

## ОЦЕНКА КОММЕРЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Т.В. Касаева, О.Г. Цынкович, Г.Е. Белов*

### ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики субъекты хозяйствования подвержены постоянному влиянию негативных факторов внешней среды, вызванных различными изменениями обстоятельств как внутри государства, на территории которого эти субъекты находятся, так и за его пределами. Результаты воздействия таких факторов могут иметь для организации самые серьёзные последствия и привести как к снижению тех или иных показателей, характеризующих её деятельность, так и к полной остановке последней. Субъект хозяйствования должен обладать соответствующим уровнем устойчивости для того, чтобы противостоять таким явлениям.

Особенную актуальность вопросы устойчивости организации обретают в последние годы по причине регулярно распространяющихся глобальных финансовых и экономических кризисов, негативное воздействие которых часто ощущается и через много лет после их условного окончания.

Для сохранения занимаемых позиций на рынке организация должна обладать высоким уровнем финансовой устойчивости. Именно финансовая устойчивость, по мнению многих видных исследователей-экономистов, способна обеспечить организации возможность противостоять негативным факторам воздействия внешней среды.

Залогом формирования высокого уровня финансовой устойчивости является правильно организованная коммерческая деятельность организации, обеспечивающая необходимый уровень ритмичности производства и продаж и, как следствие, своевременный и равномерный приток денежных средств. Следовательно, фундаментом, основой финансовой устойчивости организации может рассматриваться соответственно высокий уровень её коммерческой устойчивости. Несмотря на указанную закономерность, вопросы изучения коммерческой устойчивости не получили до настоящего времени широкого освещения в научной литературе.

ЦЕЛЬ настоящего исследования состоит в разработке и апробации модели оценки уровня коммерческой устойчивости производственной организации.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «КОММЕРЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ»

Переходя к подробному рассмотрению категории коммерческой устойчивости организации необходимо отметить, что данный термин является достаточно новым для мировой экономической науки и применяется преимущественно при рассмотрении деятельности кредитно-финансовых организаций (банков) [1, 2], в то время как в отношении коммерческих организаций он либо не используется, либо используется крайне редко. На сегодня среди ведущих экономистов нет единого мнения относительно трактовки данной категории, отсутствует чётко сформулированный категориальный аппарат и не выявлены основные показатели, посредством которых можно определить её уровень.

Так, по мнению Д.Г. Ахметзяновой [3], «коммерческая устойчивость – это устойчивость отдельно взятого субъекта, хозяйственная деятельность которого обеспечивает выполнение всех его обязательств». Однако, как отмечалось выше, основополагающими направлениями коммерческой деятельности организации, способными обеспечить её устойчивое развитие, является деятельность в сферах материально-технического обеспечения и реализации продукции. Следовательно, для характеристики коммерческой устойчивости первоочередное значение будет иметь способность выполнения обязательств перед поставщиками и потребителями готовой

продукции, в то время как способность выполнения прочих обязательств необходимо отнести к финансовой устойчивости.

Е.А. Дуванова [4] утверждает, что «коммерческая устойчивость – это способность организаций поддерживать в определённой области значений величину продаж, рыночной доли, дебиторской задолженности за счёт эффективной ассортиментной политики, сбора и анализа информации о состоянии рынка». Автор данного определения соотносит коммерческую устойчивость сугубо с деятельностью организации в сфере сбыта продукции, в то время как вопросы приобретения материальных ресурсов остаются вне поля его зрения.

В свою очередь Е.В. Корчагина [5] предлагает определять коммерческую устойчивость уровнем деловой активности, надёжностью экономических связей, конкурентным потенциалом компании, её долей на рынке сбыта.

Соотнеся данное определение с выводами, сделанными ранее, можно заключить, что оно наиболее полно раскрывает содержание категории коммерческой устойчивости. Однако существенным его недостатком является то, что, выделяя показатели оценки коммерческой устойчивости, автор не даёт чёткого её определения как таковой.

Обобщение существующих точек зрения на определение категории «коммерческая устойчивость организации» позволило сформулировать следующее определение.

**КОММЕРЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ** – это такое её состояние, которое обеспечивает при положительной тенденции изменения величины объёмов реализации продукции способность субъекта хозяйствования противостоять негативному воздействию внешней среды посредством рационально организованной деятельности в сферах материального обеспечения и сбыта продукции.

Таким образом, возникает интерес возможности оценки уровня коммерческой устойчивости промышленной организации.

#### **СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Вопросы оценки коммерческой устойчивости организации на сегодня не получили широкого освещения в научной литературе. Большинство исследователей, так или иначе затрагивающих данную категорию, ограничиваются лишь упоминанием её как таковой и попытками определить её место в общей системе устойчивого развития коммерческой организации.

Что касается непосредственно оценки коммерческой устойчивости, то в научной теории и практике не выработан единый подход и не сформулированы конкретные показатели, позволяющие комплексно оценить её уровень.

В таблице 1 представлен обзор существующих подходов к оценке коммерческой устойчивости организации.

На основании данных, представленных в таблице 1, авторы могут сделать следующие выводы:

- на сегодня среди исследователей отсутствует единая точка зрения о природе коммерческой устойчивости организации;
- ни одна из рассматриваемых методик при определении уровня коммерческой устойчивости не акцентирует внимание на деятельности организации в сфере материально-технического снабжения, которая является неотъемлемой составляющей коммерческой деятельности;
- существуют проблемы с исчислением отдельных показателей, на основании которых рядом авторов предлагается оценивать уровень коммерческой устойчивости. К примеру, указывая в качестве показателя уровня коммерческой устойчивости надёжность экономических связей, исследователи не приводят методики его расчёта. С другой стороны, расчёт данного показателя носит субъективный характер и зависит, в первую очередь, от степени квалификации персонала, производящего оценку, что также будет

сказываться на достоверности оценки. То же касается и таких показателей, как успешность логистической деятельности и уровень конкурентного потенциала.

Таблица 1 – Существующие подходы к оценке коммерческой устойчивости организации

Показатели, предлагаемые для оценки коммерческой устойчивости	Исследователи-экономисты						
	Е.В. Корчагина, Г.И. Эседова	Н.В. Хорева, О.Ю. Павлова	Е.Н. Процюк, М.А. Каминский, В.Б. Артеменко, О.В. Карлова	Е.Н. Кучерова	Т.Б. Лейберт	Д.В. Зиньков	Д.Е. Ковалёв, Т.А. Сухорукова
Уровень деловой активности	+					+	
Надёжность экономических связей	+						
Конкурентный потенциал	+	+	+		+		
Доля на рынке сбыта	+	+	+	+			
Успешность логистической деятельности							+
Коэффициент общей оборачиваемости капитала и фондоотдачи						+	

Источник: собственная разработка.

Основными показателями, посредством которых можно оценить уровень коммерческой устойчивости организации, на чём сходятся большинство исследователей, являются уровень конкурентного потенциала и доля на рынке сбыта. Следует отметить, что потенциал отражает желаемое состояние системы, которое может перейти в реальное лишь при благоприятном стечении обстоятельств, в то время как оценка уровня коммерческой устойчивости должна отражать реальное состояние дел субъекта хозяйствования.

Вместе с тем ряд подходов, предлагаемых экономистами, для определения уровня коммерческой устойчивости соответствует определению коммерческой устойчивости, предложенному авторами. На наш взгляд, ключевыми в оценке коммерческой устойчивости должны быть достигнутые организацией **уровень деловой активности, надёжность экономических связей и доля на рынке сбыта.**

Указанные показатели могут иметь различные методики расчёта и последующие экономические интерпретации. То есть на сегодня не разработано чёткой системы взаимосвязанных критериев и, следовательно, вывод о коммерческой устойчивости организации может зависеть не столько от реального состояния дел, сколько от выбранной методики оценки.

Установив ключевые параметры в оценке коммерческой устойчивости организации, авторы предлагают следующий подход к их определению.

Так, под уровнем деловой активности предлагается понимать количество направлений производственной деятельности, осуществляемой организацией. То есть, вводится предположение, что наиболее устойчивой в коммерческом плане будет та организация,

которая, в случае изменения конъюнктуры рынка, сможет быстро изменить профиль своей производственной деятельности и развивать альтернативный продукт на альтернативном рынке.

Под надёжностью экономических связей предлагается понимать количество и географическое расположение поставщиков основного сырья и потребителей готовой продукции как контрагентов, от которых в первую очередь зависят объёмы производства и реализации продукции.

Для достижения непрерывности процесса снабжения производитель должен быть уверен в надёжности своих партнёров (поставщиков). Тем не менее, необходимо понимать, что партнёры той или иной организации, равно как и сама организация, функционируют во внешней среде, обладающей определённой степенью изменчивости и непредсказуемости. Для того, чтобы обеспечить достаточный уровень коммерческой устойчивости в изменяющихся условиях внешней среды, организация должна строить свою работу с поставщиками таким образом, чтобы свести к минимуму риск оказаться в зависимости от конкретного поставщика. Следовательно, для достижения коммерческой устойчивости организации необходимо вести постоянную работу по поиску потенциальных поставщиков сырьевой продукции и распределять свои сырьевые потоки так, чтобы разрыв партнёрских связей с некоторыми из них не привёл к остановке производственного процесса.

На основании выявленных закономерностей можно сделать вывод, что более устойчивой в коммерческом плане будет та организация, которая сотрудничает в сфере снабжения сырьём для основной производственной деятельности с несколькими поставщиками, в то время как организация, ограничивающаяся сотрудничеством с одним поставщиком, будет менее коммерчески устойчива.

Вместе с тем, как уже отмечалось выше, любая организация подвержена влиянию факторов внешней среды (политических, демографических, правовых, социо-культурных и т. д.). Это свидетельствует о том, что субъекты хозяйствования, расположенные в одном географическом регионе, могут быть подвержены воздействию одних и тех же факторов. Тогда, чтобы свести к минимуму риски при работе с поставщиками и *обеспечить наиболее высокий уровень коммерческой устойчивости, необходимо помимо количества поставщиков основной сырьевой продукции учитывать ещё и их географическое положение*. При этом наиболее высокий уровень коммерческой устойчивости будет иметь организация, которая сотрудничает с поставщиками, расположенными на территории различных географических регионов и государств.

Как и в случае с деятельностью организации в сфере материально-технического снабжения, осуществляя сбытовую деятельность, организация должна стремиться к увеличению числа партнёров-потребителей её готовой продукции. Ведь в случае, когда организация поставляет весь объём произведённой ею продукции одному единственному партнёру, то, даже при условии его абсолютной надёжности, производитель попадает в зависимость от него. Нивелировать же негативное воздействие факторов внешней среды организация, как и в случае с рассмотренными вопросами материально-технического снабжения, может посредством рассредоточения своего присутствия по различным географическим регионам. Иными словами, субъект хозяйствования, поставляющий свою продукцию в различные географические регионы и государства, будет более устойчив к воздействию негативных факторов внешней среды, чем субъект хозяйствования, осуществляющий сбыт своей продукции на территории одного региона.

Что касается показателя доли на рынке сбыта, то под ней следует понимать не её абсолютную величину, а направление вектора динамики объёма реализации готовой продукции, поскольку устойчивое развитие коммерческой организации имеет место только для субъекта хозяйствования, у которого наблюдается тенденция роста объёма производства и реализации продукции [6].

Акцент должен делаться непосредственно на объём реализации продукции, поскольку именно данный показатель определяет реальный уровень деловой активности, в то время как объём производства характеризует её потенциальный уровень.

Основные показатели оценки уровня коммерческой устойчивости организации были положены в основу предлагаемой модели определения уровня коммерческой устойчивости организации, которая имеет матричный вид.

#### ПОСТРОЕНИЕ МАТРИЦЫ КОММЕРЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В общем виде последовательность построения матрицы коммерческой устойчивости имеет следующий вид:

- определение вектора динамики объёма реализации готовой продукции в исследуемом периоде;
- определение количества направлений производственной деятельности, способных оказывать влияние на уровень коммерческой устойчивости;
- определение для каждого направления деятельности количества и географического расположения поставщиков основного сырья, способных оказывать влияние на уровень коммерческой устойчивости организации;
- определение для каждого направления деятельности количества и географического расположения потребителей готовой продукции, способных оказывать влияние на уровень коммерческой устойчивости организации;
- построение для каждого направления деятельности матрицы коммерческой устойчивости организации.

Внешний вид разработанной матрицы коммерческой устойчивости организации представлен на рисунке 1.

В матрице отображена степень коммерческой устойчивости организации в зависимости от её возможности противостоять факторам внешнего воздействия, оказывающим влияние на деятельность в сферах материально-технического снабжения и сбыта готовой продукции.

Так как коммерчески устойчивой может быть признана только та организация, у которой в исследуемом периоде отмечается рост объёмов продаж, в качестве основополагающего фактора при построении матрицы коммерческой устойчивости будет принят вектор изменения данного показателя. В связи с этим матрица будет разделена на два сегмента («зелёный» и «красный») в зависимости от динамики объёма реализации готовой продукции. При этом в «зелёный» сегмент попадают организации, у которых в рассматриваемом периоде отмечается увеличение объёма продаж по отношению к предшествующему периоду, а в «красный» сегмент попадают организации, у которых в рассматриваемом периоде наблюдается тенденция снижения объёма продаж.

Если при анализе деятельности организации было выявлено, что объект исследования имеет несколько направлений производственной деятельности, способных оказывать влияние на уровень коммерческой устойчивости, матрица коммерческой устойчивости строится отдельно для каждого из направлений.

Для определения значимости того или иного направления производственной деятельности предлагается использовать следующую формулу:

$$ВП_1 / ВП \cdot 100 \approx 100/n, \quad (1)$$

где **ВП** – общий объём произведённой продукции в стоимостном выражении; **ВП<sub>1</sub>** – объём произведённой продукции в рамках выделенного направления производственной деятельности в стоимостном выражении; **n** – предполагаемое количество направлений деятельности.

Таким образом, при определении количества направлений деятельности необходимо в первую очередь провести предварительный анализ имеющихся данных и предположить, в скольких направлениях деятельности работает организация. После чего с использованием приведённой формулы определить, соответствует ли сделанный вывод действительности.

При этом в случае, когда результат расчётов можно описать неравенством (2) рассматриваемый вид деятельности принимается за превалирующий в безусловном порядке.

$$ВП_1/ВП \cdot 100 \geq 100/n \quad (2)$$

Вместе с тем может возникнуть ситуация, когда неравенство принимает следующий вид (3):

$$ВП_1/ВП \cdot 100 \leq 100/n \quad (3)$$

Тогда рассматриваемое направление производственной деятельности может быть принято в качестве оказывающего влияние на показатели коммерческой устойчивости при условии, что разница между правой и левой сторонами неравенства (3) не превышает десяти процентных пунктов.

Данный подход позволяет оценить вклад каждого направления деятельности в формирование общего уровня коммерческой устойчивости организации. С другой стороны это позволит выявить наименее устойчивый в коммерческом плане продукт (группу однородной продукции), на основании чего администрацией может быть принято решение либо об отказе от такого направления деятельности либо, если данный вид деятельности признан перспективным или стратегическим, о сосредоточении внутренних резервов организации и направлении их на его развитие.

Следующим этапом при построении модели коммерческой устойчивости является определение количества поставщиков сырья и потребителей готовой продукции, способных оказывать влияние на её уровень в рамках выделенных направлений деятельности.

Принимая во внимание тот факт, что организация в процессе осуществления своей производственно-хозяйственной деятельности, как правило, сотрудничает с большим количеством поставщиков и потребителей, возникает необходимость произвести их структурирование в зависимости от объёмов поставки и продаж соответственно.

Расчёт проводится по формулам, аналогичным формулам (1 – 3).

При этом общий уровень коммерческой устойчивости данной организации определяется по наихудшему полученному варианту матрицы. Это обусловлено тем, что коммерческая устойчивость является фундаментом (основой) финансовой устойчивости. Следовательно, если то или иное направление деятельности способно оказывать определённое влияние на уровень коммерческой устойчивости, то такое же влияние с большой вероятностью будет оказано и на уровень финансовой устойчивости.

		Тенденция роста объёмов реализации готовой продукции			Тенденция снижения объёмов реализации готовой продукции		
		Несколько поставщиков, расположенных на территории разных государств	Несколько поставщиков, расположенных на территории одного государства	Один поставщик сырья	Несколько поставщиков, расположенных на территории разных государств	Несколько поставщиков, расположенных на территории одного государства	Один поставщик сырья
Потребители	Поставщики						
	Тенденция роста объёмов реализации готовой продукции	Несколько потребителей, расположенных на территории разных государств				X	
Несколько потребителей, расположенных на территории одного государства							

	Один потребитель готовой продукции				
Тенденция снижения объёмов реализации готовой продукции	Несколько потребителей, расположенных на территории разных государств	X			
	Несколько потребителей, расположенных на территории одного государства				
	Один потребитель готовой продукции				









-  Зона А – наивысший уровень коммерческой устойчивости
-  Зона В – высокий уровень коммерческой устойчивости
-  Зона С – достаточный уровень коммерческой устойчивости
-  Зона D – условно достаточный уровень коммерческой устойчивости
-  Зона E – условно низкий уровень коммерческой устойчивости
-  Зона F – низкий уровень коммерческой устойчивости
-  Зона G – критический уровень коммерческой устойчивости
-  Зона H – неприемлемый уровень коммерческой устойчивости

Рисунок 1 – Матрица коммерческой устойчивости

Источник: собственная разработка.

Матрица состоит из восемнадцати квадрантов, объединённых в цветовые зоны, обозначенные авторами как «зона А», «зона В», «зона С» и т. д.

При этом каждая зона определяется следующими характеристиками:

– Зона А – уровень коммерческой устойчивости производственной организации, помещённой в данную зону, может быть оценён как «наивысший». Для организации, попавшей в данную зону, характерна тенденция роста объёмов реализации продукции и сотрудничество с несколькими поставщиками основного сырья и потребителями готовой продукции, расположенными на территории разных государств. При этом в случае, когда хотя бы по одному из выделенных критериев указанное условие (нахождение партнёров на территории различных государств) не выполняется, организация смещается в следующую зону (зону В). Для организаций, помещённых в зону А, наиболее высока вероятность достижения высокого уровня финансовой устойчивости и, как следствие, высокого уровня общей устойчивости организации.

– Зона В – уровень коммерческой устойчивости производственной организации помещённой в данную зону, может быть оценён как «высокий». Для организации попавшей в данную зону, характерна тенденция роста объёмов реализации продукции и

сотрудничество с несколькими поставщиками основного сырья и потребителями готовой продукции, расположенными на территории одного государства. При этом в случае, когда хотя бы по одному из выделенных критериев указанное условие (сотрудничество с несколькими партнёрами) не выполняется, организация смещается в следующую зону (зону С). Организацией, помещённой в данную зону, может быть достигнут высокий уровень финансовой устойчивости и, как следствие, высокий уровень общей устойчивости организации.

– Зона С – уровень коммерческой устойчивости производственной организации, помещённой в данную зону, может быть оценён как «достаточный». Для организации, попавшей в данную зону, характерна тенденция роста объёмов реализации продукции и сотрудничество с одним поставщиком либо одним потребителем готовой продукции. Организация, находящаяся в данной зоне, должна сосредоточить внимание на вопросах повышения уровня коммерческой устойчивости, так как велика вероятность её перемещения в зону D.

– Зона D – уровень коммерческой устойчивости производственной организации, помещённой в данную зону, может быть оценён как «условно достаточный». Для организации, попавшей в данную зону, характерна тенденция роста объёмов реализации продукции и сотрудничество только с одним поставщиком и одним потребителем готовой продукции. Уровень коммерческой устойчивости организации, помещённой в данную зону, может быть определён как наихудший среди организаций, у которых наблюдается рост объёмов реализации готовой продукции.

– Зона E – уровень коммерческой устойчивости производственной организации, помещённой в данную зону, может быть оценён как «условно низкий». Для организации, попавшей в данную зону, характерна тенденция снижения объёмов реализации продукции и сотрудничество с несколькими поставщиками основного сырья и потребителями готовой продукции, расположенными на территории разных государств. При этом в случае, когда хотя бы по одному из выделенных критериев указанное условие (нахождение партнёров на территории различных государств) не выполняется, организация смещается в следующую зону (зону F). Организации, помещённой в зону E, необходимо работать над повышением объёмов реализации готовой продукции как залога перемещения в «зелёный» сегмент матрицы коммерческой устойчивости.

– Зона F – уровень коммерческой устойчивости производственной организации, помещённой в данную зону, может быть оценён как «низкий». Для организации, попавшей в данную зону, характерна тенденция снижения объёмов реализации продукции и сотрудничество с несколькими поставщиками основного сырья и потребителями готовой продукции, расположенными на территории одного государства. При этом в случае, когда хотя бы по одному из выделенных критериев указанное условие (сотрудничество с несколькими партнёрами) не выполняется, организация смещается в следующую зону (зону G). Организацией, помещённой в данную зону, для повышения уровня коммерческой устойчивости необходимо работать над расширением международных партнёрских связей.

– Зона G – уровень коммерческой устойчивости производственной организации, помещённой в данную зону, может быть оценён как «критический». Для организации, попавшей в данную зону, характерна тенденция снижения объёмов реализации продукции и сотрудничество с одним поставщиком либо одним потребителем готовой продукции. Организация, находящаяся в данной зоне, несмотря на уровень общей устойчивости организации находится на грани его снижения и полной остановки производственной деятельности.

– Зона H – уровень коммерческой устойчивости производственной организации, помещённой в данную зону, может быть оценён как «неприемлемый». Для организации, попавшей в данную зону, характерна тенденция снижения объёмов реализации продукции и сотрудничество только с одним поставщиком и одним потребителем готовой



продукции. Руководству организации, находящейся в данной зоне, несмотря на уровень общей устойчивости организации необходимо уделить пристальное внимание поиску альтернативных поставщиков основного сырья и потенциальных потребителей готовой продукции.

Резюмируя вышеперечисленное, можно заключить, что всем производственным организациям, помещённым в «красный» сегмент, необходимо работать над увеличением объёмов реализации готовой продукции и над пересмотром ассортиментной стратегии.

#### АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ КОММЕРЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Апробация предложенной модели коммерческой устойчивости производственной организации будет осуществляться на примере двух субъектов хозяйствования, расположенных в городе Витебске (Республика Беларусь) – ОАО «Витебский приборостроительный завод» (далее ОАО «ВПЗ») и ОАО «Витебский завод электроизмерительных приборов» (далее ОАО «ВЗЭП»).

Выбор данных организаций обусловлен целым рядом объективных факторов. Так, указанные организации работают в одном направлении производственной деятельности, который можно условно обозначить как приборостроение, однако при этом они не являются конкурентами, так как производимые ими приборы имеют различное назначение. Данные организации сопоставимы по численности персонала и имеют одинаковую форму собственности. Они расположены в одном регионе и связаны исторически, так как в конце восьмидесятых годов прошлого века составляли единое производственное объединение.

Построив по предложенной методике матрицы коммерческой устойчивости, было определено, что уровень коммерческой устойчивости ОАО «ВПЗ» можно оценить как «низкий» (зона F), а уровень коммерческой устойчивости ОАО «ВЗЭП» как «достаточный» (зона С).

В первую очередь разница в уровне коммерческой устойчивости данных организаций связана с тем обстоятельством, что у ОАО «ВПЗ» в 2011 году отмечалось снижение объёмов отгруженной продукции по сравнению с 2010 годом, в то время как ОАО «ВЗЭП» объём отгруженной продукции увеличило по сравнению с 2010 годом.

Однако необходимо отметить, что ОАО «ВПЗ» работает в двух направлениях производственной деятельности, условно обозначенных как производство фурнитурной продукции и производство часовой продукции, и в случае снижения спроса на товары, производимые в одном из направлений, остаётся вероятность того, что сохранится устойчивый спрос на товары, производимые в другом направлении производственной деятельности. В свою очередь, ОАО «ВЗЭП» работает в одном направлении производственной деятельности и в случае падения спроса на приборы, применяемые при производстве автотракторной техники, может оказаться на грани остановки производственного процесса.

Уровень успешности деятельности данных организаций в сфере снабжения основным сырьём, необходимым для осуществления оказывающих влияние на уровень коммерческой устойчивости направлений деятельности, можно, с определёнными оговорками, назвать сопоставимым.

Однако ОАО «ВПЗ» в каждом направлении производственной деятельности работает с несколькими потребителями готовой продукции, в то время, как ОАО «ВЗЭП» 67,5 % произведённых автотракторных приборов поставляет одному единственному потребителю, что ставит его в некоторую зависимость от него.

Направления производственной деятельности ОАО «ВПЗ», оказывающие влияние на уровень его коммерческой устойчивости, помещены в результате построения матрицы в различные квадранты. Из этого следует, что они обладают различным уровнем коммерческой устойчивости. Так, производство часовой продукции (зона F) является менее коммерчески устойчивым, нежели производство фурнитурной продукции (зона E). Следовательно, для повышения уровня коммерческой устойчивости ОАО «ВПЗ»

необходимо, помимо проведения работы по увеличению объёмов отгружаемой потребителям продукции, либо повысить уровень устойчивости направления производственной деятельности, обозначенного нами как производство часовой продукции, либо, сократив объёмы производства данных изделий, использовать высвободившиеся производственные мощности для увеличения объёмов производства и реализации фурнитурной продукции.

В свою очередь ОАО «ВЗЭП» для повышения уровня коммерческой устойчивости необходимо сохранить положительное изменение динамики объёмов отгружаемой продукции, проработать вопрос о возможности приобретения части основного, применяемого при производстве автотракторных приборов, сырья за пределами Республики Беларусь и, что имеет наиболее существенное значение, расширить рынки сбыта готовой продукции. Поскольку выявленная ситуация, при которой 67,5 % производимой в рамках единственного, способного оказывать влияние на уровень коммерческой устойчивости направления деятельности поставляется одному единственному потребителю готовой продукции, может привести к самым тяжёлым последствиям.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка коммерческой устойчивости согласно представленной модели в первую очередь актуальна для организаций, осуществляющих производство продукции производственно-технического назначения, которая имеет достаточно ограниченный круг партнёров.

Необходимо отметить тот факт, что данная модель в первую очередь ориентирована на товары, находящиеся на стадии зрелости и роста, как товары, обеспечивающие максимальный уровень продаж. Что касается оценки устойчивости товаров, находящихся на стадии внедрения на рынок, то на уровень общей устойчивости организации они оказывают лишь незначительное влияние, которое усиливается лишь при переходе товара на следующую стадию жизненного цикла.

Практическая значимость представленной модели заключается в возможности оценить действительный уровень коммерческой устойчивости промышленной организации в настоящих условиях согласно каждому из осуществляемых организацией видов деятельности. На основании полученных данных руководство организации сможет принимать обоснованные управленческие решения в части проведения ассортиментной политики, а также разработать ряд мероприятий по повышению уровня коммерческой устойчивости организации.

#### Список использованных источников

1. Тавасиев, А. М. Банковское дело: базовые операции для клиентов / под ред. А. М. Тавасиева. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 63 с.
2. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент – теория и практика / Е. С. Стоянова. – Москва : Эскмо, 2001. – 134 с.
3. Ахметзянова, Д. Г. Бухгалтерский учёт и анализ в системе обеспечения финансовой устойчивости коммерческой организации / Д. Г. Ахметзянова. – Казань : Черника, 2010. – 115 с.
4. Дуванова, Е. А. Развитие механизма повышения устойчивости торговых организаций / Е. А. Дуванова. – Ульяновск : Ульяновская областная типография, 2010. – 84 с.
5. Корчагина, Е. В. Анализ и оценка экономической устойчивости в структурах предпринимательства / Е. А. Корчагина. – Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2002. – 145 с.
6. Булгаков, Ю. В. Бизнес-планирование темпов и пропорций развития / Ю. В. Булгаков // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 10. – С. 44-48.

*Статья поступила в редакцию 25.10.2012.*

## **Выходные данные**

---

Касаева, Т. В. Оценка коммерческой устойчивости промышленной организации / Т. В. Касаева, О. Г. Цынкович, Г. Е. Белов // Вестник Витебского государственного технологического университета . — 2013. — № 24. — С. 147.