

УДК 338.4

**ХУСАИНОВ МАНОН КАМАРОВИЧ**

д.э.н., профессор кафедры Экономической экспертизы и  
финансового мониторинга Российского технологического университета – МИРЭА.  
Почетный профессор Таджикского государственного университета коммерции,  
e-mail: mkhusainov@mail.ru

**АРИПОВ ОРИФХОДЖА ХАБИБУЛЛОЕВИЧ**

к.э.н., доцент Таджикского Государственного  
Университета Права, Бизнеса и Политики,  
e-mail: anti-AIDS@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2020-11-126-131

## КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТОРГОВОЙ СЕТИ

**Аннотация. Предмет.** В статье предлагается концепция стратегического анализа устойчивого развития торговой сети с позиции теории сбалансированной системы показателей. **Цель работы.** Концепция стратегического анализа устойчивого развития торговой сети исследуется методом сбалансированной системы показателей. **Задачи.** Сама же концепция реализуется посредством концептуальной модели, представленной тремя блоками: оценка состояния, выявление проблемы, выработка стратегии. **Методология исследования.** В процессе исследования использованы методы эволюционно-институциональной теории, системного анализа и аналитической оценки. **Результаты исследования.** Развитие торговой сети можно позиционировать как стационарный или нестационарный случайный процесс. В то же время сама торговая сеть с позиции системного подхода понимается как система, обладающая прямыми и обратными связями своих элементов. Любой процесс, в том числе и процесс развития торговой сети, обладает таким категориальным свойством, как устойчивость. **Выводы.** Разработанная концепция стратегического анализа устойчивого развития торговой сети основана на теории сбалансированной системы показателей, методическим инструментом реализации которой является системный анализ, поскольку торговая сеть представляет собой сложную систему, подсистемами которой выступают четыре составляющие сбалансированной системы показателей, представленные финансами, бизнес-процессами, маркетинговой деятельностью и персоналом торговой сети. **Область применения результатов.** Результаты исследования могут быть использованы органами власти России для ликвидации существующих проблем в области исследования стратегического анализа устойчивого развития торговой сети.

**Ключевые слова:** концепция, стратегический анализ, сбалансированная система показателей, устойчивость развития, стратегия, эволюционно-институциональный подход, системный анализ, случайный процесс, торговая сеть.

---

**KHUSAINOV MANON KAMAROVICH**

Dr.Sc. of Economics, Professor of the Department of Economic Expertise  
and Financial Monitoring of the Russian Technological University – MIREA.  
Honorary Professor of the Tajik State University of Commerce,  
e-mail: mkhusainov@mail.ru

**ARIPOV ORIFKHODZHA HABIBULLOEVICH**

Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
Tajik State University of Law, Business and Politics,  
e-mail: anti-AIDS@mail.ru

THE CONCEPT OF STRATEGIC ANALYSIS SUSTAINABLE

---

## DEVELOPMENT OF THE RETAIL NETWORK

**Abstract. Subject.** The article proposes the concept of strategic analysis of the sustainable development of the retail network from the perspective of the theory of a balanced scorecard. **The purpose of the work.** The concept of strategic analysis of the sustainable development of the retail network is studied by the method of a balanced scorecard. **Tasks.** The concept itself is implemented through a conceptual model, represented by three blocks: assessment of the state, identification of the problem, and development of a strategy. **Research methodology.** In the course of the research, the methods of evolutionary and institutional theory, system analysis and analytical evaluation were used. **The results of the study.** The development of a retail network can be positioned as a stationary or non-stationary random process. At the same time, the trading network itself is understood from the point of view of the system approach as a system that has direct and inverse connections of its elements. Any process, including the process of developing a retail network, has such a categorical property as stability. **Conclusions.** Developed the concept of strategic analysis of sustainable development trade network based on the theory of the balanced scorecard, the methodological tool for the implementation of which is system analysis, as trade network is a complex system, subsystems, which are the four components of the balanced scorecard, presented by Finance, business processes, marketing activities and personnel of the trading network. **The scope of the results.** The results of the study can be used by the Russian authorities to eliminate existing problems in the field of research of strategic analysis of the sustainable development of the retail network.

**Keywords:** concept, strategic analysis, balanced scorecard, sustainability, strategy, evolutionary

**Введение.** При исследовании различного рода процессов или определенных динамических систем неизбежно возникает проблема оценки их устойчивости. В этой связи обязательно возникает необходимость в уточнении этого понятия.

Обычно устойчивость понимается как стабильность, выступает одним из главных категорий кибернетики, тесно связанной с идеей инвариантности, то есть сохранения неизменности свойств системы относительно каких-либо преобразований.

При изучении динамических систем термин инвариантность довольно часто применяют без указания соответствующего преобразования, при этом подразумевается инвариантность (или неизменность) по времени. Система способна обнаружить сложное поведение, тем не менее некоторые ее свойства остаются при этом неизменными.

Таким образом, некоторые высказывания о системе являются истинными, несмотря на ее изменения. Семантически близкими к понятию «устойчивость» выступают такие понятия, как «равновесие», «стационарность» и т. д., однако они обладают более узким смыслом.

**Результаты исследований.** Представим наиболее общее определение устойчивости системы. Устойчивость – бихевиористический термин и формулируется при рассмотрении поведения системы. Линия поведения системы называется устойчивой относительно некоторой области фазового пространства, если, начавшись внутри этой области, она никогда ее не покидает. Поле системы устойчиво относительно данной области, в случае если все образующие его линии поведения устойчивы относительно нее (т. е. поле целиком содержится в этой области). Система является устойчивой относительно данной области фазового пространства, если ее поле устойчиво относительно этой области.

Простейшим случаем устойчивости поведения системы является «равновесие», т. е. такое состояние системы, в котором она остается сколь угодно долго, если отсутствуют возмущающие воздействия [1–10].

Торговля как отрасль способна сохранять относительную устойчивость в процессе эволюции экономических систем, так как расширяется арсенал влияния выработки принципов и ценностей. Торговая сеть, являясь субъектом торговли, в полной мере обладает этим свойством.

Другим примером устойчивости поведения системы выступает случай, когда поведение системы представлено циклом. Цикл возникает, если при отсутствии возмущений система периодически проходит повторно одну и ту же последовательность состояний – устойчивое

множество состояний. Можно с уверенностью считать, что экономическим системам свойственен цикл: развитие – спад – кризис – стабилизация – развитие.

Состояние равновесия (или цикл) системы может обладать устойчивостью, неустойчивостью или безразличной устойчивостью относительно некоторого возмущения, действующего на систему. Под возмущением понимается любое воздействие на систему, переводящее ее из одного состояния в другое. Результаты оказания влияния возмущения на систему, пребывающую в состоянии равновесия, могут быть различными. Если система способна возвращаться в состояние равновесия при возмущениях из некоторой области, то такое равновесие называется «устойчивым относительно этой области». Если в результате воздействия система сохраняет состояние, спровоцированное возмущением, говорят, что система «безразлично устойчива». В других случаях система считается неустойчивой.

Устойчивость выступает специфическим свойством, принадлежащим всей системе в целом, и не способна быть приписана какой-либо ее части автономно. При интеграции ряда систем в одну суперсистему невозможно утверждать, что она будет обладать устойчивостью, если ее частям в отдельности присущи устойчивости поведения. Напротив, совокупность нестабильных систем при интеграции способна создать стабильную суперсистему. Ряд систем способен образовать стабильное целое при одном способе интеграции и нестабильное – при другом.

Объединение нескольких магазинов в торговую сеть в одних случаях способно образовать стабильную систему, а в других – не способно.

Система обладает состоянием равновесия тогда и только тогда, когда каждый элемент находится в состоянии равновесия, определяемом другими элементами. Этот принцип является основой многих определений и моделей экономического равновесия.

С точки зрения системного подхода любой исследуемый объект выступает, как правило, многомерным и является системой. Изучение системы порождает вопрос первостепенной важности, а именно: обладает ли эта система в динамике устойчивостью или нет? В этой связи в первую очередь необходимо определиться в термине «устойчивость», выступающим категорией случайного процесса – стационарного или нестационарного.

Принято считать, что устойчивость системы является способностью динамической системы осуществлять движение по намеченной траектории, придерживаясь намеченного режима функционирования, не реагируя на воздействующие на нее влияния.

Как нам представляется, сформулированное определение устойчивости системы следует более глубоко осмыслить и пояснить.

Также распространено мнение, что динамическую систему отражает процесс ее поведения во времени. В признаковом же пространстве данный процесс выражается траекторией движения системы. В таком случае, согласно терминологии геометрической интерпретации процесса поведения системы, категории устойчивости и неустойчивости системы можно сформулировать следующим образом.

Система является неустойчивой в том случае, если малые изменения параметров порождают резкие изменения траектории процесса.

Вместе с тем устойчивость системы является малым изменением траектории процесса при наличии малых изменений исходных параметров в пределах своих возможных значений. Другими словами, система будет устойчивой, когда в окрестности любой точки траектории движения системы наличие малого изменения исходных параметров не провоцирует резких изменений траектории.

В то же время любой процесс обладает степенями свободы, в связи с чем его можно подвергнуть управлению. Подвергая случайный процесс управлению, решают главную задачу: как из нестационарного случайного процесса получить процесс, близкий к стационарному. Задача управления в итоге сводится к снижению уровня риска случайного процесса.

Так же как нестационарный, так и стационарный процессы являются случайными, то в их поведении исключить риск не представляется возможным. Однако уровень риска стационарного случайного процесса гораздо ниже, чем нестационарного.

Одним из способов снижения уровня риска выступает метод оптимального управления, основой которого является корректировка управляющих параметров таким образом, чтобы

процесс поведения системы стал предсказуемым. Тогда с позиции оптимального управления процесс развития системы будет обладать стационарностью или близкой к ней, а следовательно, устойчивостью, если энтропия управляющих параметров будет постоянна.

Применяя данную трактовку категории устойчивости, которая присуща любому случайному процессу, можно сформулировать и исследовать такие категории, как экономическая устойчивость, финансовая устойчивость, демографическая устойчивость и т. д. Все они имеют единые гносеологические корни.

Внедрение в научный оборот термина «устойчивость» применительно к организационно-экономическому поведению любых хозяйствующих субъектов, его категориальное изучение объективно обусловлено потребностями современного этапа экономического развития, необходимостью адекватного учета реалий рыночной экономики.

Обеспечение устойчивости развития торговой сети требует разработки соответствующей концепции.

Концепция выступает представлением об эволюции того или иного экономического процесса. Наряду с этим концепция является системой взглядов, определенное осмысление явлений или процессов; единый, доминирующий замысел; основная мысль для отражения явления или процесса [8].

Завершающим этапом разработки концепции выступает иерархическая система мероприятий, осуществление которой дает возможность создать развитое и эффективное структурированное производство, обеспечивающее сочетание интересов государства, территорий, торговли и населения.

Логика создания иерархической системы мероприятий (что в свою очередь является целью концепции), обеспечивающих перспективное развитие торговой сети – объекту нашего исследования, состоит в следующем: в первую очередь формулируется цель, содержание и задачи концепции, после чего осуществляется оценка современного состояния, на базе которой формируются узловые проблемы, тормозящие развитие. На следующем этапе создается и аргументируется иерархическая система мероприятий. Созданная система мероприятий адаптируется в рамках конкретной торговой сети [7].

В связи с тем, что концепция выступает системой взглядов на решение конкретной проблемы, то каждый исследователь интерпретирует это по-своему. Следовательно, и самой концепции присущи элементы субъективизма в своем построении. Нами предлагается следующая концепция стратегического анализа устойчивого развития торговой сети на основе сбалансированной системы показателей, модель которой представлена в виде блок-схемы на рис. 1.

Данная концепция включает три блока: оценка состояния, выявление проблемы, выработка стратегии. Последовательность исследования в рамках каждого блока предполагает следующие мероприятия.

Первый блок – оценка состояния – посвящен диагностике развития торговой сети с целью выявления позитивных и негативных факторов, влияющих на устойчивость развития хозяйствующего субъекта.

Причем диагностика осуществляется согласно теории сбалансированной системы показателей, где предполагается исследование четырех составляющих – оценки финансового состояния, оценки бизнес-процессов, оценки маркетинговой деятельности и оценки персонала торговой сети. В связи с тем, что эти составляющие представляют собой подсистемы всей сложной системы торговой сети, то возникает необходимость в оценке синергетического эффекта, отражающего меру взаимодействия подсистем. В то же время диагностика развития торговой сети позволяет оценить инвестиционную привлекательность торговой сети как результат совместного функционирования всех четырех взаимосвязанных составляющих исследуемой системы.

Второй блок – выявление проблемы – предполагает последовательность действий. Учитывая то, что это проблема и представляет собой разрыв между достигнутым состоянием системы и ее целевым состоянием, то формулировка проблемы основывается на оценке степени разрыва.

Поскольку любая проблема является либо слабо структурированной, либо неструктурированной, то возникает необходимость в структуризации проблемы. Сама же структуризация

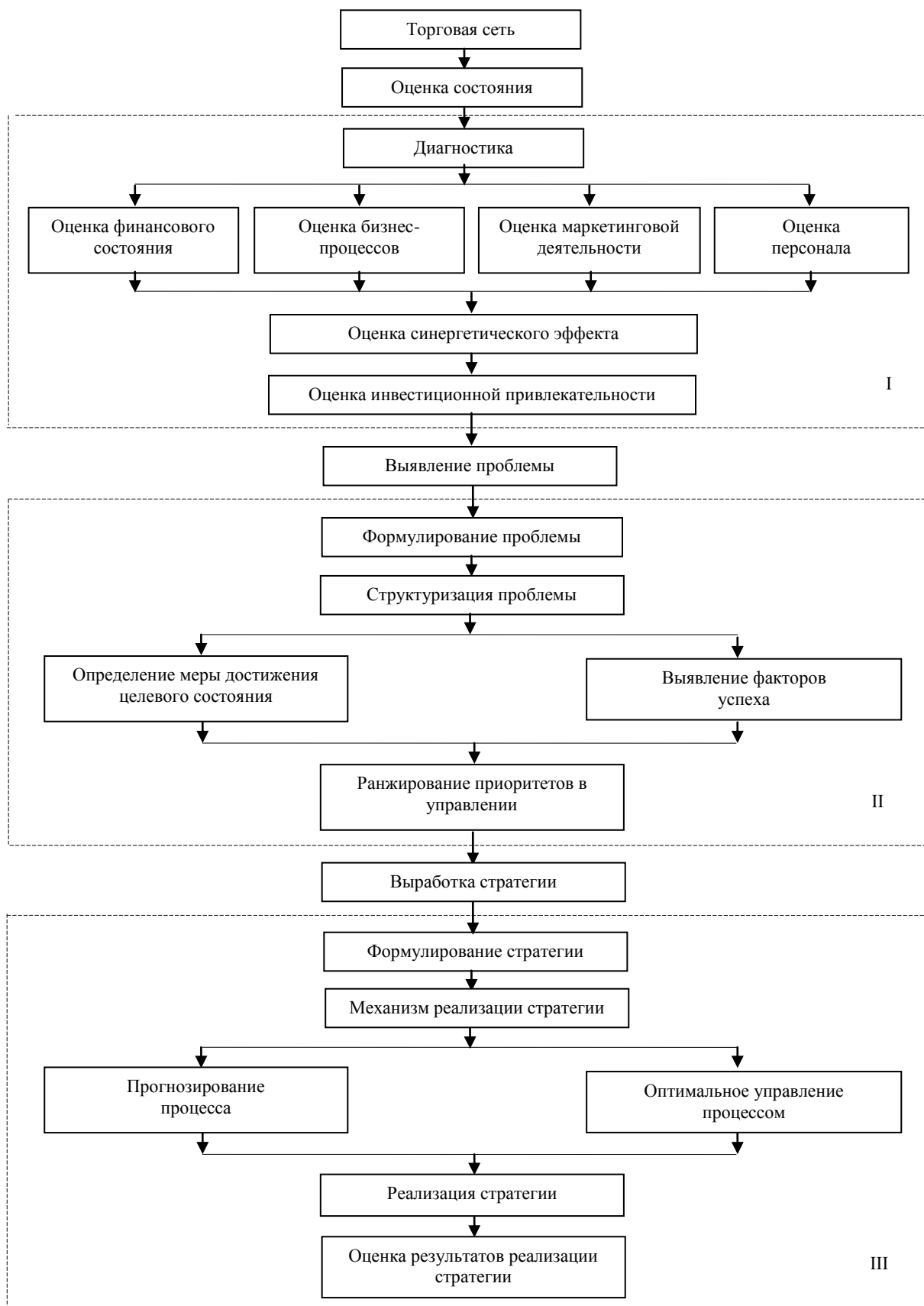


Рис. 1. Блок-схема концепции стратегического анализа устойчивого развития торговой сети.

предполагает решение двух задач — это определение меры достижения системой целевого состояния и выявление факторов успеха. В качестве факторов успеха выступают показатели, имеющие высокую значимость в системе показателей, описывающих исследуемый объект. Структуризация проблемы позволяет определить интегральную оценку по всему комплексу показателей, описывающих ее, и осуществить ранжирование приоритетов в управлении устойчивым развитием торговой сети.

Третий блок – выработка стратегии – предполагает в первую очередь формулирование стратегии. Под формулированием стратегии в рамках системного подхода подразумевается ее формализация, представляющая собой построение вектора цели, отражающего направление развития от достигнутого к целевому состоянию системы. Для реализации же стратегии необ-

#### Литература

1. Зоидов К. Х. *Экономическая эволюция и эволюционная экономика*. – М.: ИПР РАН, 2003. – 156 с.
2. Зоидов К. Х., Ковальчук Ю. А., Степнов И. М. *Динамика институтов инновационного развития: российский и зарубежный опыт: монография*. – М.: ИПР РАН, 2020. – 211 с.
3. Зоидов К. Х., Пономарева С. В., Серебрянский Д. И. *Моделирование развития и автоматизации управленческих бизнес-процессов промышленных предприятий Российской Федерации / Под ред. к. ф.-м. н., доцента К. Х. Зоидова*. – М.: ИПР РАН, 2019. – 131 с.
4. Зоидов К. Х., Пономарева С. В., Серебрянский Д. И. *Стратегическое планирование и перспективы применения искусственного интеллекта в высокотехнологических промышленных предприятиях Российской Федерации / Под ред. к. ф.-м. н., доцента К. Х. Зоидова*. – М.: ИПР РАН, 2019. – 115 с.
5. Зоидов К. Х., Пономарева С. В., Мерзлякова Н. А. *Внутрифирменное планирование и оценка инвестиционного имущества промышленных предприятий Российской Федерации / Под ред. к. ф.-м. н., доцента К. Х. Зоидова*. – М.: ИПР РАН, 2019. – 144 с.
6. Зоидов К. Х., Скорик Н. Г., Зименкова Е. Н. *Информационный подход к моделированию оценки эффективности управления экономической безопасностью промышленных предприятий Российской Федерации / Под ред. к. ф.-м. н., доцента К. Х. Зоидова*. – М.: ИПР РАН, 2019. – 122 с.
7. Кондратенко В. И., Петкевич Ф. П. *Особенности организационной структуры и стратегии управления в рыночных условиях хозяйствования: Теория, опыт, практика*. – Тюмень: Софт Дизайн, 1995. – 228 с.
8. Хайруллина М. В. *Управление предприятием: новые аспекты теории и практики // ЭКО*. – 2003. – №2. – С. 111–122.
9. Шаланов Н. В. *Стратегический анализ развития торгового предприятия*. – Новосибирск: СибУПК, 2007. – 124 с.
10. Шаланов Н. В., Джурабаева Г. К., Шаланов В. О. *Методы системного анализа устойчивости развития предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. – 2008. – № 2. – С. 56–61.

#### References:

1. Zoidov K. H. *Ekonomicheskaya evolyuciya i evolyucionnaya ekonomika*. – M.: IPR RAN, 2003. – 156 s.
2. Zoidov K. H., Koval'chuk YU. A., Stepnov I. M. *Dinamika institutov innovacionnogo razvitiya: rossijskij i zarubezhnyj opyt: monografiya*. – M.: IPR RAN, 2020. – 211 s.
3. Zoidov K. H., Ponomareva S. V., Serebryanskij D. I. *Modelirovanie razvitiya i avtomatizacii upravlencheskih biznes-protsessov promyshlennyh predpriyatij Rossijskoj Federacii / Pod red. k. f.-m. n., docenta K. H. Zoidova*. – M.: IPR RAN, 2019. – 131 s.
4. Zoidov K. H., Ponomareva S. V., Serebryanskij D. I. *Strategicheskoe planirovanie i perspektivy primeneniya iskusstvennogo intellekta v vysokotekhnologichnyh promyshlennyh predpriyatiyah Rossijskoj Federacii / Pod red. k. f.-m. n., docenta K. H. Zoidova*. – M.: IPR RAN, 2019. – 115 s.
5. Zoidov K. H., Ponomareva S. V., Merzlyakova N. A. *Vnutrifirmennoe planirovanie i ocenka investicionnogo imushchestva promyshlennyh predpriyatij Rossijskoj Federacii / Pod red. k. f.-m. n., docenta K. H. Zoidova*. – M.: IPR RAN, 2019. – 144 s.
6. Zoidov K. H., Skorik N. G., Zimenkova E. N. *Informacionnyj podhod k modelirovaniyu ocenki effektivnosti upravleniya ekonomicheskoy bezopasnost'yu promyshlennyh predpriyatij Rossijskoj Federacii / Pod red. k. f.-m. n., docenta K. H. Zoidova*. – M.: IPR RAN, 2019. – 122 s.
7. Kondratenko V. I., Petkevich F. P. *Osobennosti organizacionnoj struktury i strategii upravleniya v rynochnyh usloviyah hozjajstvovaniya: Teoriya, opyt, praktika*. – Tyumen': Soft Dizajn, 1995. – 228 s.
8. Hajrullina M. V. *Upravlenie predpriyatiem: novye aspekty teorii i praktiki // EKO*. – 2003. – №2. – S. 111–122.
9. SHalanov N. V. *Strategicheskij analiz razvitiya torgovogo predpriyatiya*. – Novosibirsk: SibUPK, 2007. – 124 s.
10. SHalanov N. V., Dzhurabaeva G. K., SHalanov V. O. *Metody sistemnogo analiza ustojchivosti razvitiya predpriyatiya // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava*. – 2008. – № 2. – S. 56–61.