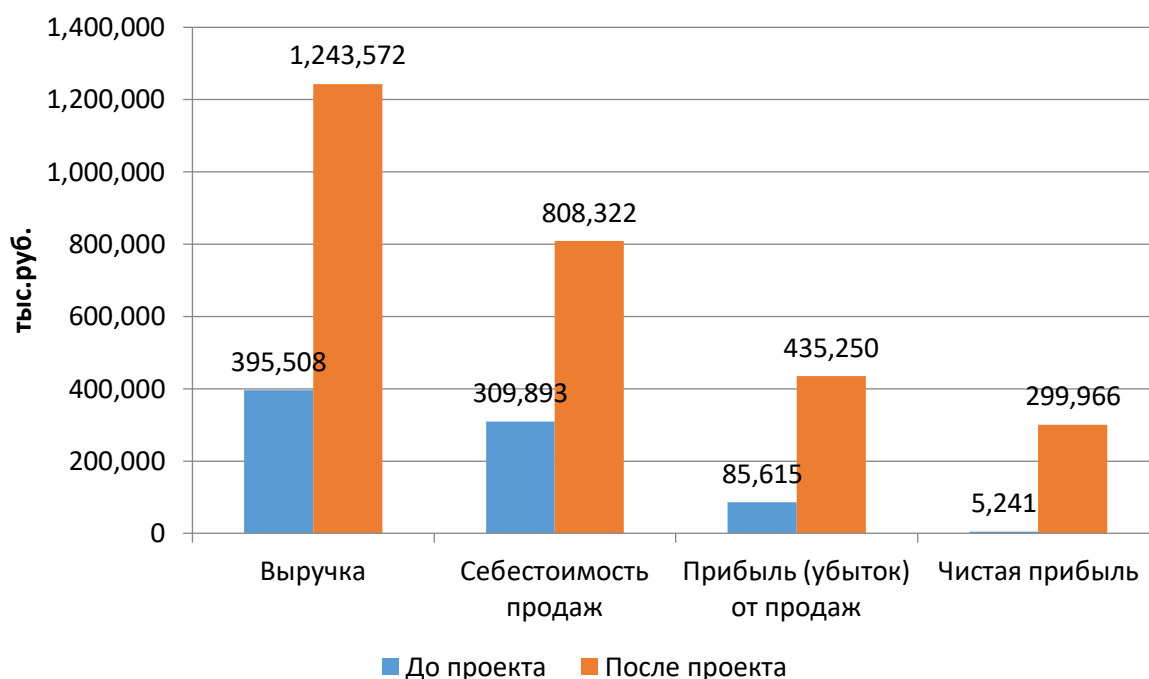


Рисунок 18– Динамика экономических показателей до и после проекта

Таким образом, реализация проекта позволит достичь целевых показателей роста выручки в 3 раза, снижения себестоимости на 13%, увеличения прибыли от продаж в 5 раз, а чистой прибыли – более, чем в 57 раз.

Наблюдается положительная динамика показателей рентабельности. Рентабельность продаж повысится более чем в восемнадцать раз (с 0,013 рубля до 0,24 рублей). Рентабельность продукции увеличится более чем в двадцать три раза (с 0,016 рублей до 0,37 рублей). Рентабельность инвестиций составит 1,12руб/руб.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы. Анализ устойчивого развития ООО «Мясной дом» показал, что с целью его повышения необходимо реализовать мероприятия, направленные на увеличение собственного капитала и снижение заемного капитала. С этой целью разработан проект по увеличению прибыли, включающий мероприятия по обновлению производственного оборудования, обучению персонала специфике

внедряемого оборудования, проведению рекламной кампании. Продолжительность мероприятий по проекту составит более 14 месяцев, а затраты составят 150 млн. руб. Расчет эффективности проекта показал, что будут достигнуты целевые показатели роста выручки в 3 раза, снижения себестоимости на 13% и увеличения прибыли от продаж в пять раз. На каждый вложенный рубль предприятие получит 1,12 руб., а период окупаемости достигается по истечении более одного года.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теоретических основ управления устойчивым развитием предприятия показал, что под устойчивым развитием предприятия понимается непрерывный и прогрессивный (эффективный) процесс воспроизводства экономической подсистемы, характеризующийся сохранением её целостности в условиях изменяющейся среды хозяйствования.

Кроме того, устойчивое развитие предприятия должно обеспечивать взаимосвязанную реализацию трёх основных его целей – экономической, экологической и социальной.

При этом приоритет должен быть отдан первой, которая является предпосылкой успешного решения остальных задач, и должна рассматриваться, прежде всего, с позиций качества развития, которое предполагает не только эффективное использование ограниченных природных ресурсов, но и учёт возможных социально-экологических последствий принимаемых хозяйственных решений.

Основные подходы к управлению устойчивым развитием хозяйствующей системы предусматривает постановку целей предприятия и их достижение с учетом социальной, финансово-экономической и экологической составляющих; ориентацию на комплекс принципов, способов, методик и функций управления предприятием; сочетание мер по обеспечению социальных потребностей человека, охраны окружающей среды и сбалансированного использования экологических ресурсов.

В тоже время устойчивое развитие предприятия характеризуется поддержанием его целостности при воздействии внешних и внутренних факторов, трансформирующих окружающую среду, и одновременно адаптацией предприятия к этим изменениям. Это означает, что при выработке стратегии развития необходимо учитывать системное воздействие на факторы развития, в конечном счете, стимулирующее надежный экономический рост.



Анализа методов оценки устойчивого развития предприятия позволил сделать вывод о том, что нет единства мнений относительно показателей для оценки устойчивого развития предприятия. Они адаптируются для задач конкретных предприятий в части оценки устойчивого развития, учитывая специфику и область его функционирования посредством корректировки перечня показателей.

Наиболее приемлемой к российской действительности из рассмотренных методик является сбалансированная система показателей Каплана и Нортон, которая дает возможность оценивать работу предприятия на основе достаточно полного набора показателей.

Основными преимуществами модели являются достаточно полное описание ее структуры и практики применения модели, выделение четырех аспектов деятельности (перспектив), которые в полном объеме дают характеристику эффективности подразделения и предприятия в целом. Сбалансированная система показателей позволяет связать стратегические цели предприятия с комплексом взаимосвязанных показателей, сформированных на различных уровнях управления.

Рассмотрев общую характеристику ООО «Мясной дом» сделаны выводы о том, что предприятие является основным поставщиком продукции из мяса, который довольно эффективно развивается на рынке и является конкурентоспособным по сравнению с аналогичными организациями, занимающимися такими же видами деятельности.

В тоже время у предприятия наблюдаются проблемы с финансовой устойчивостью.

Несмотря на ежегодное увеличение общей стоимости активов, их рост обусловлен увеличением запасов, дебиторской задолженности.

На 95% предприятие финансируется за счет заемных и привлеченных средств, что нельзя признать удовлетворительным.

Кроме того, не соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости организации, нерационально используются средства предприятия.

Однако, если предпринять ряд мер (повысить прибыль, сократить заемный капитал), то у предприятия появится возможность изменить свое положение в сторону улучшения.

Для решения выявленных проблем предлагается проект, направленный на увеличение собственного капитала за счет роста выручки и снижения себестоимости. Целями проекта является мероприятие по обновлению производственного оборудования, обучению персонала специфике внедряемого оборудования, реализация рекламной кампании.

Расчет эффективности предлагаемого проекта показал, что при затратах в сумме 150 млн. руб. период окупаемости достигается более чем через 14 месяцев.

При расчете доходности внедрения индекс доходности составил 1,12 руб., что доказывает рациональность и возможность реализации данного проекта.

Таким образом, задачи исследования решены, а цель исследования достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Айхель, К.В. Акценты организации контроллинга отдельных направлений деятельности современных предприятий в контексте управления его устойчивостью / К.В. Айхель, Д.И. Трубеев // Наука ЮУрГУ: материалы 69-й научной конференции. – 2017. – С. 250–254.
2. Акимов, С.Э. Проблемы управления изменениями в предприятиях на пути к устойчивому развитию / С.Э. Акимов, Ж.В. Доможилкина // Тенденции, направления и перспективы развития экономических отношений в современных условиях хозяйствования: сборник трудов I Международной научно–практической конференции. ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского». – 2016. – С. 35–37.
3. Аксёнова, О.В. Классификации подходов к устойчивому развитию предприятий / О.В. Аксёнова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 11 (88). – С. 853–860.
4. Аксёнова, О.В. Раскрытие информации по устойчивому развитию крупнейшими предприятиями пищевой промышленности России / О.В. Аксёнова // Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие. Самозанятость населения: правовое и экономическое регулирование: Сборник материалов межвузовской научной конференции и круглого стола. – 2017. – С. 94–98.
5. Аксёнова, О.В. Современные подходы к определению устойчивого развития предприятия: соотношение роста и развития / О.В. Аксёнова // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. – 2015. – № 1. – С. 21–26.
6. Андреев, О.С. Развитие теоретических подходов к устойчивому развитию предприятий // О.С. Андреев // Организационно–экономические и технологические проблемы модернизации экономики России: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 38–42.

7. Андрияшина, Н.С. Рационализация производства как путь к устойчивому развитию предприятия // Н.С. Андрияшина, Е.П. Козлова // Научное обозрение. – 2016. – № 21. – С. 173–176.

8. Анпилов, С.М. Методический инструментарий управления устойчивым развитием предприятия / С.М. Анпилов // Актуальные проблемы развития финансово–экономических систем и институтов: материалы и доклады IV международной научной конференции: в 2-х частях; под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. – Самара, 2013. – С. 6–13.

9. Астафурова, И.С. Оценка показателей, характеризующих способность предприятия к устойчивому развитию, как основа планирования / И.С. Астафурова// Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3 (56). – С. 724–727.

10. Баканов, М.И. Экономический анализ: учебник/ М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 288 с.

11. Бегун, Т.В. Система управления устойчивым развитием градообразующих предприятий / Т.В. Бегун // Молодой ученый. – 2015. – №20. – С. 208–215.

12. Безрукова, Т.Л. Анализ финансово–хозяйственной деятельности организаций / Т.Л. Безрукова, А.Н.Борисов,И.И. Шанин // Общество: политика, экономика, право. – 2013. – № 1. – С. 44–50.

13. Бирман, Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С.Шмидт. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 260 с.

14. Бородин, А.И. Концепция стратегии управления устойчивым развитием промышленных предприятий / А.И.Бородин, Е.В. Катков // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 3 (15). – С. 30–38.

15. Бувальцева, В.И. Экономический анализ: учебное пособие / В.И. Бувальцева, О.В.Глушакова. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2011. – 306с.

16. Вебер, А. Устойчивому развитию нет разумной альтернативы / А. Вебер // Свободная мысль. – 2016. – № 1 (1655). – С. 59–74.

17. Глазова, М.В. Место принятия управленческих решений в процессе управления устойчивым развитием предприятия // Научный диалог: Экономика и менеджмент Сборник научных трудов по материалам V международной научной конференции. – 2017. – С. 20–22.

18. Грачева, Н.В. Построение механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий / Н.В. Грачева, В.В. Одиноченков // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2016. – № 4 (52). – С. 320–329.

19. Гусев, И.С. Механизм разработки стратегии управления устойчивым развитием предприятий мясоперерабатывающей промышленности / И.С. Гусев // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2016. – № 2 (28). – С. 31–37.

20. Гусев, И.С. Управление устойчивым развитием мясоперерабатывающих предприятий в реализации механизма стратегического планирования / И.С. Гусев // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2015. – № 2 (64). – С. 267–271.

21. Гусев, С.А. Управление устойчивым развитием предприятия: синергетический аспект / И.С. Гусев // Экономика и менеджмент систем управления. – 2014. – Т. 11. – № 1. – С. 15–23.

22. Дякин, В.Н. Современные проблемы управления устойчивым инновационным развитием промышленных предприятий / В.Н. Дякин // Вопросы современной науки и практики. – 2013. – № 4 (48). – С. 59–63.

23. Ерохин, В.Ю. Стратегии устойчивого развития предприятий: принципы и критерии разработки / В.Ю.Ерохин // Социально–экономические явления и процессы. – 2013. – № 3 (49). – С. 60–62.

24. Ефимов, В.Н. Управление устойчивым экономическим развитием промышленного предприятия/ В.Н. Ефимов, А.Г.Перегудов, Л.В.Нехорошкова//

Современное общество: научный взгляд молодых: сборник статей и тезисов докладов XI международной научно–практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов. – 2015. – С. 38–41.

25. Ефимова, М.Г. Совершенствование системы управления промышленного предприятия, нацеленной на устойчивое развитие, на основе принципов моделирования его стоимости / М.Г. Ефимова, Т.А. Худякова // Вестник Южно–Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2018. – Т. 12. – № 2. – С. 137–144.

26. Зайцева, Н.А. Финансовый менеджмент. Основные понятия: учебное пособие/ Н.А. Зайцева. – М.: ИтиГ, 2012. – 35с.

27. Захарченко, Е.А. Формирование механизма управления устойчивым развитием предприятий пищевой промышленности / Е.А.Захарченко // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: сборник статей международной научно–практической конференции. – 2016. – С. 63–65.

28. Зубкевич, Л.А. Осознание экологических проблем как индикатор социальных трансформаций (через призму докладов ООН «наше общее будущее» и «Повестка дня на XXI век») / Л.А.Зубкевич// Трансформация социальных отношений в региональном социуме. VI Сухаревские чтения: материалы Всероссийской научно–практической конференции с международным участием. – 2016. – С. 29–34.

29. Иванова, Т.Л. Стратегические решения по управлению устойчивым развитием промышленного предприятия / Т.Л. Иванова, Е.В. Городничая // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). – С. 140–144.

30. Ильин, И.В. Стратегия устойчивого развития в контексте глобализации / И.В. Ильин, В.А. Лось, А.Д. Урсул // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. – 2015. – № 1–2. – С. 49–65.

31. Кабанов, В.В. Формирование модели управления устойчивым экономическим развитием промышленных предприятий / В.В. Кабанов // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9–4 (86). – С. 1201–1207.
32. Карпович, Ю.В. Устойчивое развитие экономики промышленного предприятия на основе здоровьесбережения: дис... канд. экон. наук / Ю.В. Карпович. – Пермь, 2016. – 188с.
33. Ковтун, М.Е. Развитие методологии принятия решений для обеспечения устойчивого развития предприятия / Ковтун М.Е. // Производственный менеджмент: теория, методология, практика: сборник материалов X Международной научно–практической конференции. – 2017. – С. 15–20.
34. Кондаурова, Д.С. Механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий: этапы и факторы влияния / Д.С. Кондаурова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 18. – С. 92–95.
35. Кондаурова, Д.С. Совершенствование механизма управления устойчивым развитием промышленного предприятия: дис... канд. экон. наук / Д.С. Кондаурова. – Самара, 2015. – 208с.
36. Кононова, Е.Е. Управление промышленными предприятиями региона: переход от эффективности функционирования к устойчивому развитию / Е.Е. Кононова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – № 11 (27). – С. 25–28.
37. Красникова, А.В. Повышение эффективности управления устойчивым развитием предприятия на основе применения сбалансированной системы показателей / А.В. Красникова // Экономинфо. – 2015. – № 23. – С. 43–47.
38. Кривенда, Е.А. Формирование механизма управления устойчивым развитием предприятий пищевой промышленности / Е.А. Кривенда // Агропродовольственная экономика. – 2015. – № 8. – С. 9–12.
39. Куликова, О.И. Ситуационный подход к управлению устойчивым развитием предприятия / О.И. Куликова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2015. – № 8 (24). – С. 150–161.

40. Лаврушин, Д.Б. Управление устойчивым развитием предприятия (на материалах предприятий машиностроения): дис. ... канд. экон. наук / Д.Б. Лаврушин. – Саратов, 1999. – 210 с.

41. Лыков, И.Н. Основные элементы в реализации управления устойчивым развитием предприятия / И.Н. Лыков, А.А. Логинов // Экология урбанизированных территорий. – 2014. – № 3. – С. 6–10.

42. Лытнева, Н.А. Механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий / Н.А. Лытнева // Современные технологии управления. – 2016. – №4 (64). – С. 34–44.

43. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 448 с.

44. Мингалева, Ж.А. Совершенствование системы управления устойчивым развитием промышленного предприятия / Ж.А. Мингалева, Ю.В. Карпович // FUNDAMENTAL RESEARCH. – 2016. – № 5. – С.382–385.

45. Мингалева, Ж.А. Трансформация подходов к устойчивому развитию предприятия / Ж.А. Мингалева, Ю.В. Карпович // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2 (67). – С. 889–892.

46. Мохов, В.Г. Ключевые аспекты устойчивого развития современной корпорации и подходы к их определению / В.Г. Мохов, Э.З. Кульмухаметова // Управление инвестициями и инновациями. – 2017. – № 4. – С. 63–67.

47. Мохов, В.Г. Обеспечение устойчивого развития предприятия в условиях экономической нестабильности / В.Г. Мохов, К.В. Очнева, В.О. Логиновская // Управление инвестициями и инновациями. – 2018. – № 1. – С. 85–89.

48. Некрасов, В.И. Выбор концепции управления устойчивым развитием промышленных предприятий / В.И. Некрасов // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2015. – Т.25. – Вып.3. – С.47–54.

49. Некрасов, В.И. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий / В.И. Некрасов, И.О. Боткин, Д.М. Маликова // Проблемы региональной экономики. – 2014. – № 1–2. – С. 110–122.



50. Организация производства и управления предприятием / под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2013 – 528 с.

51. Перский, Ю.К. Методика и модели оценки промышленного предприятия как устойчивой системы / Ю.К. Перский, В.В. Лепихин, Е.В. Семенова // Вестник Пермского Университета. Серия Экономика. – 2015. – 31 (24). – С. 103–110.

52. Пищулина, Е.С. Моделирование процесса управления факторами, определяющими экономическую устойчивость, в современных условиях развития экономики // Е.С. Пищулина, Т.А. Худякова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2017. – Т. 11. – № 2. – С. 129–134.

53. Пронина, Д.Ю. Совершенствование инструментария стратегического управления устойчивым развитием предприятия / Д.Ю. Пронина // Экономика и социум. – 2015. – № 3–2 (16). – С. 632–635.

54. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: учебник / Л.В. Прыкина. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 408с.

55. Пряничников, С.Б. Методические аспекты управления устойчивым развитием предприятий промышленной сферы путем улучшения их деловой активности / С.Б. Пряничников // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник статей XI Международной научно-практической конференции: в 3 частях. – 2017. – С. 265–267.

56. Резниченко, К.С. Управление устойчивым развитием предприятий пищевого комплекса на основе ресурсосбережения / К.С. Резниченко // Явления переноса в процессах и аппаратах химических и пищевых производств: материалы II Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 558–561.

57. Рогова, М.В. Концепция механизма управления устойчивым развитием предприятия / М.В. Рогова // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2017. – № 1 (196). – С. 230–234.

58. Ротарь, Т.С. Устойчивое развитие предприятия: сущность и методика расчета интегрального индекса устойчивого развития предприятия / Т.С. Ротарь, В.Г. Ниязян // Экономика, Статистика и Информатика. – 2015. – №4. – С.149–153.

59. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 536 с.

60. Самарина, М.А. Современный подход к устойчивому развитию предприятия // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: сборник статей по итогам Международной научно–практической конференции. – 2017. – С. 74–76.

61. Свиридова, Т.Г. Системный подход к устойчивому развитию предприятия / Т.Г. Свиридова // Материалы LIV отчетной научной конференции преподавателей и научных сотрудников ВГУИТ за 2015 год – 2016. – С. 200.

62. Селезнева, Н.Н. Анализ финансовой отчетности организации: учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф.Ионова. – М.: Юнити–Дана, 2012. – 584с.

63. Сербулова, Н.М. К вопросу об устойчивом развитии предприятий / Н.М.Сербулова, Н.А.Проскурина, Р. Иби // Состояние и перспективы развития сельскохозяйственного машиностроения: сборник статей 9–й международной научно–практической конференции в рамках 19–й международной агропромышленной выставки «Интерагромаш–2016». – 2016. – С. 583–585.

64. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 576с.

65. Соколов, А.П. К вопросу о методиках измерения устойчивого развития промышленного предприятия / А.П. Соколов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Т. 7. – № 10А. – С. 66–73.

66. Соколов, А.П. Об основных факторах, оказывающих влияние на управление устойчивым развитием промышленного предприятия / А.П. Соколов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 222–229.

67. Соколов, А.П. Схемы управления устойчивым развитием промышленного предприятия / А.П. Соколов // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика Сборник научных статей 7-й Международной научно-практической конференции. В 3-х томах. – 2017. – С. 417–423.

68. Соколов, А.П. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия на основе имеющихся ресурсов / А.П. Соколов // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9–1 (86). – С. 1066–1069.

69. Стрельцова, Е.Д. Инструментарий стратегического управления устойчивым развитием промышленного предприятия / Е.Д.Стрельцова, А.И.Бородин, Е.В.Катков // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. – 2014. – № 3 (140). – С. 98–102.

70. Тополева, Т.Н. Исследование принципов и факторов устойчивого развития промышленного предприятия / Т.Н. Тополева // Вестник НГИЭИ. – 2018. – № 6 (85). – С. 85–96.

71. Тумин, В.М. Зарубежная и отечественная практика управления устойчивым развитием промышленных предприятий на основе повышения информационной прозрачности ведения бизнеса / В.М. Тумин, П.А.Костромин, А.С. Вихрова // Российский технологический журнал. – 2016. – Т. 4. – № 1 (10). – С. 71–85.

72. Урсул, А.Д. Глобальный мир: пределы роста и переход к устойчивому развитию / А.Д. Урсул, Т.А. Урсул // Актуальные проблемы глобальных исследований: ценности глобального мира: сборник научных трудов участников V Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 174–179.

73. Худякова, Т.А. Основные подходы к оценке экономической устойчивости предприятия в условиях вариабельной среды функционирования / Т.А. Худякова, А.В. Шмидт // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – Т. 15. – № 1–2. – С. 281–286.

74. Худякова, Т.А. Принципиальные отличия между финансовой и экономической устойчивостью / Т.А. Худякова, К.В. Очнева // Общество и сервис: теоретические и практические инновации: студенческий ежегодник. – Челябинск, 2017. – С. 32–36.

75. Худякова, Т.А. Принципы построения интегральных показателей оценки уровня финансово–экономической устойчивости предприятия / Худякова Т.А. // Сервис: экономика, техника, образование межвузовский сборник научных трудов. – Челябинск, 2016. – С. 47–50.

76. Чаадаева, В.В. Процедуры и принципы формирования системы управления устойчивым развитием предприятия / В.В. Чаадаева // Институциональные преобразования в условиях рыночной экономики в отраслях промышленности: сборник научных трудов по материалам I Международной научно–практической конференции. – 2016. – С. 131–135.

77. Чернышев, И.В. Концептуальные подходы к устойчивому развитию предприятий / И.В. Чернышев // Экономика России в условиях ВТО: проблемы и перспективы Всероссийская научно–практическая конференция: Сборник научных трудов. – 2014. – С. 92–94.

78. Чурюкин, В.А. Временное резервирование как способ повышения экономической устойчивости промышленного предприятия / В.А. Чурюкин, А.В. Шмидт // Вестник Южно–Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – Т. 10. – № 2. – С. 93–97.

79. Шпак, Н.А. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия на основе сбалансированной системы показателей и принципов бюджетирования / Н.А. Шпак, О.В. Артемова // Социум и власть. – 2014. – № 2 (46). – С. 106–108.

80. Яковлева–Чернышева, А.Ю. Некоторые аспекты исследования процесса управления устойчивым функционированием и развитием предприятия / А.Ю. Яковлева–Чернышева // Управление и экономика в XXI веке. – 2016. – № 1. – С. 61–65.

81. Ярков, М.А. Проблемы обеспечения устойчивого развития промышленного предприятия в условиях современной переориентации механизма развития предприятия / М.А. Ярков, А.А. Сурков // Химия. Экология. Урбанистика. – 2017. – Т. 1. – С. 300–304.

82. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – Режим доступа URL: <http://www.gks.ru> (Дата обращения 10.11.2018).

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

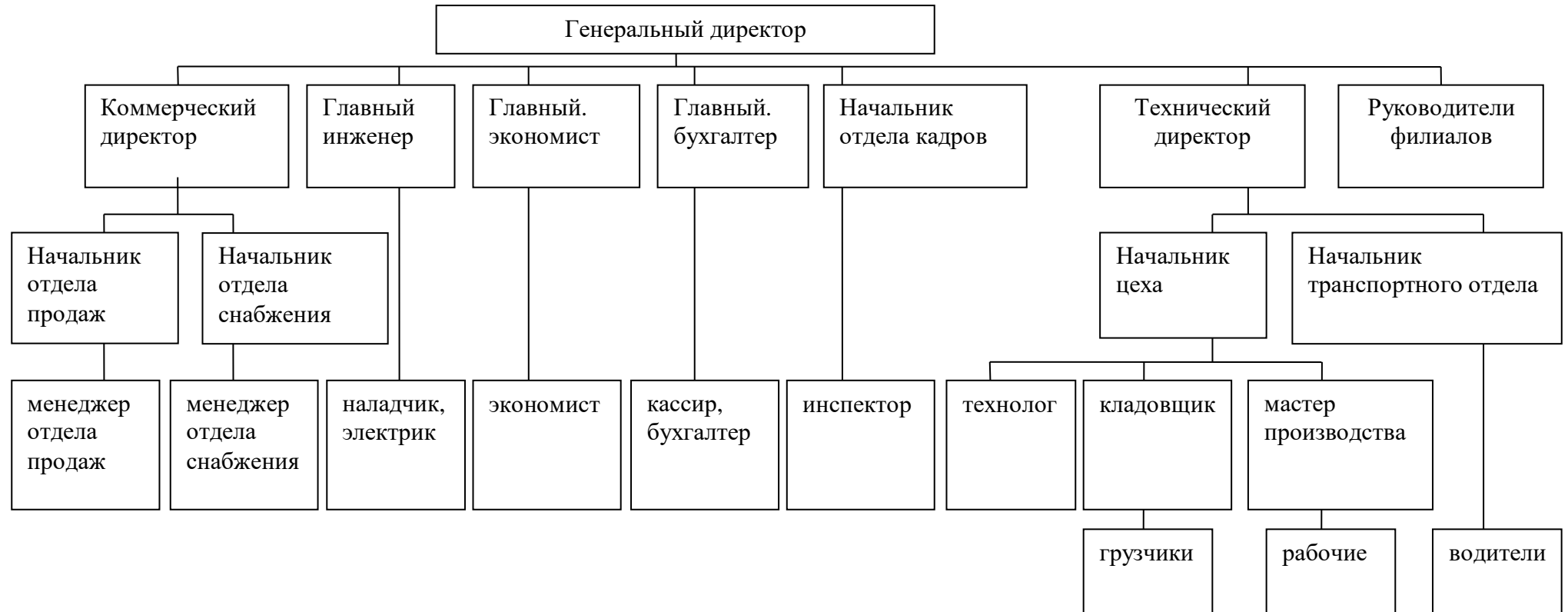


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Мясной дом»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Основные данные бухгалтерского баланса ООО «Мясной дом» за 2014–2017гг.<sup>1</sup>

Форма № 1	код	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.
БАЛАНС (актив)	1600	40261	100782	131166	222229
БАЛАНС (пассив)	1700	40261	100782	131166	222229
<b>Внеоборотные активы</b>					
Нематериальные активы	1110	0	0	100	100
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0	0
Основные средства	1150	5238	14973	25313	74639
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0	0
<i>ИТОГО внеоборотных активов</i>	<i>1100</i>	<i>5238</i>	<i>14973</i>	<i>25413</i>	<i>74739</i>
<b>Оборотные активы</b>					
Запасы	1210	19698	33798	46349	71310
НДС по приобретенным ценностям	1220	0	0	2575	3640
Дебиторская задолженность	1230	14374	51347	56569	71594
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0	272
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	951	664	169	671
Прочие оборотные активы	1260	0	0	91	3
<i>ИТОГО оборотных активов</i>	<i>1200</i>	<i>35023</i>	<i>85809</i>	<i>105753</i>	<i>147490</i>
<b>Капитал и резервы</b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	0	0	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	264	1855	4952	10193
<i>ИТОГО капитал</i>	<i>1300</i>	<i>264</i>	<i>1865</i>	<i>4962</i>	<i>10203</i>
<b>Долгосрочные обязательства</b>					
Долгосрочные заемные средства	1410	5795	36035	26035	149479
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0	0
Оценочные обязательства	1430	0	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0	0
<i>ИТОГО долгосрочных обязательств</i>	<i>1400</i>	<i>5795</i>	<i>36035</i>	<i>26035</i>	<i>149479</i>
<b>Краткосрочные обязательства</b>					
Краткосрочные заемные обязательства	1510	100	14549	1053	116
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	34102	48333	98279	62431
Доходы будущих периодов	1530	0	0	837	0
Оценочные обязательства	1540	0	0	0	0
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0	0	0
<i>ИТОГО краткосрочных обязательств</i>	<i>1500</i>	<i>34202</i>	<i>62882</i>	<i>100169</i>	<i>62547</i>

<sup>1</sup> Составлено автором на основе данных бухгалтерского баланса ООО «Мясной дом»

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Данные о финансовых результатах ООО «Мясной дом»  
за 2014–2017гг.<sup>2</sup>

тыс рублей

Форма № 2	код	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>					
Выручка	2110	38372	136874	254628	395508
Себестоимость продаж	2120	37989	131480	186595	309893
Валовая прибыль (убыток)	2100	383	5394	68033	85615
Коммерческие расходы	2210	0	0	0	2193
Управленческие расходы	2220	0	0	56984	66166
Прибыль (убыток) от продаж	2200	383	5394	68033	85615
<b>Прочие доходы и расходы</b>					
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0	0
Проценты к получению	2320	0	0	0	0
Проценты к уплате	2330	0	3180	6732	7293
Прочие доходы	2340	0	604	540	155
Прочие расходы	2350	65	817	1385	2576
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	318	2001	3472	7542
Текущий налог на прибыль	2410	64	400	374	1508
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0	0
Прочее	2460	0	0	-1	-74
Чистая прибыль (убыток)	2400	254	1601	3097	5241
<b>Совокупный финансовый результат</b>					
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	254	1601	3097	5241

<sup>2</sup> Составлено автором на основе данных отчета о финансовых результатах ООО «Мясной дом»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Данные о движении денежных средств ООО «Мясной дом»  
за 2014–2017гг.<sup>3</sup>

Форма № 4	код	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.
тыс рублей					
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	0	0	–495	420
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	0	0	0	0
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>					
Поступления – всего	4110	0	0	272223	355195
<i>От продажи продукции, товаров, работ и услуг</i>	4111	0	0	271045	354801
<i>Арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей</i>	4112	0	0	0	0
<i>От перепродажи финансовых вложений</i>	4113	0	0	0	0
<i>Прочие поступления</i>	4119	0	0	1178	394
Платежи – всего	4120	0	0	264014	464176
<i>Поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги</i>	4121	0	0	240746	422579
<i>В связи с оплатой труда работников</i>	4122	0	0	17270	17728
<i>Проценты по долговым обязательствам</i>	4123	0	0	0	7293
<i>Налога на прибыль организаций</i>	4124	0	0	566	2220
<i>Прочие платежи</i>	4129	0	0	5432	14356
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	0	0	8209	–108981
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>					
Поступления – всего	4210	0	0	0	0
<i>От продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)</i>	4211	0	0	0	0
<i>От продажи акций других организаций (долей участия)</i>	4212	0	0	0	0
<i>От возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)</i>	4213	0	0	0	0
<i>Дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях</i>	4214	0	0	0	0
<i>Прочие поступления</i>	4219	0	0	0	0
Платежи – всего	4220	0	0	0	0
<i>В связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов</i>	4221	0	0	0	0
<i>В связи с приобретением акций других организаций (долей участия)</i>	4222	0	0	0	0

<sup>3</sup> Составлено автором на основе данных отчетов ООО «Мясной дом»

Продолжение приложения Г

<i>В связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам</i>	4223	0	0	0	0
<i>Процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива</i>	4224	0	0	0	0
<i>Прочие платежи</i>	4229	0	0	0	0
<i>Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций</i>	4200	0	0	0	0
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>					
<i>Поступления – всего</i>	4310	0	0	59669	109401
<i>Получение кредитов и займов</i>	4311	0	0	59669	109401
<i>Денежных вкладов собственников (участников)</i>	4312	0	0	0	0
<i>От выпуска акций, увеличения долей участия</i>	4313	0	0	0	0
<i>От выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.</i>	4314	0	0	0	0
<i>Прочие поступления</i>	4319	0	0	0	0
<i>Платежи – всего</i>	4320	0	0	68373	0
<i>Собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников</i>	4321	0	0	0	0
<i>На уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)</i>	4322	0	0	0	0
<i>В связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов</i>	4323	0	0	68373	0
<i>Прочие платежи</i>	4329	0	0	0	0
<i>Сальдо денежных потоков от финансовых операций</i>	4300	0	0	-8704	109401