

*На правах рукописи*



ГУТНИКОВА ОЛЬГА НИКОЛАЕВНА

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ  
(на примере Республики Крым)**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными – сфера услуг

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Симферополь – 2018

Работа выполнена в ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

**Научный  
руководитель**

**Цёхла Светлана Юрьевна**  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные  
оппоненты:**

**Максимова Татьяна Геннадиевна**  
доктор экономических наук, профессор;  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский  
национальный исследовательский  
университет информационных технологий,  
механики и оптики», заведующая кафедрой  
финансовой стратегии

**Валигурский Дмитрий Иванович**  
доктор экономических наук, профессор;  
АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский  
университет кооперации», заведующий  
кафедрой менеджмента и торгового дела

**Ведущая организация:**

ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный  
университет»

Защита состоится «21» сентября 2018 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Д 900.006.11 при ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» по адресу: 295007, г. Симферополь, Ялтинское шоссе, 20, ауд. 301 (зал защит диссертаций).

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» по адресу: 295007, г. Симферополь, просп. Академика Вернадского, 4, а также на сайте организации <http://www.cfuv.ru>.

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
к.э.н., доцент



А. В. Вершицкий

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время торговые предприятия функционируют в условиях жесткой конкуренции, факторного влияния мирового кризиса, экономической нестабильности и изменения конъюнктуры товарного рынка. Выход на российский рынок мирового ритейла стал катализатором трансформации торговой системы, привел к необходимости реконструкции сферы торговых услуг, переосмысления подходов к системе управления. В результате произошедших преобразований торговой сферы, во многом обусловленных развитием информационных технологий и научно-технического прогресса, сформировались условия, требующие от предприятий формирования современных подходов к стратегическому развитию с целью обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ и эффективности функционирования.

Наибольшее влияние трансформация торговой сферы оказала на систему потребительской кооперации Республики Крым, являющуюся важным социально ориентированным субъектом рыночной экономики, некоммерческой организацией, деятельность которой находится в прямой зависимости от основных положений ее концепции и миссии. В результате кооперативные торговые предприятия оказались в ситуации, угрожающей потерей положения на сельском рынке, уничтожении самобытности системы, что потребовало принятия мер по разработке механизмов адаптации системы под меняющиеся условия рынка. Становится актуальным вопрос ее выживания, зависящий от оперативности реализации принимаемых мер, направленных на выбор концептуальных направлений развития и принятия стратегических решений.

Сохранение принципов деятельности потребительской кооперации с ее столетней историей функционирования на крымском рынке становится возможным при условии рационального обоснования направлений ее стратегического развития, разработки механизма стратегического видения будущего развития, выбора таких стратегий, которые могут обеспечить условия максимальной конкурентоспособности на длительную перспективу. Возникла необходимость создания совершенно новой, жизнеспособной кооперативной системы, деятельность которой будет осуществляться в рамках развития целого сектора экономики, а также реализации основных направлений стратегического развития хозяйства региона, что определяет научную проблему и обуславливает актуальность проведения настоящего исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Основы теории формирования и реализации стратегий развития предприятий заложены в трудах Л. Азоева, И. Ансофа, В. Винокурова, О. Виханского, Ф. Котлера, М. Круглова, В. Ляско, Г. Минцберга, Т. Одарченко, С. Попова, А. Поршнева, А. Стрикленда, А. Томпсона, Э. Чендлера и др.

Основоположниками теории формирования кооперативного движения принято считать таких ученых, как Л. Блан, У. Кинг, В. Ленин. Дж. Милль,

О. Оуэн, Ш. Фурье. Большой вклад в понимание сущности кооперации внесли труды А. Анцыферова, Н. Баллина, А. Билимовича, В. Воронцова, Н. Зиберы, А. Исаева, С. Кривенко, Ф. Тернера, М. Туган-Барановского, А. Чепрова, Ф. Щербины, и др.

Теоретические и практические аспекты исследования существующей проблемы развития торговли потребительской кооперации, структурно-динамические изменения, происходящие в системе в последние десятилетия, стали объектом исследования ученых-экономистов, таких как: С. Бабенко, Н. Балабан, Н. Бородкина, Д. Валигурский, Е. Демидова, Е. Ефремова, М. Камзабаева, Г. Киселева, А. Лебедев, С. Линде, Т. Максимова, А. Онежко, Л. Павлушенко, Э. Парнелла, С. Растворцева, Л. Сипко, Л. Снитко, А. Степанов, В. Теплова, С. Цёхла, и др.

Несмотря на большое количество исследований, посвященных анализу особенностей формирования стратегий развития торговых предприятий, в том числе организаций кооперативной системы, научную разработанность этой проблемы сложно назвать исчерпывающей. В последние годы практически отсутствуют попытки оценки перспектив и стратегического развития некоммерческих организаций. Однако современные изменчивые условия предопределяют появление новых вопросов и проблем, в том числе в сфере услуг, требующих системного и комплексного подхода к проведению научного анализа. Все это определило выбор темы диссертационного исследования.

**Цель исследования** – разработка теоретических основ, методических и практических рекомендаций по стратегическому развитию торговых предприятий потребительской кооперации.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих **задач**:

- на основе анализа теоретических подходов к определению понятия «стратегия развития предприятий» систематизировать и уточнить содержание применительно к торговым предприятиям;
- выделить детерминанты стратегического развития торговых предприятий в системе потребительской кооперации;
- провести исследование потенциала торговой сферы потребительской кооперации по выявлению ключевых факторов успеха, формирующих перспективы стратегического развития;
- разработать сценарий стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации, обслуживающих население сельских районов;
- сформировать структуру системы управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли.

**Объект исследования** – организационно-экономические процессы стратегического развития торговой сферы потребительской кооперации.

**Предмет исследования** – принципы, методы и инструменты формирования стратегических подходов к развитию торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.**

Область исследования соответствует требованиям Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: 1.6. Сфера услуг; п. 1.6.117. Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере услуг; п. 1.6.127. Экономические основы функционирования некоммерческих организаций в сфере услуг.

**Научная новизна полученных результатов:**

– уточнено определение понятия «стратегия развития предприятия» с учетом характерных признаков торговых предприятий, обусловленных выполнением функций по совершению процесса купли-продажи товаров и оказания торговых услуг; выделен ряд стратегий, применение которых наиболее рационально для предприятий торговой сферы по критерию охвата товарного рынка и сохранения уровня оказываемых торговых услуг;

– систематизированы детерминанты стратегического развития торговых предприятий, формирующих потребительскую кооперацию, основанную на добровольном объединении потребительских кооперативов в сфере торговли и оказания услуг, что позволит учитывать ее социальную миссию и направленность на обслуживание населения, установления взаимосвязи между наиболее значимыми факторами стратегий развития и первостепенными задачами, выполняемыми в рамках миссии потребительской кооперации;

– разработан научно-методический подход к оценке стратегического потенциала развития торговых предприятий потребительской кооперации, предусматривающий применение интегрального показателя, основанного на анализе внешней и внутренней среды, учитывающего многокомпонентность торговой системы и специфику развития ее инфраструктуры, выявляющего ключевые факторы успеха торговых предприятий, формирующих перспективы стратегического развития;

– разработан сценарий стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации, предусматривающий модели обоснования эффективности внедрения передвижной торговли на основе сформированного интегрального показателя, характеризующего весомость конкурентных преимуществ, что позволит внедрить в ряде сельских районов оптимальные маршруты передвижной торговли с целью обеспечения населения товарами первой необходимости и повышения качества торгового обслуживания;

– сформирована структура системы управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли, основанная на децентрализации структурных подразделений системы, повышения их самостоятельности и ответственности, с использованием бизнес-планирования, учитывающего уровень развития каждого подразделения для минимизации рисков и обеспечения результативности выполнения стратегических планов организации.

**Теоретическая значимость исследования состоит в:** систематизации научных подходов к стратегическому развитию торговых предприятий, расширении теоретико-методической базы классификационных подходов к определению типов и видов торговых предприятий потребительской кооперации, унификации факторов и детерминант, влияющих на стратегическое развитие предприятий кооперативной торговли.

**Практическая значимость работы** состоит в использовании разработанных научно-методических подходов к оценке стратегического потенциала и сценария стратегического развития предприятий кооперативной торговли организациями потребительской кооперации Республики Крым для выбора и формирования наиболее приемлемой и адаптированной стратегии развития с учетом факторного влияния внешней и внутренней среды, а также условий роста уровня конкуренции на товарном рынке. Их применение будет способствовать принятию экономически обоснованных управленческих решений, нацеленных на улучшение экономических показателей работы кооперативной торговой системы, повышение качества торгового обслуживания и отношения потребителей к социально-ориентированной торговой системе.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** послужили научно-практические разработки, труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по проблемам развития торговли в целом и системы потребительской кооперации в частности, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регулирующие торговую деятельность, научные публикации и периодические специализированные издания, касающиеся основных экономических и организационных аспектов эффективности функционирования и развития торговли потребительской кооперации.

В ходе диссертационного исследования использовались общие и специальные методы анализа: диалектический метод познания, при помощи которого исследованы существующие проблемы в развитии объекта исследования; методы экономико-статистического анализа (группирование средних величин, динамических рядов), а также корреляционно-регрессивный метод – для исследования изменений основных показателей развития торговой сети потребительской кооперации региона; метод экспертных оценок (наблюдение) – для определения потенциала и перспектив развития торговой сети потребительской кооперации с целью формирования основных направлений стратегического развития; матричные модели – при проведении ранжирования торговых объектов для выявления убыточных предприятий, а также определения зон с целью группирования предприятий по степени активности развития кооперативной торговой сети; экономико-статистические методы и SWOT-анализ для исследования теоретико-практических основ развития кооперативной торговой сети и оценки внутренней среды предприятия путем выделения ее слабых и сильных сторон; модель «5 конкурентных сил Портера» и PEST-анализ для оценки уровня влияния внешней среды на деятельность торговых предприятий;

метод системного подхода – для определения перспектив и направлений стратегического развития; картографический метод – для разработки оптимальных маршрутов передвижной торговли, матрица БКГ для ранжирования райпотребсоюзов РК с целью определения сроков бизнес-планирования. Обработка информационных материалов осуществлялась с использованием современных информационных технологий, таких как «MS Excel», «ANTOR LogisticsMaster».

В процессе диссертационного исследования были использованы информационные ресурсы и аналитические материалы Росстата и Крымстата, Центрального союза потребительских обществ, материалы научных периодических изданий, оперативной и статистической отчетности Крымпотребсоюза, районных потребительских обществ, опросы работников и специалистов торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым.

### **Основные положения диссертации, выносимые на защиту.**

1. В научной литературе представлено достаточное количество подходов к определению таких понятий как «стратегия», «стратегия предприятий» и «стратегия развития предприятий», однако не всегда учитываются их различия при использовании понятия в отдельных сферах экономики. Среди всего разнообразия подходов к определению термина «стратегия развития предприятия» практически отсутствуют подходы, приемлемые для предприятий торговой сферы, учитывающие их характерные признаки, которые обусловлены выполнением функций по совершению процесса купли-продажи товаров и оказания торговых услуг. Систематизация, уточнение и обобщение данных определений, а также их увязка с торговыми предприятиями, направлена на формирование более точного подхода к определению понятия «стратегия развития предприятий», что дает возможность классифицировать существующие стратегии развития, выделять их типы и особенности, учитывая основные функции, выполняемые торговыми предприятиями.

2. Для торговой сферы потребительской кооперации, являющейся интегрировано-диверсифицированной некоммерческой системой, которая ориентирована на удовлетворение потребностей пайщиков и выполнение функций социально направленной системы, сформировались тяжелые условия, приведшие к снижению экономической результативности и потере статуса самоорганизующейся, независимой организации. Оценка подверженности кооперативной системы факторному воздействию стала одним из приоритетных направлений реализации программы модернизации кооперативного сектора и исследования детерминант стратегического развития. В результате исследования были выделены и изучены основные группы детерминант развития кооперативных предприятий: персонализация коммуникаций с потребителями, обеспечение научного подхода к организации системы управления, кластеризация взаимодействующих структур управления и повышение уровня квалификации и профессиональной подготовки штатного персонала.

3. Потенциал развития кооперативной торговли во многом зависит от состояния материально-технической базы, уровня финансовой обеспеченности и государственной поддержки некоммерческого объединения. Отсутствие рациональных подходов к оценке стратегического потенциала развития торговых предприятий потребительской кооперации формирует необходимость разработки методики анализа и применения интегрального показателя, дающего возможность оценить состояние потенциала и установить уровень возможностей для стратегического развития. Научно-методический подход к оценке факторов успеха торговых предприятий потребительской кооперации позволил дополнительно выделить в потенциале кооперативной системы такие возможности повышения конкурентоспособности, как: наличие собственных перерабатывающих предприятий, системы заготовок сельскохозяйственной продукции, опыта в сфере логистики, а также применение нетрадиционных методов продажи.

4. Разработанный сценарий стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации отражает план последовательных действий в двух направлениях: 1) проведение трансформации внутренней среды предприятия путем восстановления масштабов торговой системы через санацию убыточных предприятий, переориентации на передвижную форму торговли, развитие собственного производства и системы заготовок для обеспечения розничного торгового звена; 2) расширение уровня воздействия внешней среды предприятия, сотрудничество кооперативной системы с государственными органами, получение внешней поддержки для обеспечения финансирования реализуемых преобразований. Основу сценария развития составляет мобилизация торговых объектов, маршрутизация передвижной торговли, что позволит обеспечить лояльное ценообразование, в том числе для обслуживания населения сельских районов, и повысить уникальность ассортимента товаров за счет создания собственного бренда. Для эффективности оценки результатов внедрения передвижной торговли предложено использовать интегральный показатель, характеризующий весомость конкурентных преимуществ и учитывающий состояние конкуренции в каждом отдельно взятом объекте.

5. Основу структуры системы управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли должна составить ориентация на бизнес-планирование, основанное на ранжировании отдельных структурных подразделений объединения с учетом показателей их экономического развития. Разработка бизнес-планов для районных потребительских обществ по индивидуальному подходу из-за их неоднородности для ориентации сроков их реализации будет способствовать формированию развитой системы планирования, организации процессов постоянного мониторинга и диагностики, минимизации кризисных явлений, обеспечения на длительную перспективу оптимальных направлений стратегического развития. Кластеризация взаимодействующих структур

потребительской кооперации путем реинжиниринга бизнес-процессов позволит сформировать аппарат управления, характеризующийся скоростью восприятия рыночных сигналов, быстрой координацией их распространения.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты исследований были представлены в докладах на международных и всероссийских научно-практических конференциях в Минске (2018 г.), Москве (2014, 2017, 2018 гг.) и Симферополе (2012, 2016, 2017 гг.).

Отдельные результаты исследования внедрены в практическую деятельность структурного подразделения Крымпотребсоюза, ООО «Крымкоопвнешторг» и использованы при разработке оперативных и стратегических планов сбыта (акт № 2 от 10.02.2018 г.), а также в деятельности производственного предприятия ООО «Титто» при разработке и реализации маршрутов распределения товарных потоков (акт № 16 от 20.04.2018 г.).

Теоретические результаты исследования и разработанные методические подходы используются в учебном процессе Института экономики и управления ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в ходе преподавания дисциплин «Организация и технология торговых операций», «Организация, технология и проектирование торгового предприятия» (справка № 4-11/550 от 08.05.2018 г.).

**Публикации результатов работы.** Основные положения диссертации отражены в 17 научных публикациях автора общим объемом 7,75 п.л. (авт. – 5,97 а.л.), из них раздел в коллективной монографии (авт. – 1 а.л.), семь публикаций в рецензируемых научных изданиях ВАК (4,15 п.л., в т.ч. авт. – 2,59 а.л.) и девять публикаций в других изданиях (2,6 п.л., в т.ч. авт. – 2,38 а.л.).

**Структура и объем работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложений. Работа содержит 206 страниц основного машинописного текста, 44 рисунка, 44 таблицы, 18 приложений, списка литературы, включающего 181 наименование.

*Во введении* раскрыта актуальность исследования, показан уровень изученности проблемы, сформулирована цель и задачи, определен объект и предмет исследования, обоснована научная новизна, теоретическая и практическая значимость диссертационной работы, констатированы апробация и внедрение результатов исследования, перечислены публикации по теме диссертации.

*В первой главе* «Теоретические основы формирования стратегии развития торговых предприятий» исследованы стратегии развития торговых предприятий, проанализированы их сущностные характеристики и типы, рассмотрена сфера торговых услуг, являющаяся объектом стратегического управления, систематизированы детерминанты стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации.

*Во второй главе* «Анализ потенциала стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации» выполнена оценка

состояния инфраструктуры торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым, проведен стратегический анализ развития предприятий потребительской кооперации, исследованы и оценены ключевые факторы успеха торговли потребительской кооперации.

*В третьей главе «Формирование стратегии развития торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым»* исследованы направления стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации, представлен сценарий стратегического развития торговых предприятий, предложена схема внедрения перспективного бизнес-планирования в рамках разработки структуры системы управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями.

*Заключение* содержит сформулированные и аргументированные выводы по результатам проведенного исследования.

## **2 ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

***1. Уточнено определение понятия «стратегия развития предприятия» с учетом характерных признаков торговых предприятий, обусловленных выполнением функций по совершению процесса купли-продажи товаров и оказания торговых услуг; выделен ряд стратегий, применение которых наиболее рационально для предприятий торговой сферы по критерию охвата товарного рынка и сохранения уровня оказываемых торговых услуг.***

Понятие «стратегия» трактуется многогранно, существует ряд подходов, согласно которым стратегия выступает и как определенный план действий, и как система решений, постановка задач и целей. Исходя из этого, термин «стратегия предприятий» дает определенную адресную направленность на объект, относительно которого применяется стратегия. Под понятием «стратегия развития предприятий торговли» предложено понимать обобщенную многоуровневую модель перспективных действий, направленных на улучшение качественных и количественных характеристик предприятия, обусловленных повышением конкурентоспособности и доли на товарном рынке, а также финансовой устойчивости с целью достижения поставленных задач. В торговых предприятиях она направлена на формирование плана по увеличению количества торговых объектов, доли рыночной ниши, объема продаж и др.

Специфика выбираемой стратегии развития зависит от формата торговли, вида и типа торгового предприятия. Учитывая деление торговли на оптовую и розничную, использование ими различных методов продажи товаров (через стационарные и передвижные объекты), стратегия развития может иметь большое количество аналогий, подходящих для определенных типов торговых предприятий. При разработке стратегии развития торговых предприятий следует учитывать их специфику и взаимосвязь (рисунок 1).



Рисунок 1 – Схема взаимосвязей на товарном рынке

Как объект стратегического управления, торговая сфера, оказывающая широкий спектр торговых услуг, представляется сложным объектом исследования, подверженным воздействию ряда внешних и внутренних факторов, а специфика ее деятельности во многом отражает направленность стратегических подходов при выборе стратегии. Стратегическое управление торговыми предприятиями основывается на необходимости формирования условий для совершения процесса купли-продажи и оказания ряда торговых услуг, тем самым, формируя предпосылки для выбора оптимальной стратегии развития.

***2. Систематизированы детерминанты стратегического развития торговых предприятий, формирующих потребительскую кооперацию, основанную на добровольном объединении потребительских кооперативов в сфере торговли и оказания услуг, что позволит учитывать ее социальную миссию и направленность на обслуживание населения, установления взаимосвязи между наиболее значимыми факторами стратегий развития и первостепенными задачами, выполняемыми в рамках миссии потребительской кооперации.***

Во многом стратегическое развитие предприятий торговли зависит от внешнего влияния, обусловленного общим уровнем развития экономики в стране и ее отдельных регионах. Анализ результатов товарооборота сферы внутренней торговли показал, что для торговой сферы Республики Крым сформированы благоприятные условия развития, о чем свидетельствует рост объемов товарооборота внутренней торговли и сферы услуг (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика показателей товарооборота сферы внутренней торговли Российской Федерации и Республики Крым

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Млрд. руб.	%						
Оборот оптовой торговли РФ	51343,9	110,5	56732,5	110,5	61351,3	108,1	70495,0	114,9
Оборот оптовой торговли РК	33,1	*-	115,1	347,7	181,7	157,9	184,6	101,6
Оборот розничной торговли РФ	26356,2	102,7	27526,8	104,4	28317,3	102,9	29813,3	105,3
Оборот розничной торговли РК	148,9	*-	214,7	144,2	230,8	107,5	235,0	101,8
Оборот общественного питания РФ	1234,1	101,7	1308,1	106,0	1351,9	103,3	1434,6	106,1
Оборот общественного питания РК	5,0	*-	6,1	122,0	6,7	109,8	10,4	155,2
Платные услуги РФ	7467,5	101,0	8050,8	107,8	8636,3	107,3	8839,0	102,3
Платные услуги РК	8,6	*-	10,1	117,4	10,8	106,9	8,6	79,6
Итого по РФ	86401,6	103,4	93618,2	108,4	99656,8	106,5	110581,9	111,0
Итого по РК	195,6	*-	346,0	176,9	430,0	124,3	438,6	102,0

\* Прирост показателей РК в 2014 г. не представлен в статистических сборниках.

Состояние торговой сферы потребительской кооперации, являющейся интегрировано-диверсифицированной некоммерческой системой, основанной на реализации социальной миссии, наоборот характеризуется падением объемов продаж, снижением уровня конкурентоспособности и потерей части сельского рынка, а некоторое повышение объемов оптового товарооборота предприятий кооперативной торговли (12,5%) обусловлено, в основном, повышением уровня цен на реализуемую продукцию (таблица 2).

Таблица 2 – Показатели оборота торговли потребительской кооперации Российской Федерации и Республики Крым за период 2012-2016 гг.

Показатель (млрд. руб.)	Годы					2016 к 2012, %
	2012	2013	2014	2015	2016	
Совокупный объем деятельности РФ	246,6	258,7	245,4	230,6	234,0	94,9
Оборот розничной торговли потребительской кооперации РФ	171,2	173,9	159,6	148,1	154,4	90,2
Оборот розничной торговли потребительской кооперации РК	0,850	0,946	0,471	0,061	0,061	7,18
Оборот оптовой торговли потребительской кооперации РФ	11,2	10,9	11,2	11,8	12,6	112,5
Оборот оптовой торговли потребительской кооперации РК	0,08	0,09	0,03	0,202	0,02	25,0

В диссертации рассмотрены характеристики основных факторов, влияющих на формирование и выбор стратегий развития торговой сферы потребительской кооперации (рисунок 2).



Рисунок 2 – Современные детерминанты стратегического развития торговой сферы потребительской кооперации

Установлено, что большое влияние на выбор стратегии развития и принятия стратегических решений оказывает сложившаяся в регионе социальная сфера, обусловленная уровнем благосостояния населения, его доходами, традициями, обычаями и устоями.

**3. Разработан научно-методический подход к оценке стратегического потенциала развития торговых предприятий потребительской кооперации, предусматривающий применение интегрального показателя, основанного на анализе внешней и внутренней среды, учитывающего многокомпонентность торговой системы и специфику развития ее инфраструктуры, выявляющего ключевые факторы успеха торговых предприятий, формирующих перспективы стратегического развития.**

Оценка стратегического потенциала развития торговых предприятий потребительской кооперации с целью выявления ключевых факторов успеха, формирующих перспективы стратегического развития, осуществлена с использованием методических подходов, основанных на применении матричных методов анализа, путем исследования состояния инфраструктуры торговой кооперативной сферы, положения предприятия на товарном рынке. Перечень приемлемых для анализа методов оценки может быть различным, однако цель их применения заключается в оценке стратегических перспектив развития предприятия в реальных условиях хозяйствования. С этой целью была разработана схема проведения стратегического анализа потенциала развития торговых предприятий, представленная на рисунке 3.



Рисунок 3 – Схема проведения стратегического анализа потенциала развития торгового предприятия

Оценка макроуровня внешней среды проводилась с применением PEST-анализа. Результаты показали, что среди факторов, оказывающих наибольшее влияние на формирование потенциала развития торговли потребительской кооперации Республики Крым, негативное влияние оказывает увеличение государственной собственности в бизнесе и промышленности, снижение численности населения в сельских регионах, рост стоимости энергетических ресурсов и повышение общего уровня налоговых выплат. Положительно на развитие торговли влияет специфика региона, характеризующаяся повышением спроса в летние периоды времени за счет функционирования туристско-рекреационного комплекса. Ежегодное повышение туристических потоков увеличивает уровень продаж особенно в населенных пунктах, расположенных в курортных зонах полуострова. Способствует развитию и структура самой системы, представляющая собой развитую торговую сеть, охватывающую большую часть территории региона (таблица 3).

Для оценки микроуровня внешней среды, исследования конкурентного окружения торговых предприятий потребительской кооперации использована Модель «5 конкурентных сил М. Портера». Полученные результаты, представленные в таблице 4, свидетельствуют о том, что ориентация кооперативной сферы на сельские районы в определенной степени формирует ряд преимуществ предприятий системы перед потенциальными конкурентами. Связано это, в первую очередь с нежеланием вхождения сетевого ритейла в малонаселенные сельские районы, а также наличия у кооперативных предприятий опыта ведения бизнеса в сельской местности, сформированной логистической системы и широкого распространения самой системы в рамках региона.

Таблица 3 – Территориальная структура и показатели розничной торговой сети Крымпотребсоюза Республики Крым за 2013 г.

Районы	Характеристика района		Розничная сеть Крымпотребсоюза			
	Население, чел.	Населенных пунктов, ед.	Количество торговых объектов, ед.	Количество обслуживаемых населенных пунктов, ед.	Территориальный охват района, %	Удельный вес обслуживаемого населения, %
Бахчисарайский район	90029	85	-	-	-	-
Белогорский район	60595	80	37	33	41,3	40,0
Городской округ Алушта	53951	26	2	1	3,8	5,0
Городской округ Армянск	24388	4	-	-	-	-
Городской округ Керчь	14956	1	6	1	100,0	3,2
Городской округ Судак	32674	16	1	1	6,3	1,1
Городской округ Феодосия	100492	18	-	-	-	-
Городской округ Ялта	138833	32	3	2	6,3	1,2
Город Севастополь	436463	1	4	1	100,0	1,0
Джанкойский район	105587	114	-	-	-	-
Евпаторийский городской округ	119734	4	10	4	100,0	18,0
Кировский район	51084	40	7	6	15,0	6,0
Красногвардейский район	84727	84	42	39	46,4	38,0
Краснопереконский район	50138	38	23	19	50,0	33,0
Ленинский район	59679	68	35	30	44,1	22,7
Нижегорский район	44901	59	28	25	42,4	26,1
Первомайский район	32262	42	21	18	42,9	20,0
Раздольненский район	30609	41	29	27	65,9	41,0
Сакский район	100960	80	51	46	57,5	42,0
Симферопольский район	393340	114	58	41	36,0	8,0
Советский район	31693	39	14	13	33,3	16,9
Черноморский район	30302	34	-	-	-	-
Итого РК	2348631	1020	371	307	30,1	10,0

Проведенное автором исследование внутренней среды торговой сферы потребительской кооперации с применением SWOT-анализа показало слабые стороны, сдерживающие развитие и создающие предпосылки для формирования условий банкротства предприятия. Установлено, что большинство угроз для кооперативной системы связано с финансовыми проблемами из-за снижения количества торговых объектов и падения объема годового розничного товарооборота. При этом потенциал торговых предприятий Крымпотребсоюза имеет определенные возможности перспективного повышения уровня обслуживания покупателей, снижения затрат, привлечения дополнительных покупательских потоков, модернизации и расширения торговой сети.

Таблица 4 – Результаты анализа конкурентной среды Крымпотребсоюза за 2013 год

Район	Население, обслуживаемое кооперативными предприятиями, чел.	Всего магазинов на данном товарном рынке, ед.	Количество предприятий Крымпотребсоюза		Количество предприятий конкурентов,	
			ед.	%	ед.	%
Белогорский район	24238	61	37	60,7	24	39,3
Городской округ Алушта	2698	15	2	13,3	13	86,7
Городской округ Керчь	4786	16	6	37,5	10	62,5
Городской округ Судак	359	4	1	25,0	3	75,0
Городской округ Ялта	1666	21	3	14,3	18	85,7
Город Севастополь	4364	27	4	14,8	23	85,2
Евпаторийский городской округ	21552	28	10	35,71	18	64,3
Кировский район	3065	90	7	7,8	83	92,2
Красногвардейский район	32196	141	42	29,8	99	70,2
Краснопереконский район	16546	279	23	8,2	256	91,8
Ленинский район	13547	140	35	25,0	105	75,0
Нижнегорский район	11719	99	28	28,3	71	71,7
Первомайский район	6452	49	21	42,9	28	57,1
Раздольненский район	12550	153	29	19,0	124	81,1
Сакский район	42403	189	51	27,0	138	73,0
Симферопольский район	31467	326	58	17,8	268	82,2
Советский район	5356	34	14	41,2	20	58,8
Итого	234964	1672	371	22,2	1301	77,8

Для оценки стратегического потенциала развития торговых предприятий потребительской кооперации предложен вариант расчета интегрального показателя (P), основанного на анализе показателей внешней и внутренней среды, учитывающий специфику развития инфраструктуры кооперативной торговли:

$$P = \sum_{i=1}^n P_i \div n, \quad (1)$$

где  $P_i$  – групповой показатель перспектив стратегического развития, %;  $n$  – число групповых показателей перспектив стратегического развития предприятия, ед.

Расчеты интегрального показателя для торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым проведены в следующей последовательности:

- 1) в качестве первого группового показателя перспектив стратегического развития взят результат PEST-анализа, согласно которого внешнее удаленное положительное воздействие на кооперативную организацию оценено в 65 баллов, отрицательное – 40 баллов, расчетный показатель составил 62,0%;
- 2) второй групповой показатель – результат оценки конкурентных сил по М. Портеру, бальная оценка пяти конкурентных сил составила 33 балла, расчетный показатель – 66,0%;
- 3) третий групповой показатель – результат SWOT-анализа, по которому выделены 9 сильных сторон и 10 слабых, расчетный показатель составил 47,0% (таблица 5).

Таблица 5 – Результаты стратегического анализа перспектив развития кооперативной торговой сферы Республики Крым

Метод анализа	Результаты исследования	Расчет интегрального показателя (P), %
PEST- анализ	65 баллов – положительное влияние 40 баллов – отрицательное влияние	$P1 = 65 \cdot 100 / 105 = 62$
«5 сил Портера»	33 балла – фактическое конкурентное влияние 50 – баллов максимальное влияние	$P2 = 33 \cdot 100 / 50 = 66$
SWOT-анализ	9 сильных сторон и 10 слабых сторон	$P3 = 9 \cdot 100 / 19 = 47$
Итого		$P = (62 + 66 + 47) / 3 = 58$

Обобщенные результаты стратегического анализа, методической базой которого стала оценка внутренней среды, а также ее окружения на макро- и микроуровне показали, что на данном этапе с учетом экономического положения торговой кооперативной сферы в Республике Крым возможность дальнейшего развития обеспечена только на 58,0%, что связано со слабой финансовой обеспеченностью и снижением объемов активов. Потенциал стратегического развития во многом обусловлен влиянием факторов, способствующих формированию определенного имиджа народной торговой сети, ее приближенности к сельским потребителям (таблица 6).

Таблица 6 – Характеристика факторов развития кооперативной розничной торговой сети в Республике Крым

Фактор	Характеристика	Маркеры влияния
Социальная миссия	Лояльные программы реализации продукции для членов кооперативной системы, максимальное удовлетворение потребностей членов-пайщиков, высокий уровень обслуживания.	Внедрение системы скидок и продуктовых карточек для членов кооперативной системы; увеличение объемов продаж среди членов системы; повышение сервиса за счет высокого уровня квалификации персонала.
Ассортиментная политика	Снижение ассортимента товаров на фоне стабильности представленных в сети товаров собственного производства.	Переориентация на продукцию производства собственной сети; предоставление потребителям качественных товаров; расширение ассортимента за счет товаров, не имеющих аналогов у конкурентов.
Финансовая и экономическая деятельность	Недостаточность финансирования, отсутствие вливания дополнительных капиталов, сокращение числа торговых предприятий.	Привлечение новых пайщиков и инвесторов, увеличение за счет паевых взносов основного капитала; распределение прибыли на развитие предприятий; проведение реконструкций, обновление МТБ.
Развитие товарного рынка	Повышение уровня конкуренции на товарном рынке, выход на «арену» мировых ритейлов, поглощение мелких торговых предприятий крупными.	Развитие в сети торговых форматов «Маркет»; переориентация на альтернативные формы сбыта; внедрение в практике развозной торговли и продажи с транспортных средств.
Социальный фактор	Снижение уровня доходов населения, падение спроса, переориентация потребителей на продукцию низкого ценового сегмента.	Внедрение лояльной ценовой политики; адаптация цен к среднему уровню доходов населения; пересмотр ассортимента товаров; внедрение накопительных дисконтных карт.

Обобщение полученных результатов позволяет выделить факторы успеха: наличие опыта в применении на практике основных положений логистики снабжения; развитая логистическая система; обеспеченность высококвалифицированным персоналом; возможность качественного выполнения работ; сформированная база обеспечения материальными ресурсами за счет наличия в системе собственного производства и ведения деятельности в сфере заготовок; социальная ориентация на удовлетворение потребностей потребителей.

**4. Разработан сценарий стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации, предусматривающий модели обоснования эффективности внедрения передвижной торговли на основе сформированного интегрального показателя, характеризующего весомость конкурентных преимуществ, что позволит внедрить в ряде сельских районов оптимальные маршруты передвижной торговли с целью обеспечения населения товарами первой необходимости и повышения качества торгового обслуживания.**

При проведении исследования отмечено, что практическая реализация стратегий развития должна проходить по определенному сценарию, который предполагает формирование плана последовательных действий, направленных на реализацию задач. Учитывая разнообразие подходов к построению плана сценария, рекомендована параллельная реализация стратегий «выживания» и «концентрической диверсификации». В таблице 7 отражена структура сценария стратегического развития для кооперативной торговли.

Таблица 7 – Структура сценария стратегического развития, основанного на внедрении передвижной торговли и маршрутизации графиков следования автолавок

Этап	Содержание	Индикатор
1	Выделение задач сценария, анализ временного горизонта	4-5 задач, срок реализации
2	Оценка внешней среды предприятия, анализ макро- и микроокружения	Перечень наиболее и менее перспективных зон рынка
3	Оценка внутренней среды, анализ состояния и структуры торговой сети	Перечень убыточных предприятий системы
4	Оценка транспортной инфраструктуры выделенных районов, анализ дислокации кооперативных торговых предприятий	Схема географического расположения убыточных торговых предприятий
5	Разработка маршрута следования автомагазинов в убыточных районах	График работы автолавки
6	Расчет объема капиталовложений на обеспечение развозной торговли	Смета расходов
7	Расчет экономической эффективности от перехода на развозную торговлю	Технико-экономическое обоснование
8	Формирование оптимального ассортимента товаров для обеспечения развозной торговли	Ассортиментный перечень
9	Фокусирование альтернатив: проверка совместимости альтернатив развития	Сравнительный анализ
10	Анализ рисков, потенциальных угроз	План управления рисками
11	Выработка ведущей и альтернативной стратегии. Разработка мер по контролю за выполнением	Стратегический план

В ходе реализации сценария развития решается ряд стратегических задач, среди которых: модернизация торговой системы, оптимизация механизма реализации потребительских товаров сельскому населению; формирование привлекательности собственного бренда и т.д. Основу сценария развития составляет внедрение в отдельных районах Республики Крым маршрутов передвижной торговли и обеспечение населения продуктами первой необходимости путем продажи товаров через мобильную автолавку. Реализация сценария учитывает влияние государственных Программ развития, предполагающих субсидирование потребительской кооперации для обеспечения качественного обслуживания сельского населения. Объемы бюджетных ассигнований определяют размер субсидии, которые в период 2018-2020 гг. составят 15,2 млн. руб., в т.ч. 11,5 млн. руб. (75,7%) – в 2018 году. Объем ресурсного обеспечения Программы «Развитие торговой деятельности на 2018-2020 годы» из внебюджетных источников установлен в размере 32,1 млн. руб.

Расчет эффективности внедряемых маршрутов следования передвижной автолавки проводился с учетом факторного влияния условий внешней и внутренней среды. Во внимание принимались такие показатели, как: наличие конкурентов, объемы сбыта и интенсивность спроса. В работе предпринята попытка модификации Гравитационной модели Рейли путем выделения притягательных сторон передвижных торговых объектов, обусловленных уникальностью ассортимента товаров собственного бренда, перспективой установления низких цен, возможностью расположения автолавки в местах, наиболее приемлемых для покупателей, отсутствия в регионе аналогичных торговых объектов:

$$R_i = \frac{C_i \times RE_i}{n_i - k_i}, \quad (2)$$

где  $R_i$  – ожидаемый экономический эффект от торгового объекта, руб.;  $C_i$  – количество населения, совершающего покупки в торговых объектах  $i$ -района, ед.;  $RE_i$  – средние расходы покупателя  $i$ -района на товары данной категории, руб.;  $n_i$  – количество торговых предприятий в  $i$ -районе, ед.;  $k_i$  – коэффициент привлекательности автолавки, действующей в  $i$ -районе.

Коэффициент привлекательности передвижной торговли определялся соотношением собственных конкурентных преимуществ (детерминант успеха) и преимуществ потенциальных конкурентов. Расчет позволил определить уровень ожидаемого спроса на рынке конкретного населенного пункта. Этот показатель взят в основу разрабатываемого графика движения автолавки, в котором приоритетными населенными пунктами выбираются те села, в которых возможен максимальный сбыт перевозимых грузов. В ходе исследования рассчитаны ожидаемые уровни продаж по трем маршрутам (таблица 8).

Таблица 8 – Ожидаемые объемы продаж и дохода при внедрении трех маршрутов передвижной торговли в Нижнегорском районе Республики Крым (руб.)

Номер маршрута	Объем продаж дневной	Объем продаж годовой	Объем дохода дневной	Объем дохода годовой
Маршрут № 1	97580	24590160	11710	2950819
Маршрут № 2	69981	17635212	8398	2116225
Маршрут № 3	85948	21658896	10314	2599068
Итого	253509	63884268	30422	7666112

Эффективность маршрута была рассчитана с учетом логистических затрат, формируемых в результате эксплуатации транспортного средства и осуществления автолавкой торговой деятельности. Выполнены расчеты по ожидаемым результатам от внедрения маршрута передвижной торговли в Нижнегорском районе (таблица 9).

Таблица 9 – Прогнозируемые результаты экономических показателей от внедрения передвижной торговли в Нижнегорском районе Республики Крым

Показатель	2013 г.	2016 г.	Прогноз на		Тем роста 2020 к 2013, %
			2018 г.	2020 г.	
Выручка, тыс. руб.	32589,1	15288,1	63884,3	68964,2	211,6
Доход, тыс. руб.	3910,7	1834,6	7666,1	8275,7	211,6
Издержки, тыс. руб.	2326,4	1100,8	3417,1	3558,6	153,0
Прибыль, тыс. руб.	1584,3	733,8	4249,0	4717,1	297,7
Налог на прибыль, тыс. руб.	316,9	146,8	849,8	943,4	297,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	1267,4	587,0	3399,2	3773,7	297,7
Рентабельность, %	3,9	3,8	5,3	5,5	1,6

Принятие проекта субсидирования системы потребительской кооперации позволяет одновременно организовать 11 маршрутов движения автолавки по районам Республики Крым для активизации деятельности и повышения экономических результатов. В Нижнегорском районе параллельное внедрение трех маршрутов следования автомагазина позволит увеличить объем прогнозируемого товарооборота в 2 раза, по сравнению с 2013 годом, и в 4 раза, по сравнению с 2016 годом.

В работе также рассмотрен альтернативный вариант маршрутов, ориентированный на строительство автомагистрали «Таврида», проходящей через некоторые районы Республики Крым, где прибыльная работа торговых кооперативных объектов будет обеспечена за счет увеличения туристических потоков и повышения уровня продаж.

**5. Сформирована структура системы управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли, основанная на децентрализации структурных подразделений системы, повышения их самостоятельности и ответственности, с использованием бизнес-планирования, учитывающего уровень развития каждого подразделения для минимизации рисков и обеспечения результативности выполнения стратегических планов организации.**

Стратегическое развитие торговых предприятий потребительской кооперации, предполагающее трансформацию самой кооперативной системы и совершенствование подходов к организации торгового обслуживания,

возможно при организации системы управления, целью которой является обеспечение условий реализации разработанных стратегий развития, предотвращение возникновения угроз и минимизация негативного воздействия кризисных явлений (рисунок 4).

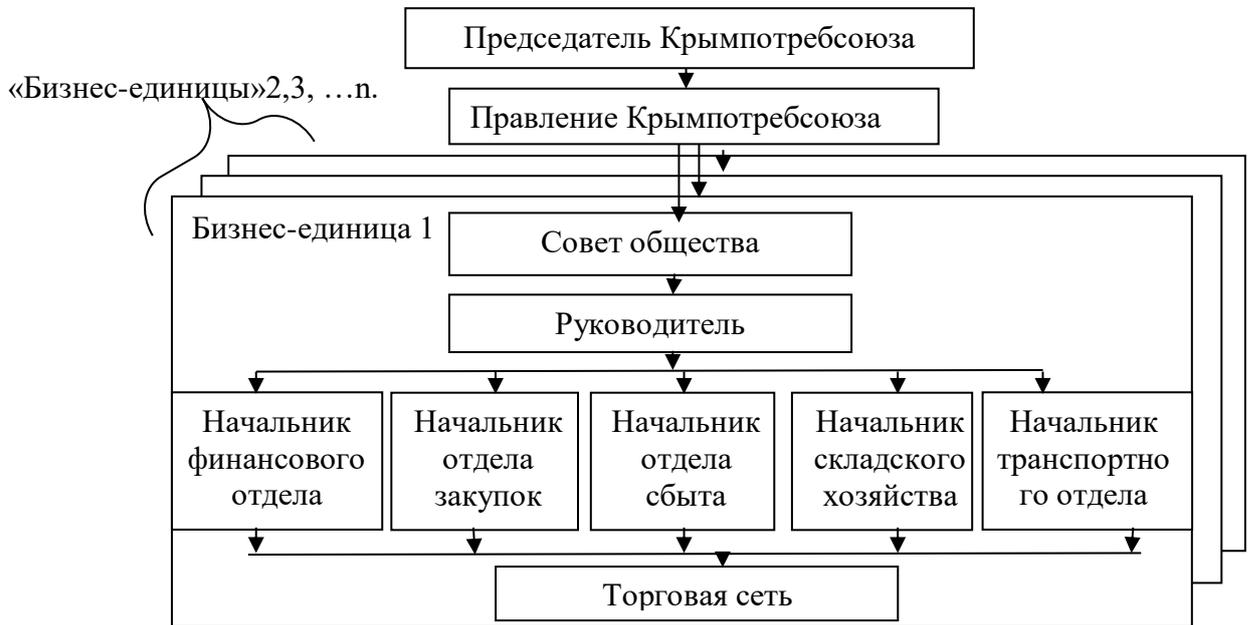


Рисунок 4 – Вариант организационной структуры управления «бизнес-единицей» потребительской кооперации

Такая система управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли базируется на децентрализации структурных подразделений и повышении самостоятельности каждой «бизнес-единицы», входящей в кооперативную систему. Делегирование полномочий дает возможность более оперативно реагировать на происходящие изменения, учитывать уровень развития каждого подразделения. Прогноз перспектив стратегического развития выглядит следующим образом (рисунок 5).

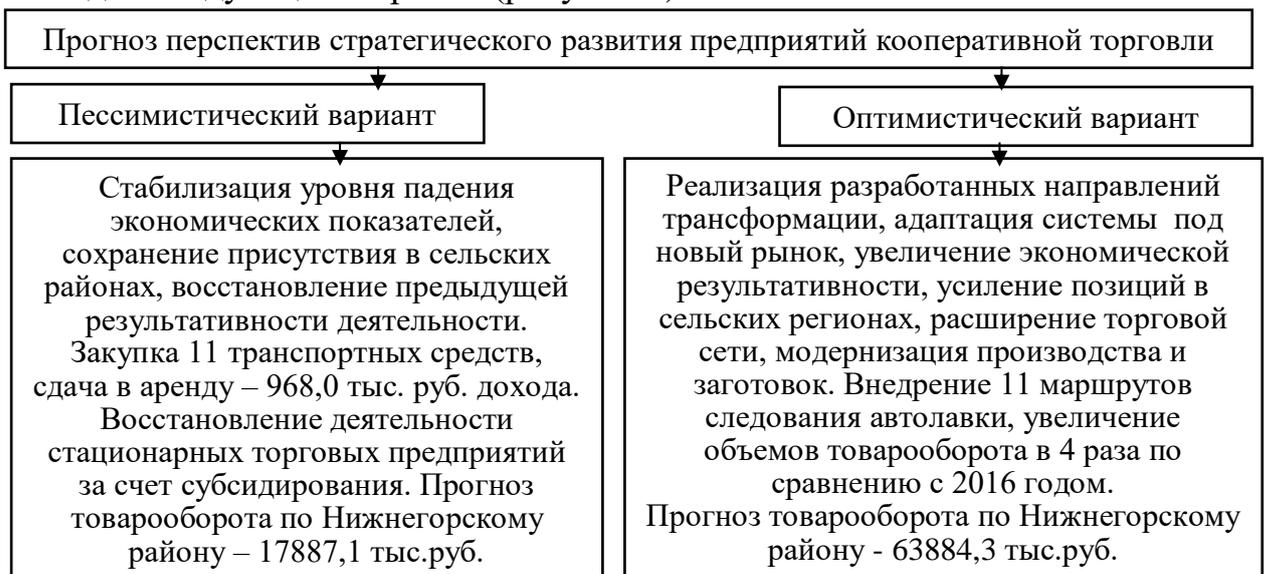


Рисунок 5 – Прогноз перспектив стратегического развития кооперативной торговли

Учитывая воздействие ряда факторов на работу кооперативной системы, определена необходимость разработки бизнес-планов, как ориентиров и механизмов достижения стратегических целей. Для успешной реализации бизнес-планирования в кооперативной системе предложено отдельно выделять торговые убыточные и прибыльные предприятия, для которых стратегические цели будут иметь кардинальные различия. Определять сроки бизнес-планов необходимо в зависимости от отдельных технико-экономических показателей. Для ранжирования торговых предприятий системы, в зависимости от объемов их годового товарооборота и размеров торговых площадей, в работе использована матрица БКГ. Для потребительских обществ, предприятия которых имеют небольшие объемы продаж и значительные размеры торговых площадей, рекомендовано внедрение краткосрочных бизнес-планов, торговым предприятиям с высокими показателями товарооборота и небольшими торговыми площадями – средне- и долгосрочное бизнес-планирование. Бизнес-планирование рекомендовано проводить по следующей схеме (рисунок 6).



Рисунок 6 – Схема внедрения стратегического бизнес-планирования для кооперативных торговых предприятий

Данная модель процесса внедрения стратегического бизнес-плана дает возможность получить общую информацию об объеме работ, которые необходимо осуществить для разработки наиболее оптимального и перспективного бизнес-плана. Контроль за выполнением процедуры внедрения стратегического бизнес-планирования необходимо возложить непосредственно на руководителей каждой «бизнес-единицы».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В диссертационной работе рассмотрены теоретические основы, методические и практические рекомендации по стратегическому развитию торговых предприятий потребительской кооперации. По результатам проведенного исследования сделаны выводы и предложения:

1. Для систематизации и обобщения содержания термина «стратегия развития предприятий» в отношении организаций торговой сферы проведен анализ существующего разнообразия теоретических подходов путем исследования научной и методической литературы, что дало возможность уточнить и предложить собственное определение термина с учетом характерных признаков, свойственных торговым предприятиям. В работе рассматривается «стратегия развития предприятий торговли» как обобщенная многоуровневая модель перспективных действий предприятия, направленных на улучшение качественных и количественных характеристик предприятия, обусловленных повышением конкурентоспособности и доли на товарном рынке, улучшении финансовой устойчивости с целью достижения поставленных целей. Систематизация содержания определения данной терминологии позволила отметить, что термин «стратегия развития предприятия» характеризует направленность этого понятия, определяя характерные особенности поставленных целей и решаемых задач.

2. С целью выделения детерминант стратегического развития торговых предприятий и их систематизации путем проведения анализа факторного влияния, определены направления стратегического воздействия на развитие торговой сферы потребительской кооперации, среди которых выделены применяемые предприятием стратегии, наличие навыков и общепризнанных ценностей у данной кооперативной системы, ее структура, стиль работы, организация самой системы и штата персонала. На основании анализа выделены четыре основные детерминанты, влияние которых является наиболее значимым и результативным. К ним были отнесены: персонификация коммуникаций с потребителями, обеспечение научного подхода к организации системы управления, кластеризация взаимодействующих структур системы, повышение квалификации и уровня мотивации персонала. На основании оценки перспектив развития товарного рынка региона, уровня доходов населения и динамики изменения основных экономических показателей деятельности потребительской кооперации установлено, что большое значение для выбора стратегии развития и принятия стратегических решений имеет сложившаяся в регионе социальная сфера, обусловленная уровнем благосостояния населения, его доходами, традициями, обычаями и устоями. Это позволит при оценке факторного

влияния учитывать социальную миссию потребительской кооперации и направленность ее на обслуживание населения в рамках концепции.

3. Для выявления ключевых факторов успеха, формирующих перспективы стратегического развития кооперативных торговых предприятий, на основании разработанного научно-методического подхода к оценке стратегического потенциала развития, проведено исследование состояния торговой инфраструктуры Крымпотребсоюза. При анализе внутренней и внешней среды предприятия с использованием матричных методов анализа, при помощи которых оценивалось политическое, экономическое, социальное и технологическое воздействие на организацию, а также уровень сформированной в регионе конкурентной среды и внутреннего состояния самой системы, установлены ключевые факторы успеха стратегического развития, к которым отнесены: переориентация населения на торговые объекты с низким уровнем ценообразования, наличие у предприятий опыта ведения торговой деятельности, развитость логистики и высокий уровень квалификации персонала. Общий уровень перспектив развития потребительской кооперации региона оценен в 58,0%. Это позволит применять методику расчета на практике для выявления наиболее приоритетных направлений стратегического развития.

4. Для разработки сценария стратегического развития предприятий кооперативной торговли, ориентированных на обслуживание сельского населения и оценки эффективности результативности его реализации, путем применения разработанного интегрального показателя, основанного на учете конкурентных преимуществ, сформирован план сценария, предложены маршруты передвижной торговли и сделаны прогнозы относительно ожидаемых объемов товарооборота. Анализ показал, что внедрение передвижной торговли в отдельных районах Республики Крым при обеспечении государственной финансовой поддержки в рамках программ развития региона, позволит не только сохранить кооперативной системе свое присутствие в сельских районах, но и в два раза увеличить планируемые объемы товарооборота от ведения торговой деятельности. Разработанная модель обоснования эффективности внедрения передвижной торговли на основе предложенного интегрального показателя может быть применена на практике предприятиями, ориентированными на нетрадиционные методы продажи товаров и специализирующимися на ведении торгового бизнеса в сельских районах и малонаселенных пунктах.

5. Для формирования структуры управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли, на основании анализа выполнения стратегических планов предприятия, предложено внедрить систему внутрифирменного планирования, одной из функций которой будет являться разработка бизнес-планов с учетом индивидуального подхода к бизнес-планированию для каждой бизнес-единицы и ориентации сроков бизнес-планов на основные технико-экономические показатели работы отдельных структурных элементов, путем их ранжирования с использованием модели – матрица БКГ. При реализации на практике это позволит учитывать особенности ведения торговой деятельности и осуществления торговых услуг для каждого районного

потребительского общества, с целью повышения уровня выполнения установленных планов и направлений стратегического развития.

## СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

**а) публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертаций:**

1. Гутникова, О.Н. Оценка экономической эффективности организации передвижной торговли для повышения качества торгового обслуживания населения [Электронный ресурс] / О.Н. Гутникова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. – № 5 (0,52/0,52 л.авт.). – Режим доступа: [http://uecs.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=4901](http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=4901) (дата обращения 11.05.2018 г.).

2. Павлушенко Л.Е. Развитие производственной деятельности потребительской кооперации Крыма, как фактор продовольственной безопасности региона [Текст] / Л.Е. Павлушенко, **О.Н. Вечирко**<sup>1</sup> // Региональная экономика. Юг России. – 2018. – № 2 (20). – С. 101-108 (0,73/0,37 л.авт.).

3. Цёхла С.Ю. Оценка ключевых факторов успеха торговой сферы потребительской кооперации Крыма [Текст] / С.Ю. Цёхла, **О.Н. Гутникова** // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №12(ч.1). – С. 755-762 (0,78/0,39 л. авт.).

4. Цёхла С.Ю. Особенности развития инфраструктуры розничной торговли потребительской кооперации Республики Крым [Текст] / С.Ю. Цёхла, **О.Н. Вечирко** // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №9-4 (88-4). – С. 251-257 (0,64/0,32 л. авт.).

5. Вечирко, О.Н. Возрождение заготовительной деятельности как приоритетное направление развития потребительской кооперации Республики Крым [Текст] / О.Н. Вечирко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №8-1. – С. 960-962 (0,5/0,5 л.авт.).

**б) публикации в периодических научных изданиях рекомендованных ВАК Украины:**

6. Тягунова Н.М. Торговельна логістика – основа конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства [Текст] / Н.М. Тягунова, **О.М. Вечирко** // Вісник Львівської комерційної академії. – 2014. – №46. – С. 143-146 (0,48/0,24 л. авт.).

7. Тягунова Н.М. Бизнес-план – основной подход к формированию стратегии развития торгового предприятия [Текст] / Н.М. Тягунова, **О.М. Вечирко** // Науковий вісник Полтавського ун-ту економіки и торгівлі. – 2012. – №3 (54). – С.140-146 (0,5/0,25 л. авт.).

**в) монографии:**

8. Вечирко, О.Н. Стратегии развития торговых предприятий в условиях рыночной экономики [Текст] / О.Н. Вечирко // Развитие торговли и торговой политики в Республике Крым в условиях трансформации хозяйственных

<sup>1</sup> Фамилия Вечирко поменяна на фамилию Гутникова (свидетельство о браке №1414 от 19.08.2017 г.)

связей: коллективная монография; под ред. В.Е. Реутова, О.Б. Ярош. Саки: ИП Бровко А.А., 2017. – С. 82-100 (16,0/1,0 л. авт.).

**г) публикации в других изданиях:**

9. Гутникова, О.Н. Сценарий стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым [Текст] / О.Н. Гутникова // Экономика, управление, финансы и учет: проблемы и направления развития: IX междунар. экон. форум молодых ученых. – Москва: НОО «Профессиональная наука, 2018. – С. 62-79 (0,49/0,49 л. авт.).

10. Гутникова, О.Н. Формы торгового обслуживания сельского населения Крыма [Текст] / О.Н. Гутникова // Современный механизм функционирования торгового бизнеса и туристической индустрии: реальность и перспективы: матер. междунар. науч.-практ. конф. студентов и молодых ученых Белорус. гос. экон. ун-т. – Минск, 2018. – С. 456-457 (0,13/0,13 л.авт.).

11. Иванов Ю.В. Мировой опыт развития потребительской кооперации [Текст] / Ю.В. Иванов, **О.Н. Вечирко** // Социально-экономическое развитие стран, регионов и оптимизация секторов экономики: анализ и прогнозы: сб. науч. тр. по матер. I междунар. науч.-практ. конф. – Москва: НОО Профессиональная наука, 2017. – С. 238-244 (0,44/0,22 л. авт.).

12. Вечирко, О.Н. Исторические предпосылки развития потребительской кооперации в Республике Крым [Текст] / О.Н. Вечирко // Актуальные проблемы междисциплинарных исследований в изучении истории, культуры и экономики Крыма: матер. всерос. науч.-практ. конф. – Симферополь: ИТ «Ариал», 2017. – С. 44-48 (0,23/0,23 л. авт.).

13. Вечирко, О.Н. Преобразования в розничной торговле Республики Крым [Текст] / О.Н. Вечирко // Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса: сб. матер. II науч.-практ. конф. молодых ученых, аспирантов, студентов. – Симферополь, 2017. – С. 8-10 (0,13/0,13 л. авт.).

14. Вечирко, О.Н. Механизм выхода фирмы на товарный рынок в условиях трансформации форм конкурентной борьбы [Текст] / О.Н. Вечирко // Трансформация хозяйственных связей и торговой политики региона в условиях реализации федеральных целевых программ. Сб. матер. межрегион. науч.-практ. конф. ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского». – Симферополь, 2016. – С. 14-18. (0,25/0,25 л. авт.).

15. Вечирко, О.Н. Стратегия выживания для современных розничных торговых предприятий [Текст] / О.Н. Вечирко // Economics, management, law: realities and perspectives: Collection of scientific articles. - Les Editions L'Originale, Paris, France, 2016. – P. 134-138 ( 0,28/0,28 л. авт.).

16. Вечирко, О.М. Оцінка ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі у сучасних умовах [Текст] / О.Н. Вечирко // Management, Law: current state and perspectives of development: Collection of scientific articles. – Thorpe-Bowker®, Melbourne, Australia, 2015. – P. 77-83 (0,52/0,52 л. авт.).

17. Вечирко, О.Н. Аспекты выбора стратегии развития малых предприятий в современных условиях [Тест] / О.М. Вечирко // Менеджмент предпринимательской деятельности: матер. десятой всеукр. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, докторантов. – Симферополь, 2012. – С.36-38 (0,13/0,13 л.авт.).