

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

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**

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук,
профессор
Цёхла Светлана Юрьевна

Симферополь – 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы формирования стратегии развития торговых предприятий.....	14
1.1 Стратегии развития торговых предприятий: сущностные характеристики и типы.....	14
1.2 Сфера торговых услуг как объект стратегического управления.....	34
1.3 Детерминанты стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации.....	55
Глава 2 Анализ потенциала стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации.....	70
2.1 Состояние развития инфраструктуры торговли потребительской кооперации Республики Крым.....	70
2.2 Стратегический анализ развития предприятий потребительской кооперации.....	89
2.3 Оценка ключевых факторов успеха торговли потребительской кооперации.....	111
Глава 3 Формирование направлений стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым.....	126
3.1 Направления стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации	126
3.2 Сценарий стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации.....	146
3.3 Внедрение перспективного бизнес-планирования в рамках разработки структуры системы управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли.....	164
Заключение.....	184
Список литературы.....	187
Приложение А Структура классификации составляющих стратегии развития торговых предприятий.....	207

Приложение Б	Подход к классификации оптовых предприятий – субъектов товарного рынка.....	208
Приложение В	Подход к классификации розничных торговых предприятий.....	209
Приложение Г	Концептуальная схема построения SWOT – анализа для предприятий торговой сферы.....	210
Приложение Д	Структура концепции торговой логистики.....	211
Приложение Е	Схема маршрута движения автолавки № 1.....	212
Приложение Ж	Вариант передвижной автолавки.....	213
Приложение И	Структура затрат, формируемых в процессе запуска проекта передвижной торговли.....	214
Приложение К	Образец анкеты для выявления отношения потребителей к передвижной торговле.....	215
Приложение Л	Структура годовых издержек по обслуживанию передвижной торговли	216
Приложение М	Направления маршрутов передвижной торговли по Нижнегорскому району.....	217
Приложение Н	Обзор финансово-экономических результатов деятельности кооперативных торговых предприятий Нижнегорского районного потребительского общества.....	218
Приложение П	Схема ранжирования торговых предприятий для выявления сроков бизнес-планов.....	219
Приложение Р	Схема имитационной модели для построения бизнес-плана.....	220
Приложение С	Схема процедуры реинжиниринга бизнес-процессов.....	221
Приложение Т	Акт о внедрении результатов диссертационного исследования для предприятия ООО «Крымкоопвнешторг».....	222
Приложение У	Акт о внедрении результатов диссертационного исследования для предприятия ООО «Титто».....	223
Приложение Ф	Справка об использовании результатов диссертационного исследования в учебном процессе Института экономики и управления.....	224

Введение

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, образовались 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 Ф. Котлера, И. Ансофа, Э. Чендлера, А. Томсона, А. Стикланда, Г. Минцберга, Л. Азоева, О. Виханского, В. Ляско, В. Винокурова, М. Круглова, А. Поршнева, С. Попова, Т. Одарченко и др.

Основоположниками теории формирования кооперативного движения принято считать таких ученых, как О. Оуэн, У. Кинг, Ш. Фурье, Л. Блан, Дж. Милль, В. Ленин. Большой вклад в понимание сущности кооперации внесли труды М. Туган-Барановского, С. Кривенко, А. Анцыферова, Н. Зибера, А. Билимовича, Ф. Щербины, Н. Баллина, Ф. Тернера, В. Воронцова, А. Чепрова, А. Исаева 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: А. Степанов, В. Теплова, С. Бабенко, Н. Балабан, Е. Демидова, Н. Бородкина, М. Камзабаева, Е. Ефремова, Г. Киселева, Л. Сипко, С. Линде, Э. Парнелла, С. Растворцева, А. Лебедев, А. Онежко, Л. Павлуненко, С. Цёхла, Л. Снитко 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 определяют 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 реализации стратегического развития 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 основную структуру системы управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли.

Объект исследования – организационно-экономические процессы реализации 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 научного материала в области стратегического развития торговых предприятий, расширения теоретико-методологической 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 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 правильно 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 возможности повышения конкурентоспособности такие, как: наличие собственных перерабатывающих предприятий, системы заготовок сельскохозяйственной продукции, опыта в сфере логистики и применения 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 должен составить возврат к бизнес-планированию, основанному 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.), Париже (2016 г.), Мельбурне (2015 г.), Москве (2014 г.) и Симферополе (2012 г.).

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).

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 РФ (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.

Глава 1 Теоретико-методические основы формирования стратегии развития торговых предприятий

1.1 Стратегии развития торговых предприятий: существенные характеристики и типы

Эффективное и устойчивое функционирование предприятий в условиях глобальных экономических преобразований, кардинальных кризисных явлений в мировой экономике во многом зависит от рационального применения на практике инструментов стратегического менеджмента, основанных на формировании и реализации принципов стратегического управления. Одним из направлений стратегического управления является выбор и обоснование эффективной стратегии развития предприятия. Процесс разработки стратегии развития является многогранной и сложной задачей, требующей рассмотрения основных теоретических подходов к определению понятия «стратегия развития предприятия» [85, с 88].

На современном этапе развития экономики страны стратегия в общем виде определяется как эффективная деловая концепция, объединяющая комплекс реальных действий, цель которых - достижение конкурентного преимущества и сохранение такого положения организации на протяжении длительного периода. Стратегия развития предприятия является своего рода всесторонним комплексным планом действий, направленным на достижение поставленных целей с максимальной выгодой для организации.

Разработка стратегии развития предприятия является трудоемкой, поэтапной процедурой, основанной на глубоком исследовании положения предприятия на рынке, анализе его конкурентоспособности, исследовании существующих угроз и преимуществ.

В зависимости от конкретной ситуации и выбранной цели существуют разные стратегии развития предприятия. В основу их классификации положены два основных подхода. Первый подход связан с выделением следующих стратегических альтернатив: рост, ограниченный рост, сокращение, сочетание. Тогда как второй подход акцентирует внимание на механизмах достижения целей долгосрочной эффективности организаций.

Критериями классификации стратегий зачастую выступают такие признаки, как уровень принятия решений; базовая концепция достижения конкурентных преимуществ; стадия жизненного цикла отрасли; относительная сила позиции торговой организации; мера агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе и т.д. [161, с.192].

В торговых организациях, являющихся конечным звеном доведения товаров до потребителей, существует масса проблем и недостатков, связанных с нестабильностью экономики в целом, слабой защищенностью предприятий со стороны государства и высоким уровнем коммерческих рисков, падением общего уровня платежеспособности населения, ведущим за собой снижение спроса.

Вследствие этого разработка стратегии развития на перспективу направлена на обеспечение защищенности предприятия, стабилизации его состояния, улучшения финансово-экономического положения, повышения привлекательности и конкурентоспособности. Результатом внедрения стратегии является не только улучшение качества обслуживания в торговле, но и повышения значимости торговых предприятий на внутреннем рынке [128].

Исследованию выбора стратегии развития в рыночной среде и ее влияния на эффективность деятельности торгового предприятия посвящены многочисленные научные труды ученых-экономистов [31]. Среди отечественных ученых значительный вклад в развитие систематизированных подходов к определению сущности «стратегии» отражен в исследованиях Г. Азоева, О. Виханского, В. Винокурова, М. Круглова, А. Поршнева, С. Попова, В. Ляско, С. Вигмана, А. Гапоненко, В. Марковой, Р. Фатхутдинова и др.

Исследования зарубежных ученых также содержат научные подходы к определению сущности стратегии развития, среди них наиболее весомый вклад внесен трудами И. Ансоффа, Ф. Абраме, М. Портера, Э. Чандлера, А. Томсона, А. Стикланда, Г. Минцберга, К. Хофера, К. Эндрюса, Дж. Куни, Г. Шейнера, А. Лендлера, П. Лоранж, А. Тридеда, А. Мищенко, В. Герасимчук и др. Эти авторы рассматривали основные вопросы выбора стратегий и влияния их на развитие предприятия, проводили анализ факторов и предпосылок предпочтения той или иной стратегии.

На практике в сфере стратегического менеджмента одновременно применяется несколько терминов, среди которых широкое распространение получили термины «стратегия», «стратегия предприятий» и «стратегия развития предприятий». По мнению автора работы, между этими понятиями существуют значительные различия. Например, термин «стратегия» предполагает определенные правила и образы действия, направленные на достижение поставленных целей, при этом термин «стратегия предприятий» дает характерную адресную направленность на объект, относительно которого применяется стратегия. В результате эти два понятия можно рассматривать как синонимы, предполагающие набор каких-либо целенаправленных стратегических действий.

В научной литературе большинство ученых-экономистов при формировании данных определений, акцентировали свое внимание на всех видах предприятий, не делая уточнения по направлениям их основной деятельности, опуская характерные особенности и различия между предприятиями производственной сферы и сферы услуг (торговли), для которой характерно выполнение основных функций по совершению процесса купли - продажи и оказания торговых услуг.

В отличие от двух предыдущих терминов, термин «стратегия развития предприятий» содержит уточнение вида стратегических целей, направленных именно на формирование условий для развития предприятия. В практике это понятие используется реже, что связано в первую очередь с ограничением

количества применяемых стратегий развития, вследствие малой численности предприятий, которые в сложных экономических условиях стремятся не к стабилизации полученных результатов или сохранению достигнутых, а к их повышению и улучшению. Объединяет эти три понятия то, что все они направлены на формирование стратегических целей и разработку определенного плана действий.

Понятие «стратегия» претерпело значительные изменения под влиянием научно-технического прогресса, воздействия процессов становления рыночной экономики, вследствие чего отмечается необходимость систематизации и анализа трансформации понятия с учетом различных экономических подходов.

Так, автором работы отмечено, что наибольшее число ученых рассматривают стратегии как перспективные правила деятельности организации, направленные на достижения субъектом хозяйствования стратегических преимуществ на рынке товаров и услуг, а также уточнение особенностей и возможностей их применения в предприятиях (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Трактовка понятия «стратегия» как правил и принципов действия

№ п/п	Автор	Определение
1	И. Ансофф	«Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»[2, с.29].
2	М. Крук	«Стратегия – это правила принятия решений, которые формируются в момент начала их реализации» [74, с.112].
4	Ю. Лапыгин	«Стратегия фирмы - система действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов. Стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и из действий, которые являются реакцией на непредвиденное развитие событий» [81,стр.15].
5	В. Ефремов	«Стратегия – это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале» [56].
6	М. Соколов	«Стратегия – это совокупность правил для принятия решений в целях обеспечения устойчивого роста и развития фирмы» [148, с.105].
7	А. Мищенко	«Стратегия – это инструмент менеджеров различных уровней для достижения целей фирмы» [94].

Исходя из общего подхода, положенного в основу определения термина «стратегия», автор акцентирует внимание на том, что практически все ученые четко не указывают период формирования стратегических целей и планов действий, тогда как экономист М. Крук отмечает, что правила принятия решений при разработке стратегии формируются только в момент начала их реализации [74, с.114].

С точки зрения другого подхода «стратегия» увязывается со временем реализации и рассматривается как план действий организации. По мнению автора работы, согласно этому подходу происходит объединение таких понятий как «стратегия» и «планирование» (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Понятие «стратегия» как план действий организации

№ п/п	Автор	Определение
1	А. Томсон	«Стратегия – это перспективный управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую» [156].
2	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	«Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей в будущем» [89].
3	Е. Вершигора	«Стратегия – это общий всесторонний план достижения цели» [17, с.206].
4	Б. Райзберг, Л. Лозовский, Б. Стародубцева	«Стратегия – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты» [147].
5	Р. Фатхутдинов	«Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности» [161].
6	Г. Минцберг	«Стратегия это единство «5 Р»: план, образец, модель или шаблон, позиционирование, перспектива и проделка, отвлекающий маневр. Стратегия как план есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией» [92].

Учитывая изложенный подход, автор отмечает, что термин «стратегия» приравнивается к непосредственному планированию и разработке перспективных планов развития. Так, А. Томсон считает стратегию управленческим планом,

тогда как Е. Вершигора рассматривает стратегию в виде всестороннего общего плана, направленного на достижение целей [156,17]. Однако автор работы не соглашается с таким определением, считая его поверхностным и не отражающим всей сущности стратегического развития.

Интересный подход к трактовке понятия «стратегия» осуществил Г. Минцберг, предоставив обобщенное определение стратегии как единства «5 Р»: плана, образца, модели или шаблона, позиционирования, перспективы и проделки, отвлекающего маневра[92]. Стратегия рассматривается им в нескольких ракурсах:

1. Стратегия как план - это определенный набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. В такой стратегии формулируется мысленная реализация определенных заранее намерений высшего руководства (управленческого персонала).

2. Стратегия как шаблон, или образец, концентрирует внимание на необходимости учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Автор рассматривает стереотипы поведения, которые, по мнению многих специалистов в области стратегического управления, должны быть преодолены в стратегическом плане не как условие его эффективности, а как условие его реализуемости.

3. Стратегия как позиционирование - это действие предприятия во внешней среде, направленное на достижение конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам-конкурентам и нахождение компромиссных (всесторонне эффективных) решений для предприятий-партнеров.

4. Стратегия как перспектива понимается Г. Минцбергом как концепция бизнеса организации. Она определяется как идеология развития. Данное представление стратегии показывает, что она не может существовать только в умах высшего руководства предприятия, а должна быть воспринята всеми его работниками. Более того стратегия как перспектива – это реализация действия «коллективного разума», то есть индивидуумов, объединенных единым пониманием проблем и единством стереотипов поведения [92].

5. Стратегия как проделка – это специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия – это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Выделяется еще один подход к определению, согласно которому стратегия – это первостепенная задача деятельности предприятия, курс для дальнейших действий (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Понятие «стратегия» как долгосрочная задача и цель предприятия

№ п/п	Автор	Определение
1	О. Виханский	«Стратегия – это долгосрочная задача, касающаяся поведения в среде, решение которой должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей» [35].
2	А. Чандлер	«Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [180].
3	П. Дойль	Стратегия определяет направление, в котором движется компания, выполняя поставленные задачи [52].

Оценивая определение термина «стратегия» как долгосрочной задачи и цели предприятия, автор работы считает, что в данном случае не учитывается все многообразие и сложность процессов ее внедрения, влияние рисков, внешних и внутренних факторов. Как правило, поставленные задачи должны отражать корпоративные цели предприятия, тем самым предполагая механизмы их решения.

Проводя оценку подходов к определению термина «стратегия», автор работы выделяет ряд ученых, которые дают более широкую трактовку данного термина, рассматривая его в качестве целой системы, комплекса решений (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Понятие «стратегия» как система, комплекс решений

№ п/п	Автор	Определение
1	В. Винокуров	«Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей» [34].
2	К. Волкова, И. Дежкина., Ф. Казакова	Стратегия – это весь взаимосвязанный комплекс деятельности во имя укрепления жизнеспособности и мощи данного предприятия по отношению к его конкурентам. Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия [36].
3	З. Шершнева	«Стратегия - это идеальная модель предприятия, в которой реализуется видение ее руководства и собственников и которая построена с использованием SWOT – анализа и других подходов исследования, реализуемых для анализа взаимоотношений внутренней и внешней среды организации» [173].

Несмотря на попытку более широко раскрыть данное понятие в качестве комплекса решений, автор отмечает односторонность данных формулировок и необходимость понимать тот аспект, что в отдельно взятых случаях может существовать масса направлений развития, комплексов действий, при этом имеется только одно рациональное решение.

По мнению автора работы, наиболее раскрытую формулировку термина дали ученые В. Василенко и Т. Ткаченко, рассматривая стратегию как определенную концепцию обобщенного подхода к деятельности предприятия с учетом внешних и внутренних факторов, под воздействием которых предприятие стремится достичь поставленной цели. По их мнению «стратегия – это концепция интегрального подхода к деятельности предприятия, представляющая собой соединение ресурсов и опыта организации с одной стороны, возможностей и риска, которые исходят от окружающей среды с другой стороны, действующие в нынешний момент и в будущем, при которых организация надеется достичь своей основной цели» [16, с.76].

Эти ученые также отмечают, что являясь интегральным подходом к формированию перспективного плана действия, направленного на стратегическое развитие предприятия, стратегия выступает в качестве программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации. Она находится в совокупности с корпоративной стратегией, охватывая весь спектр деятельности предприятия.

Проведя исследование всей совокупности определений понятия «стратегия», автор акцентирует внимание на том, что во всех подходах идентично понимание исследуемого понятия относительно перспективности и направленности на достижение целей. Также все ученые сходятся в одном: не существует универсальной модели стратегии, подходящей для любого функционирующего предприятия. Исходя из этого, можно сделать вывод, что термин «стратегия предприятий» носит только адресный характер, отличаясь от термина «стратегия» тем, что акцент внимания направлен на определенный экономический объект.

Среди всего разнообразия определений понятий «стратегия» и «стратегия предприятий» можно выделить ряд отличительных характеристик свойственных данному термину:

- стратегия не завершается ее немедленной реализацией;
- стратегию применяют для разработки конкретных стратегических проектов (планов) методом потока;
- необходимость в стратеги отпадает, когда цели достигнуты;
- отсутствует возможность предвидеть все альтернативные варианты;
- успешное использование стратегий требует обратной связи;
- для выбора проектов (планов) используются взаимодополняемые стратегии и ориентиры [90,92,16].

Выявленные подходы к трактовке и определению особенностей понятия «стратегия» показывают многоаспектность и широту всех процессов, происходящих в организации, направленных на ее развитие и достижение установленных целей. Однако термин «стратегия развития предприятия»

имеет достаточно весомые отличительные характеристики. Автор считает, что это понятие объединяет два различных определения – непосредственно термина «стратегия» и «развитие предприятия».

Сущность понятия «развитие предприятия» также характеризуется разнообразием подходов и определений. Например, Е. Ерохина считает, что это «качественное изменение состава, связей (т.е. структуры) и функционирования системы, любое качественное изменение системы» [55].

Другой ученый Е. Шубравская трактует понятие «развитие предприятий» как «процесс перехода системы из одного состояния в другое, что сопровождается изменением ее качественных и количественных характеристик» [174, с.38].

По мнению еще одного ученого И. Богатыревой, «развитие предприятия» - это «совокупность изменений различной экономической природы, направленности, интенсивности, которые объективно происходят в социально-экономической системе предприятия под влиянием внутренних и внешних факторов, а также приводят к переходу и фиксации предприятия в различные организационно-экономические состояния (относительно устойчивого характера)» [12].

Учитывая отмеченные мнения ученых, автор считает, что таким образом возникает путаница в определении и появляются разногласия относительно того, изменение каких именно характеристик (количественных или качественных) отражает развитие предприятия и в обязательном ли порядке происходит переход в другие организационно-экономические состояния.

Отметим, что относительно данного термина, большинство ученых сходятся во мнении, что это определенный процесс или программа, основанная на изменении сформированных особенностей, улучшении показателей деятельности, приобретении новых характеристик.

Вид, особенности и структура стратегии развития зависят от специфики и направленности экономической деятельности предприятия [31]. Для предприятий сферы торговли основу развития составляет увеличение занимаемой ниши (доли)

товарного рынка, рост экономических показателей, увеличение уровня конкурентных преимуществ.

Исходя из этого, автор работы обобщил изученные трактовки термина «стратегия» и термина «развитие предприятия» и предложил свой подход к определению с учетом специфики торговой сферы. По мнению автора, «стратегия развития предприятий торговли» - это обобщенная многоуровневая модель перспективных действий предприятия, направленных на улучшение качественных и количественных характеристик предприятия, обусловленных повышением конкурентоспособности и доли на товарном рынке, улучшение финансовой устойчивости с целью достижения поставленных задач.

В целом стратегия в торговом предприятии разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления, являющегося неотъемлемой частью торговой политики предприятия. Разработка стратегии предприятия – деятельность, направленная на достижение желаемого состояния организации: видение перспектив и угроз, определение миссии, целей и разработки конкретных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз). Все разнообразие стратегий, используемых в практике предприятий, по мнению автора работы, можно условно разделить на «стратегии развития», «стратегии стабилизации» и «стратегии оптимизации».

Необходимо отметить, что стратегии предприятия как многоуровневые инструменты регулирования классифицируют с учетом ряда признаков, в частности:

- стратегии поведения предприятия в условиях рынка;
- стратегии, учитывающие различия в тенденциях организационного развития и ресурсного обеспечения (интеграционные стратегии, стратегии, ориентированные на дифференциацию);
- функциональные стратегии предприятия, являющиеся составными элементами общей стратегии (маркетинговая, финансовая, продуктовая стратегия, стратегия изменений (развития), кадровая стратегия).

П. Лоранж в своих работах выделил три типа стратегий, имеющих место на предприятии и относящихся именно к стратегиям развития [181]:

1. Корпоративная или общая (генеральная, базовая) стратегия развития предприятия. Она является общим планом управления для предприятия, распространяется на все предприятие, охватывая все направления деятельности, которыми оно занимается.

2. Бизнес-стратегия – это своего рода стратегический план управления отдельной сферой деятельности предприятия или стратегия, соответствующая каждому виду бизнеса, приносящая предприятию прибыль, повышая его конкурентоспособность и т.д.

3. Функциональные виды стратегии, направленные на обеспечение реализации генеральной стратегии торгового предприятия по отдельным направлениям его деятельности (экономическая, финансовая, управление персоналом, информатизация и т.д.).

В классификации стратегий, предложенных П. Лоранжем, следует отметить некую противоречивость. Использование функциональных видов стратегий на предприятии направлено на обеспечение реализации генеральной стратегии, т.е. в любом случае существует необходимость разрабатывать параллельно и общую – генеральную стратегию, что является своего рода дублированием деятельности по их разработке [181].

Стратегия торгового предприятия закладывается в основу всей хозяйственной деятельности с ориентацией на реализацию его основной стратегической цели. Она определяет перспективные направления развития его функциональных подразделений, которые способствуют реализации стратегии коммерческой деятельности. Наиболее адаптированную под торговые предприятия классификацию стратегий предложил М. Портер [133]:

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение новых, сформировавшихся издержек формируемых при реализации товара или услуг;

2. Стратегия полной дифференциации направлена на придание товарам предприятия специфических черт, отличающих их от товаров фирм конкурентов;

3. Стратегия оптимальных издержек дает возможность предприятию предложить своим покупателям ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации;

4. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши основана на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где предприятие опережает своих конкурентов за счет более низких объемов издержек;

5. Портфельная стратегия предполагает ориентацию на производство и реализацию широкого ассортимента товаров, которые находятся на разных стадиях жизненного цикла с целью обеспечения стабильных доходов в любой момент. Стратегия основывается на приобретении в новых отраслях объектов для инвестирования свободных средств, заполнении пробелов в производственной цепочке и укреплении существующих позиций, а также выходе из неперспективных отраслей и продаже неиспользуемого имущества.

По мнению М. Портера, если организация не сумела направить свою стратегию по одному из перечисленных направлений или «застряла на половине пути», она становится чрезвычайно уязвимой в стратегическом отношении. В связи с этим организация испытывает острую нехватку инвестиций и вынуждена сокращать масштабы деятельности, что само по себе ведет к потере клиентуры, снижению прибыльности работы или к тому и другому одновременно [133].

Разработка стратегии деятельности предприятия осуществляется с помощью перспективного планирования, поэтому стратегическое планирование выступает единственным способом прогнозирования.

Исходя из классификации стратегий, предложенной М. Поттером, выбор стратегии для управления деятельностью торгового предприятия является проблематичным, поскольку отсутствует практический подход к целостному представлению о типах и видах стратегий.

Наиболее развернутую классификацию стратегий, представленную на рисунке 1.1, предложил зарубежный ученый-экономист В. Герасимчук. Автор представляет различные виды стратегий, исходя из выделенных классификационных ориентиров [37, с. 27].



Рисунок 1.1 – Классификация стратегий, предложенная В. Герасимчуком [37]

Следует отметить, что В. Герасимчук группирует стратегии по представленным признакам, и непосредственно «стратегии развития» могут быть отнесены к той или иной классификационной группе. Условно организационные

стратегии, классифицированные В. Герасимчуком, могут быть разделены на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития. Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке, тогда как стратегии развития в качестве объекта учитывают потенциал организации и ее конкурентные преимущества [37].

В. Ляско в своей работе «Стратегическое планирование развития предприятия» выделяет три основные базовые стратегии роста предприятия:

1. Стратегия наступления (атакующая) — стратегия завоевания и расширения рыночной доли.

2. Стратегия обороны — стратегия удержания существующей рыночной доли.

3. Стратегия отступления — стратегия сокращения рыночной доли с целью роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса [85, с.158].

Применение фирмой того или иного вида стратегии определяется положением фирмы на рынке, которое характеризуется его рыночной долей (в процентах). Предложенные В. Ляско виды стратегий сложно назвать стратегиями роста, так как, к примеру, стратегия отступления влечет за собой не развитие или рост предприятия, а наоборот его реорганизацию или полную ликвидацию [86, с.158]. Стратегию обороны также сложно назвать стратегией роста, в связи с тем, что она направлена больше на стабилизацию положения предприятия на рынке и удержание его на достигнутом уровне. Особенностью подхода к классификации стратегий развития у данного автора является градация применяемых стратегий в зависимости от масштабов предприятия. Исходя из этого, базовые стратегии развития, В. Ляско определяет для малых, средних и крупных фирм.

Особый подход к типологии стратегий разработан Н. Трениным, по мнению которого стратегия основана на специфике роста организации и представлена в следующем виде [157, с.34]:

1. Стратегия слабого роста:

- поддержание статус-кво;
- оборона;

– фокусировка на ограниченной или специальной возможности.

2. Стратегия ухода;

3. Стратегия сильного роста:

- поглощение конкурентов;
- слияние с конкурентами;
- вертикальная интеграция;
- географическое расширение;
- диверсификация [157, с.34].

Данная классификация стратегий роста имеет много неясностей. К примеру, такую стратегию, как «слияние с конкурентами» не стоит относить к стратегии сильного роста, так как само по себе слияние может быть вызвано именно поглощением самого предприятия потенциальными конкурентами.

С точки зрения современного подхода выделяются четыре стратегии развития: стратегия роста, умеренного роста, сокращения и комбинированная [88, с. 67].

Стратегия роста приемлема, прежде всего, для молодых организаций, независимо от сферы деятельности, стремящихся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо для организаций, которые находятся на «пике» научно-технического прогресса. Таким организациям свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, измеряемые десятками процентов в год. Данная стратегия позволяет обеспечить рост конкурентных преимуществ фирмы и ее подразделений за счет активного выхода на новые рынки, диверсификации деятельности, осуществления постоянных нововведений и т.п.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, которые на момент ее разработки и внедрения твердо стоят на ногах и действуют в традиционных сферах, к которым смело можно отнести торговлю. В данном случае имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами (несколько процентов в год). Быстрый рост в данном случае не оправдан и опасен,

так как в случае наступления неожиданных сложных ситуаций возможна затрудненная своевременная переориентация и осложнение последствий кризиса.

В периоды перестройки у организации возникает необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности или дезинвестирования, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего. Цель данной стратегии обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующих рынках для фирм и их подразделений, продукция которых обладает невысокой конкурентоспособностью. В рамках этой стратегии осуществляется ликвидация части предприятий, подразделений и уход от неперспективных рыночных сегментов.

Наиболее часто на практике используется комбинированная или селективная стратегия, которая включает в себя в том или ином соотношении элементы предыдущих стратегий. Данная комбинация позволяет одним подразделениям или рыночным сегментам предприятия развиваться быстро; другим - умеренно; третьим дает возможность стабилизироваться; четвертым - сократить масштабы своей деятельности. Таким образом, в зависимости от конкретного сочетания названных подходов, может иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности. Такая стратегия наиболее адаптирована к реальному поведению и жизнедеятельности организаций. Каждая стратегия развития, используемая тем или иным предприятием, индивидуальна и адаптирована непосредственно к его характеристикам и видам деятельности.

Для предприятий торговли выбор и формирование стратегии развития является довольно сложным творческим процессом, который требует высокой квалификации исполнителей. Следует отметить, что формирование этой стратегии базируется на прогнозировании отдельных условий деятельности торгового предприятия, а именно: конъюнктуры потребительского рынка в целом и избранного его сегмента, экономического положения в стране, уровня доходов потребителей. Это является довольно трудоемким процессом. Любая стратегия

развития торгового предприятия состоит из отдельных стратегических элементов, представленных в приложении А.

Сложность при формировании стратегии торгового предприятия заключается в необходимости обширного поиска и оценки альтернативных вариантов стратегических управленческих решений, наиболее полно соответствующих миссии торгового предприятия и задачам его развития. Также определенная сложность проявляется и в том, что внедряемая стратегия не может быть неизменной, она требует периодической корректировки с учетом меняющихся условий внешней среды и возникающих новых возможностей развития торгового предприятия [146].

Для предприятий торговли наиболее характерны четыре группы стратегий:

1. Стратегия интенсивного роста целесообразна в том случае, когда торговое предприятие не до конца использовало возможности своих товаров и рынков. Существуют три основные разновидности интенсивного роста.

Захват рынка основывается на изыскании путей увеличения сбыта своих товаров на существующих рынках с помощью более эффективного маркетинга.

Расширение рынка сводится к попыткам увеличить сбыт при помощи внедрения существующих товаров на новые рынки.

Развитие товара заключается в увеличении сбыта за счет реализации новых или усовершенствованных товаров для существующих рынков.

2. Интеграционный рост используют в тех случаях, когда позиции торговой организации прочны в избранной сфере деятельности и предприятие имеет возможность получить дополнительные преимущества и выгоды за счет перемещения в рамках отрасли. Данная стратегия имеет три разновидности.

Обратная интеграция или попытка предприятия получить во владение или поставить под более жесткий контроль потенциальных поставщиков.

Прямая интеграция - это попытка предприятия получить во владение или поставить под более жесткий контроль всю систему распределения и сбыта продукции.

Горизонтальная интеграция сводится к попыткам предприятия получить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

3. Диверсификационный рост используют в случаях, когда предприятие, занимающее определенную нишу в данной отрасли, не имеет возможностей для дальнейшего роста или в случае перспективы возможного роста за пределами этой отрасли. Существует три разновидности диверсификации.

Концентрическая диверсификация - пополнение своей номенклатуры изделиями и товарами, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи уже на представленные товары предприятия.

Конгломератная диверсификация - это пополнение ассортимента товарами, не имеющими никакого отношения к товарным группам, реализуемым предприятием на данном рынке.

Горизонтальная диверсификация - это пополнение ассортимента изделиями, которые не связаны со старым ассортиментом, но могут интересовать существующую клиентуру предприятия.

4. Стратегия сокращения (ликвидации) реализуется в том случае, когда необходима перегруппировка сил после длительного периода роста или по необходимости повышения эффективности деятельности в случае возникновения спадов или угрозы кардинальных изменений. В этих случаях предприятия прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения реализации. Существуют четыре разновидности стратегии сокращения (ликвидации):

– стратегия чистой ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

– стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в короткие сроки;

- стратегия полного сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;
- стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии полного сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат [18, с.88].

Таким образом, отметим, что понятие «стратегия» трактуется многогранно, существует ряд подходов, согласно которым стратегия выступает и как определенный план действий, и как система решений, постановка целей и задач. Однако все авторы сходятся в одном – нет определенной модели стратегии, оптимальной для любой фирмы, она специфична с учетом многих внешних и внутренних факторов. Кардинального отличия между терминами «стратегия» и «стратегия предприятий» нет. Второе определение только дает уточнение стратегического объекта. В отличие от двух представленных выше терминов, термин «стратегия развития предприятия» характеризует именно направленность этого понятия, определяя характерные особенности поставленных целей и решаемых задач.

Выбор наиболее оптимальной стратегии развития торговых предприятий является неотъемлемой частью стратегического управления, осуществляемого с целью организации эффективной деятельности предприятия, повышения его прибыльности и конкурентоспособности. Торговые предприятия, как и вся сфера торговли, являются объектами стратегического управления, обладающими определенными особенностями и отличительными характеристиками. Среди разнообразия стратегий развития предприятий для организаций торговой сферы наиболее приемлемы стратегии интенсивного, интегрированного и диверсификационного роста, а также стратегии «сокращения».

1.2 Сфера торговых услуг как объект стратегического управления

Современная торговая сфера – один из наиболее динамично развивающихся секторов российской экономики, оказывающий значительное влияние на другие отрасли, работающие в цепи товародвижения, осуществляя натуральное обеспечение населения товарами и услугами. Торговля способствует наполнению федерального и региональных бюджетов, обеспечивая десятую часть всех налоговых поступлений в бюджет Российской Федерации.

Торговля уходит корнями в далекое прошлое. Развитие торговли и торговых отношений традиционно являлось составляющей важнейшего источника существования человеческого общества, обеспечения занятости населения и соответственно - формирования его денежных доходов. Сформировавшись из элементарного процесса обмена материальными благами на протяжении многих тысячелетий, торговля претерпевала определенные преобразования, превратившись в особый вид деятельности людей, связанный с осуществлением актов купли-продажи и представляющий собой совокупность технологических и хозяйственных операций, направленных на обеспечение процесса обмена. В ходе трансформации произошло сокращение стихийно организованных рынков, укрупнение розничных сетей, экспансия зарубежных операторов, обострение конкуренции между крупными розничными сетями [19, с.8].

В соответствии с установленными определениями, торговая деятельность (торговля) представляет собой вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров. Торговля подразделяется на две основные группы: оптовую и розничную (рисунок 1.2). При этом под оптовой торговлей понимается «торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием», в то время как розничная торговля представляет собой «торговлю товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью» [41]. Оба понятия связаны одной целью –

приобретение и продажа товаров для последующего использования. Один и тот же товар, проданный в одном и том же количестве одним и тем же продавцом (в том случае, если продавец осуществляет оптово-розничную торговлю) может быть объектом как оптовой, так и розничной сделки купли-продажи [103].

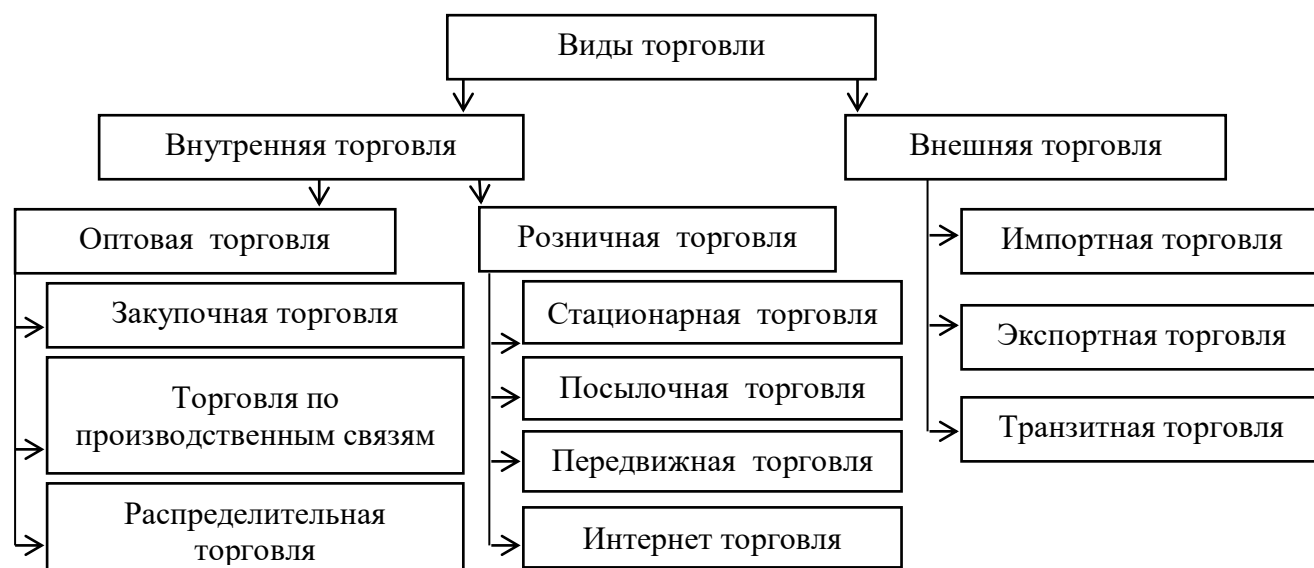


Рисунок 1.2 – Виды торговли [19]

В функциональном плане структура торговли в последнее время значительно расширилась. Сегодня она охватывает 37 классов оптовой торговли, 28 классов розничной торговли, 12 классов торгового посредничества и 6 классов торговли услугами [69].

Торговля является индикатором спроса и предложения на потребительском рынке, а материальное производство обуславливает необходимость торговли как товарной формы обмена, формируя товарное предложение, определяя объем и структуру спроса и предложения. Внутренняя торговля страны представляет собой самостоятельную систему, совокупность субъектов торговой деятельности (оптовая и розничная торговля, общественное питание, торговля на розничных рынках), осуществляющих куплю-продажу товаров и оказание иных торговых услуг [155].

Основные характеристики и структуру торговли принято рассматривать с позиции объектов и субъектов рынка. Относительно объектов потребительского

рынка внутренняя торговля выступает в качестве способа организации экономических связей субъектов рынка, при котором обеспечивается взаимодействие и прямое воздействие на производство и потребление. С позиции субъекта потребительского рынка внутренняя торговля представляет собой определенный вид экономической деятельности в сфере купли-продажи потребительских товаров, состоящей из совокупности торгово-технологических операций, реализуемых в процессе товарного обмена [155].

Распределение труда между предприятиями торговли привело к формированию отдельных видов внутренней торговли страны. Основными видами принято считать оптовую (мелко-оптовую, оптово-розничную) и розничную (мелко-розничную) торговлю.

Оптовая торговля представляет собой деятельность, осуществляемую для дальнейшей перепродажи товаров или их производственного использования. Оптовая торговля обеспечивает реализацию практически всех видов продукции производственно-технического назначения и индивидуального потребления в рамках формирования основы хозяйственных связей. Она является основным звеном между сферами производства и потребления в процессе воспроизводства, выступает активным посредником на этапе обеспечения движения товаров отечественного производства и большой массы зарубежной продукции на внутренний рынок, тем самым стимулирует производство более качественной продукции, спрос на которую формируется под воздействием ряда факторов, обусловленных высоким уровнем конкуренции на внутреннем рынке [91, с. 64].

Оптовая торговля является автономным коммерческим звеном, выполняющим свои специфические функции и задачи, направленные на обеспечение реализации посреднических услуг на рынке, получая доходы от оплаты этих услуг партнерами по хозяйственным связям. Формы и масштабы осуществления оптовой торговли зависят от объективных требований конкретных региональных и товарных рынков, уровня спроса и состояния производства [123, с.9].

К определению понятия «оптовая торговля» можно подходить с точки зрения макро – и микроэкономических позиций. Так с макроэкономических позиций оптовая торговля представляет собой отрасль экономики и ее сферы обращения с одной стороны и процесс преобразования материальных продуктов производства в предметы потребности розничных торговых предприятий как покупателей с другой стороны. С микроэкономических позиций оптовая торговля выступает в роли ниши предпринимательской деятельности в сфере коммерции и в качестве процесса придания потребительских свойств исходным для оптовой торговли материально-техническим ресурсам [40, с.23]. Существует много подходов к определению понятия «оптовая торговля», выделим наиболее интересные из них.

Экономисты А. Башина и Л. Данченко [10] считают, что деление внутренней торговли на основные формы: оптовую и розничную - обусловлено размером покупок, их назначением и типом покупателей. Оптовая торговля, по их мнению, - это продажа товаров крупными партиями торговым посредникам для последующей перепродажи, а также организованным потребителям для обеспечения их деятельности.

М. Лифиц и Г. Рубинштейн дают определение оптовой торговли как «продажи товаров с целью переработки или последующей перепродажи, которая обычно осуществляется крупными партиями» [142, с.26].

По мнению одного из выдающихся экономиста Ф. Панкратова, оптовая торговля определяется как «... форма торгово-экономических отношений между ... предприятиями с целью выполнения посреднических функций по закупке и продаже товаров и доведению их от производственных предприятий до предприятий розничной торговли в соответствии со спросом населения и планами товарооборота» [122, с.32].

Автор работы поддерживает названные подходы ученых – экономистов к определению понятия «оптовая торговля», выделяя обобщенные характерные признаки, заключающиеся в роли оптовой торговли, как элемента инфраструктуры экономики рыночного типа, важного связующего звена между

сферами производства и потребления. При этом автор работы отмечает, что в основу характеристики понятия «оптовая торговля» не имеет смысла закладывать такой признак, как объемы совершаемых сделок купли-продажи.

Оптовая торговля представлена различными организационными формами, в основу классификации которых положено деление по форме организации сбыта и объемам выполняемых функций:

- независимые оптовые организации, приобретающие право на товар;
- оптовые отделения, филиалы, конторы, сбытовые организации промышленных компаний;
- зависимые оптовые предприятия, не приобретающие право собственности на товар [7]. Классификация оптовых предприятий представлена в приложении Б.

Специализирующиеся на оптовой торговле предприятия (независимые оптовые торговцы) составляют основу оптовой структуры на потребительском рынке. Их деятельность основывается на создании в промежуточном звене товародвижения условий для выхода на товарных рынок крупных товаропроизводителей и обеспечение их связи с розничным звеном. К ним относятся разнообразные специализированные и универсальные оптовые предприятия с разнообразным перечнем оказываемых услуг.

Посреднические оптовые структуры выступают в роли предприятий-брокеров, предприятий-агентов (дистрибьюторов). Их деятельность основана на осуществлении торговых операций по поручениям клиентов и за их счет. На данные организации в первую очередь возложена функция информационного обеспечения звеньев товародвижения.

К организаторам оптового оборота относятся товарные биржи, оптовые ярмарки, аукционы, оптовые продовольственные рынки. Являясь важным элементом оптовой торговой инфраструктуры, они обеспечивают формирование необходимых условий для осуществления оптовой продажи товаров, не выступая при этом в качестве субъектов оптовой торговой деятельности [123].

Представляя собой сеть структурных образований всех форм собственности, деятельность которых направлена на обеспечение коммерческого

посредничества между производством товаров и розничным звеном, оптовые предприятия классифицируются по отдельным признакам (рисунок 1.3).

Форма собственности	Место и роль в процессе товародвижения	Масштаб деятельности	Товарно-отраслевой профиль
Частные	Выходные	Федеральные	Универсальные
в т.ч. коллективные (кооперативные)	Торгово-выходные	Региональные, межрегиональные	Смешанные
Государственные	Торгово-закупочные	Областные, краевые	Специализированные
в т.ч. муниципальные	Торговые	Городские	Узко-специализированные
Смешанные	Распределительные	Межрайонные, районные	Комбинированные

Рисунок 1.3 – Классификация предприятий оптовой торговли [65]

Оптовая торговля располагает обширной сетью предприятий, являющихся рыночными структурами. Ими осуществляется коммерческая и посредническая деятельность по купле-продаже товаров и оказанию различных услуг через оптовые базы, склады, мелкооптовые предприятия.

В отличие от оптовой торговли розничная торговля связана с непосредственной продажей товаров для конечного потребления. Она сочетает в себе интересы продавца в получении доходов и потребности покупателя в приобретении высококачественных товаров и услуг, тем самым, вынуждая отечественных производителей максимально учитывать запросы потребителей. Являясь замыкающим звеном хозяйственных связей в процессе товародвижения, розничная торговля способствует переходу материальных ресурсов из сферы обращения в сферу потребления, создавая возможности для формирования нового цикла производства и обращения. Розничную торговлю осуществляют как сами производственные предприятия, реализуя продукцию через фирменные магазины, так и розничные предприятия, выступающие в роли посредников в процессе реализации товаров конечному потребителю (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Виды розничной торговли [65]

Современные предприятия розничной торговли классифицируют по комплексному признаку, состоящему из четырех основных элементов: торговой площади предприятия, применяемой форме обслуживания, широте ассортимента товаров и уровню установленных цен. При этом необходимо отметить, что данные признаки являются приоритетными при определении формата торговли, как для предприятий, так и для покупателей.

Большинство ученых рассматривают розничную торговлю как определенный вид деятельности, связанный с продажей товаров для личного пользования (таблица 1.5). Данный подход является достаточно точным, включающим в себя особенности торговой сферы, при этом не учитывающий социально-экономическую значимость розничной торговли.

Таблица 1.5 – Определение «розничной торговли», как вида деятельности

№ п/п	Автор	Определение
1	Ф. Котлер	«К розничной торговле относятся все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг непосредственно потребителям для личного, некоммерческого использования» [73].
2	В.Федько, Н. Федько	«Розничная торговля – предпринимательская деятельность, связанная с продажей товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования» [163].
3	Н. Нагапетьянц	«Розничная торговля представляет собой любую деятельность по продаже товаров и услуг непосредственно конечному потребителю» [99].
5	Дж. Эванс	«Розничная торговля включает всю предпринимательскую деятельность, связанную с продажей товаров и услуг конечным потребителям для личного, семейного или домашнего использования» [175].
6	В. Герасимчук	«Розничная торговля – это сфера предпринимательской деятельности людей, которые продают товары и услуги конечным потребителям для личного, семейного или домашнего использования» [38].

Проведя анализ определений, представленных в таблице 1.5, автор работы отмечает, что всех ученых объединяет единое мнение, что «розничная торговля» – это определенный вид деятельности, совокупность действий, направленных на продажу товаров конечному потребителю. При этом необходимо акцентировать внимание, что в данных определениях розничная торговля рассматривается односторонне, отсутствует характеристика ее роли в процессе товародвижения.

Однако среди ученых есть авторы, которые дают определение розничной торговли с точки зрения маркетингового подхода. Так М. Леви и Б. Вейтц подчеркивают, что это деятельность, «увеличивающая ценность товаров и услуг», тем самым акцентируя внимание на особом значении розничных торговых предприятий при формировании экономически обоснованной цены товара [84, с.17].

При анализе подхода к рассмотрению розничной торговли как совокупности торговых предприятий и посредников некоторые авторы характеризуют розничную торговлю как определенный субъект,

воздействующий на объект (таблица 1.6), не учитывая при этом многообразие процессов, происходящих в процессе взаимодействия.

Таблица 1.6 – Определение «розничной торговли» как совокупности предприятий

№ п/п	Автор	Определение
1	В. Мисюкевич	«Розничная торговля представляет собой совокупность розничных предприятий и торговых единиц (магазинов, палаток, ларьков, киосков), которые располагаются и действуют на конкретной территории с целью продажи товаров населению» [93].
2	Д. Стонер, Э. Долан	«Розничные торговцы являются посредниками, которые продают товары непосредственно потребителю» [153].

Эти авторы считают розничную торговлю определенной совокупностью торговых или посреднических предприятий, что приближает значение к термину «розничная торговая сеть» или «розничный торговый рынок». Автором работы также отмечен односторонний подход, так как «розничная торговля» не всегда касается деятельности определенных предприятий или их объединений, она может выступать в качестве деятельности отдельных физических лиц или вспомогательной деятельности производственных предприятий (фирменная торговля).

Среди некоторых ученых, рассматривающих понятие и характеристику розничной торговли, можно встретить и наиболее абстрактный подход к трактовке данного термина. С точки зрения Г. Ассэль розничная торговля – это динамичная область, т.е. сфера, подверженная изменениям с развитием научно-технического прогресса и с учетом ее роли в стратегиях маркетинга предприятий [5]. Автор данной работы не соглашается с подобным определением термина, так как, по его мнению, подобные характеристики свойственны не только розничной, но и оптовой торговле, при этом в трактовке термина совершенно отсутствует подход к определению сущности субъекта и принципов его развития.

Некоторые авторы при трактовке термина «розничная торговля» подходят к его определению как к простому физическому обмену, процессу купли-продажи, не раскрывая при этом всей сложности и многообразия процессов, происходящих при осуществлении данного вида деятельности.

Так, к примеру, В. Дегтяренко дает определение «розничной торговли», как конечного этапа каналов сбыта. Автор отмечает, что «здесь товары, услуги продаются конечному потребителю для личного, семейного или домашнего пользования» [49].

Аналогичного мнения придерживается и А. Романов, который трактует понятие «розничная торговля», как деятельность, «включающая продажу товаров населению для личного потребления, организациям, предприятиям, учреждениям для коллективного потребления или хозяйственных нужд» [141, с.84]. Эти определения, по мнению автора работы, также односторонне рассматривают понятие, ограничивая характеристику всей сущности розничной торговли, представляющей собой наиболее перспективную сферу экономики для большинства стран и регионов.

Учитывая мнение большинства ученых-экономистов, которые рассматривают розничную торговлю как процесс продажи товаров населению для конечного потребления, характеризующийся совершенными актами купли-продажи, объем каждого из которых во много раз меньше, чем в оптовом звене, автор работы представил собственный подход к определению термина. Так, автор считает, что розничная торговля – это деятельность, объединяющая в самостоятельную сферу экономической деятельности организованных и индивидуальных торговых посредников, которые занимаются закупкой товаров у оптового звена или непосредственно у производителей с последующей продажей конечным потребителям и предоставлением продажных и послепродажных услуг.

Как объект стратегического управления розничную торговлю следует рассматривать в формате объединения субъектов торговли, которыми являются розничные торговые предприятия различных форм собственности,

формирующие непосредственно розничную торговую сеть. Их принято классифицировать не только по видам и типам, но и по форматам, что диктуется эволюцией развития предприятий розничной торговли [42;172, с.318]. Подход к классификации розничных торговых предприятий представлен в приложении В.

О. Памбухчиянц при рассмотрении принципов формирования розничной торговой сети выделяет ее специализацию и типизацию. Под специализацией торговых предприятий предполагается их классификация по ряду признаков, основанных на выделении обособленной сферы деятельности [124]. Наиболее распространена специализация на основе ассортимента товаров, реализуемых в торговой сети. В соответствии с этим розничные торговые предприятия подразделяют на следующие группы: универсальные, комбинированные, широкоспециализированные, узкоспециализированные, полноассортиментные.

В мировой практике предприятия торговли подразделяются не на типы, а на форматы. Розничная торговля, представленная разнообразными форматами, характеризуется различными формами организации. Под форматом торговли принято понимать совокупность параметров, по которым определяется принадлежность торгового предприятия к одному из принятых видов.

В основу деления положены такие показатели, как: структура ассортимента товаров, общая и торговая площади предприятия, используемые методы продажи товаров, охват территории и пр.[59].

Исходя из анализа научных источников, автор работы отмечает, что розничной торговле характерны следующие признаки:

- это деятельность, связанная с торговлей товарами (в том числе за наличный расчет) на основе договоров розничной купли-продажи;
- это операции по продаже товаров в розницу для личного, семейного и иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью;
- это конечное звено в цепочке товародвижения, наиболее приближенное к конечному потребителю.

Несмотря на существующие различия в особенностях организации оптовой и розничной торговли, обе эти сферы деятельности находятся в полной взаимосвязи, структура которой изображена на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Схема взаимосвязей на товарном рынке (составлено автором)

Проанализировав совокупность определений терминов «розничная» и «оптовая торговля», следует отметить, что определения всех ученых объединяет одно: торговля – это сфера экономической деятельности, являющаяся субъектом стратегического управления, представляющая собой набор операций и процессов, направленных на обеспечение товародвижения. Как объект стратегического управления розничная торговля выступает в качестве объекта, на который направлены стратегические решения.

Ученые Б. Берман и Дж. Эванс отмечают, что от выбранной и примененной стратегии зависит характер экономической деятельности компании, а также ее реакция на действие рыночных сил таких, как конкуренция и состояние экономики. Деятельность организации любого формата зависит от эффективности внедрения системы стратегического управления, с учетом особенностей отрасли и поставленных целей [11].

Являющаяся объектом стратегического управления сфера торговых услуг Российской Федерации достаточно долго характеризовалась высокими темпами роста, опережая многие отрасли экономики, незначительно уступая только финансовым услугам, строительству и образованию. Однако в 2015 году в связи со снижением доходов населения, высоким ростом цен и кредитной нагрузки объемы оборота сферы торговли Российской Федерации значительно снизились. Более всего это коснулось розничного оборота, который в 2015 году по сравнению с 2014 г. составил в сопоставимых ценах 91,5%, при этом в фактических ценах этот показатель увеличился на 10,5%.

Подобная ситуация сложилась и в Республике Крым, где в течение последних лет розничная торговля, в отличие от оптовой, характеризующейся более высокими показателями эффективности роста, развивается менее интенсивно. В таблице 1.7 представлена динамика оборота отдельных показателей сферы торговли Республики Крым и Российской Федерации за последние четыре года.

Таблица 1.7 – Динамика показателей товарооборота сферы внутренней торговли Российской Федерации и Республики Крым [104,77]

Наименование	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	млрд. руб.	%	млрд. руб.	%	млрд. руб.	%	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 Республики Крым в 2014 г. по сравнению с 2013 г. не представлен в статистических сборниках.

Представленные в таблице 1.7 данные динамики оборота отдельных показателей экономической деятельности Республики Крым, как субъекта Российской Федерации, имеют положительные результаты. Однако прирост основных показателей связан преимущественно не с увеличением объема продаж товаров или предоставления услуг, а с увеличением их стоимости. Так в 2017 году прирост объемов оптового товарооборота в Республике Крым составил 101,6%, розничный товарооборот Республики за этот период увеличился на 1,8%, К 2018 году планируется увеличить объем оптового товарооборота в сопоставимых ценах на 2,4%, а розничный на 2,9 % [77].

В целом по Российской Федерации отмечаются подобные результаты. Общий объем прироста показателей оптового товарооборота в фактических ценах составил в 2016 году 8,1% по сравнению с 2015 годом, а в сопоставимых ценах - 2,6%. Розничный товарооборот в 2016 году увеличился на 2,9%, а в сопоставимых ценах – на 0,4%. При этом, можно отметить постепенную стабилизацию уровня продаж в 2017 году [104].

По мнению экспертов, с 2018 года должно начаться восстановление отрасли и возвращение к докризисным показателям темпов роста, что обусловлено повышением общего уровня реальной заработной платы на 2,8% в годовом сопоставлении и расходов на 4,8 % [139].

Торговля оказывает весомый вклад в валовой региональный продукт. Структура ВВП РФ за 2016 год показывает, что основными сферами, за счет которых формировался валовой продукт в 2016 году, были операции с недвижимостью – 15,39%; оптовая и розничная торговля – 14,18%; обрабатывающие производства – 12,73% [6, с.233].

Уровень развития торговли неоднороден по различным территориям Российской Федерации. Это выражается в значениях таких показателей, как: уровень цен, обеспеченность населения торговыми площадями, структура товарного ассортимента, уровень развития транспортно-логистической инфраструктуры, наличие местных производителей и прочих параметрах, оказывающих влияние на развитие торговли в регионе. Сфера торговли

характеризуется наибольшим развитием в региональных центрах. Например, для 14 регионов России торговая отрасль создает более 19% валового регионального продукта, а для 13 регионов – обеспечивает наивысший уровень занятости. Наряду с регионами, у которых отмечается значительный вклад торговли в экономику, есть регионы, в которых торговля осуществляет меньший вклад, но при этом остается одной из наиболее важных отраслей экономики [137].

Для Республики Крым торговля, как и туризм, является наиболее развитой и перспективной сферой деятельности. Для нее характерна социальная структура, основанная на разных формах собственности, обуславливающая развитие и функционирование основных социальных форм: государственной и частной. Организации с государственной формой собственности включают в себя сеть организаций местных исполкомов, Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации, а также розничную сеть отдельных министерств (Министерства связи, Министерства обороны, Министерства здравоохранения). Торговые организации с частной формой собственности включают предприятия с коллективными формами частной собственности (потребительская кооперация, акционерные общества, кооперативы и т.д.), с индивидуальной формой собственности (единоличные владения магазинов, кафе, оптовых баз и т.п.), физических лиц – индивидуальных предпринимателей, а также организации с иностранной формой собственности.

Государственная форма торговли, на которую до 1993 г. приходилось около 60% в товарообороте страны, с переходом к рыночным отношениям значительно сократила свою долю в количестве торговых предприятий и товарообороте. В настоящее время сфера торговли Российской Федерации и ее регионов характеризуется преобладанием частного капитала, доля государственных предприятий в розничной торговле составляет менее 1% от общего количества, а в оптовой торговле еще меньше – 0,3%. Торговля является характерным видом деятельности для малого предпринимательства страны. Более 40,0% малых предприятий заняты в секторе торговли, обеспечивая около 3 млн. рабочих мест. Доля торговли в общем обороте малых предприятий составляет 60,0 %. В оптовой

торговле доля малых предприятий составляет 63,6%, а оборот – 28,6%. В розничной торговле малые предприятия составляют 76,1% от общего количества при обороте 25%. Данная сфера экономики является наиболее инициативной, так как именно торговля через объекты малого предпринимательства обеспечивает продажу новых, инновационных продуктов [176;126, с.174].

Организационная структура торговой сферы формируется по административно-территориальными и функциональными признаками. В условиях построения рыночно-ориентированной модели экономики организационно-управленческая структура сферы торговли носит преимущественно функционально-товарный характер, организационные структуры предприятий отличаются разнообразием и отсутствием унификации и централизации управления (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Организационно-управленческая структура торговли Российской Федерации и ее регионов [166, с.29]

Система регулирования торговли (рисунок 1.6) представлена как трехуровневая структура, каждый уровень которой имеет самостоятельное

значение. Общее регулирование торговой деятельностью возложено на Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Второй (региональный) и третий (местный) уровни – выполняют функции координации и регулирования на местах.

Сфера внутренней торговли является составляющей экономики государства, характеризуясь саморегулированием и значительным влиянием рыночных механизмов хозяйствования. Эксперты отмечают, что данная отрасль деятельности в большей степени, чем другая, подвержена влиянию территориального фактора, в связи с чем, ее специфику целесообразнее рассматривать с учетом региональных особенностей [95, с. 13].

Рассматривая торговую сферу Республики Крым, вошедшей в 2014 году в состав Российской Федерации, необходимо отметить, что данная отрасль экономики находится в стадии формирования и характеризуется полной переориентацией на новые источники поступления. В сфере торговли региона отмечается интенсивное развитие торговых сетей, являющихся потенциальными конкурентами традиционных торговых форматов типа «Магазин у дома», осуществляющих продажу преимущественно через прилавки. В результате произошедших преобразований на начало 2017 года в регионе функционировало 10 крупных продуктовых сетей, половина из которых являются региональными. Структура крымского продуктового ритейла по количеству торговых объектов на начало 2017 года представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Структура крымского продуктового ритейла на начало 2017 г*.

Торговая сеть	Кол-во объектов, ед.	Юридический адрес регистрации	Удельный вес, %
1	2	3	4
ООО «Бизнес-Юг» магазины «Фуршет»	16	Краснодарский край, г. Новороссийск.	2,6
ООО «ПУД»	64	Краснодарский край, г. Краснодар, В Республике Крым: г. Симферополь.	10,2
ООО «Ассорти-Крым»	11	Ростов-на-Дону. В Республике Крым: г. Симферополь.	1,8
ООО «Делишес», сеть универсамов «Яблоко»	12	г. Симферополь.	1,9

Продолжение таблицы 1.8

1	2	3	4
ООО «КрымторгС» супермаркеты «Сильпо»	5	г. Симферополь.	0,8
ООО «Крымторг-Э» Гипермаркет «Фоззи»	1	г. Симферополь.	0,1
«Ритейл Пропери б» ТЦ «Метро»	2	г. Москва.	0,3
ООО «Ашан»	1	Московская обл., г. Мытищи.	0,1
ИП «Бережной» универсамы «Везунчик»	500	г. Симферополь.	79,8
Сеть магазинов «Настенька»	15	г. Симферополь.	2,4
Итого	627		100,0

* Составлено по данным Министерства промышленной политики Республики Крым [113]

Размещенные в таблице данные свидетельствуют о том, что лидером по количеству торговых объектов на полуострове является торговая сеть «Везунчик». Ее доля в структуре крымского продуктового ритейла составляет около 80%. Наименьшим количеством предприятий представлены западные торговые сети, открывшие в России свои филиалы: ООО «Ашан» (1 предприятие – 0,1%) и «Ритейл Пропери б» (2 предприятия – 0,3%), а также ООО «Крымторг-Э» Гипермаркет «Фоззи» (1 предприятие – 0,1%). Следует отметить, что в настоящее время гипермаркет «Фоззи» приступил к распродаже товарных запасов и начал программу полного закрытия действующего торгового объекта. Предполагается, что его имущество и торговые площади к середине 2018 года перейдут в собственность крымской торговой сети «Делишес», и на месте данного гипермаркета будет открыт новый торговый объект – супермаркет «Яблоко».

Произошедшие преобразования в определенной степени коснулись развития местных торговых сетей формата «Магазин у дома», став значительным стимулом к расширению сферы их деятельности. Так крымская торговая сеть «Везунчик» к 2017 году расширилась до 500 торговых объектов, разместив свои магазины по всему крымскому региону. Увеличилось количество торговых объектов торговой сети «Настенька», позиционирующей себя как сеть магазинов низких цен.

Несмотря на невысокий уровень распространения крупных европейских торговых сетей в крымском регионе, объемы их годового товарооборота занимают значительный удельный вес в общем объеме продаж. Так годовой

товарооборот гипермаркета «Ритейл Пропери б», расположенного в Симферопольском районе (п. Мирное), составляет порядка 2,5 млрд. рублей, из которых 70% (около 1,75 млрд. рублей) приходится на товары продовольственной группы [27, с. 443].

Согласно данным статистической отчетности по итогам 2016 года в Республике насчитывалось 15062 стационарных торговых объектов, из них 4708 специализированных продовольственных торговых объектов, 4979 непродовольственных объектов, 2313 универсальных объектов, в том числе 345 магазинов крупных торговых сетей [19, с. 9]. Общая площадь стационарных торговых объектов составляет 1,2 млн. м.², из которых 68,4% расположены в городах региона, а 31,6 % в сельской местности.

Ежегодно в летний период на полуострове, в связи с началом курортного сезона, дополнительно открывается около 9 тыс. нестационарных торговых объектов, обеспечивающих дополнительно 25 тыс. рабочих мест. Обеспеченность населения торговыми площадями в 1,6 раза превышает установленный норматив.

Наряду с крупными торговыми сетями и более мелкими форматами торговли в республике Крым благополучно действует 162 рынка, обеспечивающих 38,5 тыс. рабочих мест [105,с.60]. Сконцентрированы товарные рынки преимущественно в крупных городах. Так в Симферополе в 2016 году зарегистрировано 30 стационарных рынков, осуществляющих реализацию товаров широкого ассортимента.

Ежегодно на территории Республики Крым проводится более 6 тыс. ярмарочных мероприятий, на которых реализуется 26,7 тыс. тонн сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки. Участие принимают как местные производители, так и потенциальные партнеры из других регионов страны. В местах массового проживания населения определено 245 площадок для реализации товаропроизводителями собственной продукции [178].

В 2016 году оборот розничной торговли на 72,8% формировался торговыми организациями и индивидуальными предпринимателями, реализующими товары вне рынка. Доля продажи товаров, реализуемых на розничных рынках и ярмарках, составила 27,2% [106,77].

Значительное влияние на развитие торговой сферы Республики Крым оказывает деятельность организаций потребительской кооперации. В регионе уже много лет функционирует кооперативное объединение «Крымпотребсоюз», представляющий собой многоотраслевую организацию, объединяющую 12 районных потребительских обществ, осуществляя деятельность в сфере розничной и оптовой торговли, ресторанного хозяйства, оказания платных, бытовых, образовательных, оздоровительных услуг, строительства, автоперевозок. Законодательной базой для организаций кооперативных форм служат положения Конституции, Гражданского кодекса, специальные Законы: «О потребительской кооперации...», «О сельскохозяйственной кооперации» и «О производственных кооперативах» [20, с. 47].

В рамках поддержки развития потребительской кооперации в Республике Крым разработана и введена в действие Подпрограмма «Развитие потребительской кооперации на территории Республики Крым на 2018-2020 годы» [106], согласно которой предложены механизмы государственной поддержки кооперативных объединений, представлены целевые индикаторы (таблица 1.9) результативности осуществления торговой деятельности в регионе.

Таблица 1.9 – Сведения о целевых индикаторах Государственной программы Республики Крым «Развитие торговой деятельности на 2018-2020 годы» [106]

Показатель (индикатор)	Года				
	2016	2017	2018	2019	2020
Оборот розничной торговли, млн. рублей	219861,4	242370,8	255701,0	271043,3	295045,3
Темп роста оборота розничной торговли (в сопоставимых ценах), %	94,9	101,0	102,0	105,0	108,0
Оборот розничной торговли в расчете на душу населения, тыс. руб.	115,1	134,6	142,0	150,5	159,0
Совокупный объем хозяйственной деятельности районных организаций потребительской кооперации, млн. руб.	352,3	316,8	340,4	399,1	462,8
Розничный товароборот районных организаций потребительской кооперации, млн. руб.	189,8	202,7	214,8	263,5	324,3

Увеличение показателей розничного товарооборота предполагается обеспечить за счет проведения модернизации торговых объектов, развития стационарных торговых сетей в малонаселенных и отдаленных селах и поселках, организации выездного торгового обслуживания и т.д.

Характеризуясь особенностями становления сферы торговли, Республика Крым как новый субъект Федерации стала территориальной единицей, привлекательной для инвестирования. С целью привлечения инвестиций в декабре 2014 года был принят, а с 1 января 2015 года введен в действие Федеральный закон «О развитии Крымского Федерального округа и свободной экономической зоны на территориях Республики Крым и города федерального значения Севастополя». Цель Закона - повышение инвестиционной привлекательности за счет создания сроком на 25 лет свободной экономической зоны, предусматривающей особый режим ведения предпринимательской и иной деятельности, включая преференции, льготное налогообложение и применение процедуры свободной таможенной зоны [111]. Развитие торговой сферы в регионе является также одним из приоритетных направлений, предусмотренных рядом целевых Программ развития.

Таким образом, по результатам исследования данного вопроса можно сделать обобщенные выводы, согласно которым торговая сфера является наиболее интенсивно развивающейся отраслью экономики страны. Для нее характерна быстрая адаптация под трансформирующийся рынок и новые условия хозяйствования. Однако преобразования в сфере торговли ведут к необходимости пересмотра и уточнения существующей классификации. В связи с этим автором работы представлено свое видение инфраструктуры товарного рынка. Так в основу деления торговли на две формы: оптовую и розничную положен не стандартный признак – объемы продаж, а особенности ведения торговой деятельности, широта и уровень предоставляемых услуг и условия реализации хозяйственных связей. Все торговые предприятия рациональнее делить не на форматы, а на типы, основывая это разделение на таких показателях, как: способы и методы торговли, объемы торговых площадей, направленность ассортимента и уровень оказываемых торговых услуг.

1.3 Детерминанты стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации

В соответствии с современными научными представлениями потребительская кооперация и потребительский кооператив, основываясь на принципах кооперации, представляют собой добровольные объединения физических и юридических лиц в целях удовлетворения своих потребностей в товарах и услугах на основе членства. При этом первоначальное имущество формируется из паевых взносов [151,с.7]. Основное преимущество потребительской кооперации по сравнению с организациями рыночной экономики – ее социальная направленность и близость к проблемам народа. Потребительская кооперация – социально-ориентированная система, деятельность которой направлена на преодоление бедности, безработицы, создание нормальных условий для жизни сельского населения.

Развитие кооперативного движения началось в европейских странах, параллельно с формированием капиталистических отношений. В конце 18 – начале 19 века повсеместно стали возникать первые потребительские общества и жилищные кооперативы в Англии, производственные кооперативы во Франции; кредитные и сбытовые кооперативы в Германии. Основными предпосылками развития кооперативных организаций принято считать увеличение численности рабочего класса в ряде европейских стран, возникновение социальных проблем, вызванных ростом численности населения, распространение капиталистических отношений в сельском хозяйстве.

Влияние на оживление кооперативного движения оказало усиление борьбы трудовых масс за свои социальные, экономические и политические права. Сама идея создания кооперации, основанная на обеспечении взаимопомощи и взаимной ответственности своих членов, способствовала повсеместному развитию кооперативных организаций, расширению сферы их деятельности и укреплению их позиций как одного из объектов мирового рынка, способствующего экономическому развитию отдельно взятых стран [71, с.5].

В Российской Федерации первое потребительское общество «Большая артель» было создано в 1831 году. Принципами кооперации стали добровольность членства, демократическое управление, доступность информации, контроль пайщиков и взаимопомощь. Руководящим органом российской кооперации стал «Центросоюз», образованный в 1917 году путем ужесточения иерархии кооперативного объединения и принудительного включения отдельных кооперативных потребительских союзов в единую организацию. На конец 2016 года «Центросоюз» объединял 2,6 тыс. потребительских обществ в 70 регионах федерации, общее количество пайщиков организации составляло 2,5 млн. человек [119].

Интенсивное развитие кооперативного движения привело к необходимости создания международного кооперативного центра, деятельность которого основывалась на реализации работ, связанных с пропагандой кооперативных идей в международном масштабе. В конце 80-х годов 19 века было создано первое объединение в рамках международного сотрудничества кооперативных организаций. Христианским социалистом Нилом был учрежден комитет по организации международного Союза друзей кооперативного производства. В 1895 году был созван I международный кооперативный конгресс и основан Международный кооперативный альянс (МКА). Созданный альянс стал первой неправительственной международной организацией, объединяющей национальные, региональные союзы и федерации кооперативов, главным образом потребительских, кредитных и сельскохозяйственных, представляющей кооперативное движение по всему миру [120].

Являясь многокомпонентной системой, кооперация осуществляет свою деятельность в разных направлениях. Наиболее развитыми являются следующие: сельское хозяйство, производство, торговля, заготовительная деятельность, кредитование, строительство и др. Международной классификацией предложено условное деление кооперативов на виды, практикуемое в официальной статистике ряда международных организаций, прежде всего Международного кооперативного альянса [25, с.240].

Выполнение потребительской кооперацией основных положений своей концепции, основанных на реализации социальной миссии, в значительной степени зависит от состояния и развития кооперативной торговли. Для потребительской кооперации России сфера торговли является одним из приоритетных направлений деятельности, обеспечивающим в совокупном объеме около 70% доходов. Кооперативную торговлю в российской кооперации осуществляют 47 тыс. торговых объектов, общей площадью 3,2 млн. м², обслуживающих 60,0% сельского населения страны. В структуре, практически в каждом регионе имеются свои оптово-распределительные центры (более 100 действующих торговых баз и 3,5 тыс. складов). Товароснабжение торговых объектов частично обеспечено собственным производством и налаженной системой заготовительной деятельности [70]. Абсолютные показатели оборота торговли потребительской кооперации по видам деятельности представлены в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Показатели оборота торговли потребительской кооперации Российской Федерации и Республики Крым за период 2012-2016 гг., (млрд. руб.)

Показатель	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

* Составлено по материалам [70]

В 2016 году целевые показатели оборота торговли потребительской кооперации Российской Федерации снизились по сравнению с аналогичными показателями 2012 года. Общий уровень снижения объемов совокупного оборота от осуществления основных видов деятельности в 2016 году составил 5,1%, при этом оптовый оборот кооперативного объединения увеличился на 12,5%, а

розничный снизился на 10,8% [121]. Торговая деятельность потребительской кооперации Республики Крым также характеризуется падением объемов продаж, снижением уровня конкурентоспособности и потерей части сельского рынка. В целом оборот розничной торговли кооперативной системы в 2016 году составил всего 7,18% от показателя 2012 года.

На эффективность работы сферы кооперативной торговли в стране, а также выбор направлений стратегического развития оказывает влияние ряд факторов – детерминант принятия управленческих решений. Учитывая особенности осуществления торговой деятельности кооперативными предприятиями и основные положения концепции организации потребительской кооперации, автор считает, что в качестве детерминант необходимо рассматривать определяющие моменты, особые характеристики наиболее значимых факторов, влияющих на формирование и выбор стратегий развития.

С. Прахалад и Г. Хэмелем [165] отмечают, что не внешнее воздействие определенных факторов формирует систему принятия стратегических решений, направленных на развитие организации, а ее отличительные способности, которые помогают понять, как организация может создать качества, обеспечивающие ей наиболее эффективные результаты деятельности и определить, где именно компания может применять свои компетенции и способности.

Существует множество подходов к оценке и выделению детерминант развития организации, однако все они направлены на анализ результатов стратегического управления и являются своего рода инструментами стратегического анализа. Так, например, матрица Мак-Кинси направлена на оценку основных семи факторов, влияющих на развитие организации, представляя их взаимосвязь, как представлено на рисунке 1.7. Названный подход к выделению детерминант стратегического развития торговли потребительской кооперации и оценке их влияния, по мнению автора, является наиболее подходящим для формирования базы создания механизма стратегического управления.

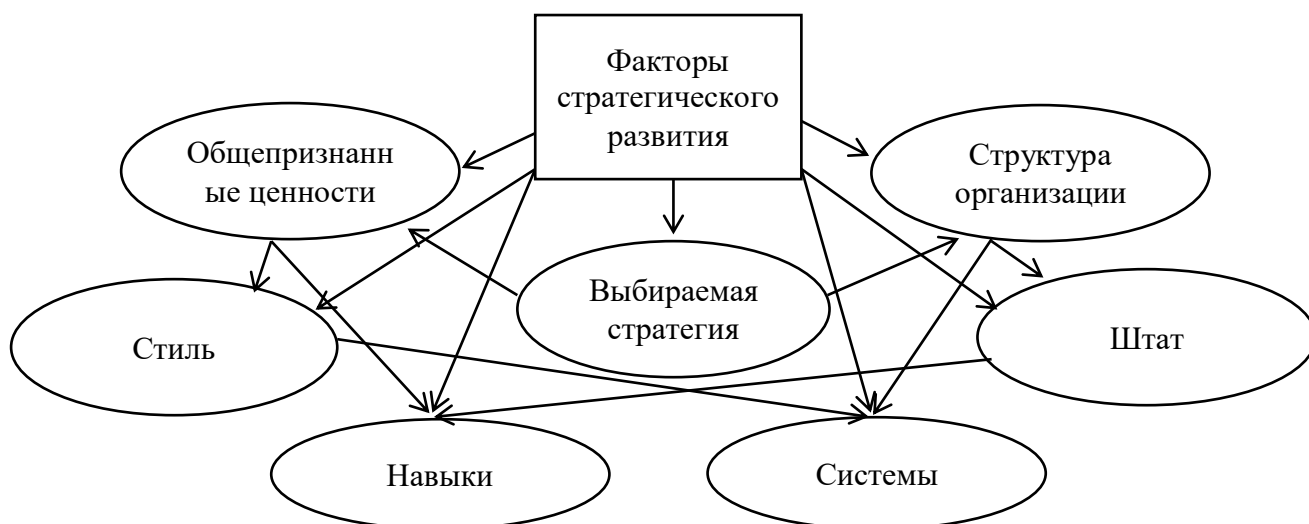


Рисунок 1.7 – Семь основных факторов, влияющих на стратегическое развитие организации, и их взаимосвязь (уточнены автором)

Выделенные на рисунке 1.7 факторы, воздействующие на стратегическое развитие организации, могут рассматриваться в качестве детерминант, выступающих в роли наиболее значимых характеристик торговли потребительской кооперации. В таблице 1.11 представлен анализ выделенных базовых индикаторов, обеспечивающих не только выбор оптимальной стратегии развития, но и направления рационального стратегического управления.

Таблица 1.11 – Характеристика детерминант стратегического развития торговли потребительской кооперации

Фактор	Характеристика	Особенности
1	2	3
Стратегия	Представляет собой план действий, разъясняющий, на чем организация должна концентрировать свои усилия и знания, а также какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных результатов.	Для торговых предприятий потребительской кооперации, функционирующих в условиях высокой конкуренции, а также необходимости сохранения социальной миссии, выбор стратегии должен основываться не на экономической результативности, а на сохранении социальной значимости в удовлетворении потребностей населения.
Навыки	Это особые преимущества организации, ее сильные стороны, которые необходимо приобретать, развивать, усиливать для воплощения в жизнь выбранной стратегии	Для организации, функционирующей на потребительском рынке страны более 185 лет, большое значение имеет наличие навыков ведения торгового бизнеса, налаженных хозяйственных связей, умения адаптироваться под условия рынка.

Продолжение таблицы 1.11

1	2	3
Общепризнанные ценности	Представляют собой главные обстоятельства, которые, по общему признанию, оказывают решающее влияние на успех организации.	Являясь социально значимой системой, торговая сфера потребительской кооперации среди сельского населения позиционируется как организация, имеющая лояльную товарную и ценовую политику, осуществляющую реализацию качественной продукции, обеспечивающая продуктами питания население даже в самых логистически отдаленных районах.
Структура	Представляет собой уровень взаимосвязи между филиалами, отделами, подразделениями организации.	Система потребительской кооперации представляет собой многокомпонентную организацию, включающую заготовительное, производственное, распределительное звенья, в больших объемах обеспечивающие торговые объекты продукцией собственного производства, до минимума исключая звенья в процессе товародвижения. Все компоненты системы взаимосвязаны, имеют общую информационную базу, хорошо развитую логистику товароснабжения.
Системы	Это процессы, операции, виды работ, выполняемые организацией, установленные графики и порядок осуществления основных направлений деятельности.	В торговой сети потребительской кооперации выполнение работ по реализации товаров народного потребления осуществляется как традиционными, так и прогрессивными методами продажи. В системе функционируют торговые объекты различных форматов, снабжение которых осуществляется с собственных распределительных складов и производственных предприятий. На практике применяются графики товароснабжения, разработаны оптимальные маршруты развоза товарных ресурсов.
Штат	Сотрудники организации с определенными способностями, навыками и квалификацией.	Для обеспечения торговой системы высококвалифицированными кадрами, потребительская кооперация имеет свои учебные заведения, готовящие для системы специалистов по основным видам деятельности. Трудоустройство выпускников учебных заведений достигает 95,0%.
Стиль	Структура управленческого аппарата, система руководителей и исполнителей, особенности ведения бизнеса, осуществления руководства и управления организацией.	Управление системой кооперативной торговли возложено на Правление потребительских Союзов. На практике используется линейно-функциональная система. Председатель и руководство на местах выбираются согласно кворуму на собраниях пайщиков, что обеспечивает легитимность выборов их открытость, тем самым исключается авторитарный метод руководства.

* Составлено автором

Исходя из представленного анализа характеристики основных детерминант, оказывающих влияние на стратегическое развитие торговли потребительской кооперации, выделим четыре основных направления для стратегического развития и представим их взаимосвязь с основными задачами, выполняемыми в рамках миссии потребительской кооперации (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Современные детерминанты стратегического развития торговой сферы потребительской кооперации (составлено автором)

Индивидуализация обслуживания покупателей предполагает формирование стратегии развития, основанной на повышении уровня конкурентных преимуществ за счет создания комплекса торговых услуг, обеспечивающих персонализированную коммуникацию предприятий потребительской кооперации с конечным потребителем, индивидуализацию форм взаимодействия с ним.

Инновационный подход к форме организации системы управления торговлей потребительской кооперации основан на разработке стратегических решений, заключающихся в постоянном поиске новых организационных форм, способствующих увеличению скорости восприятия рыночных сигналов, координации их распространения по всем структурным подразделениям организации.

Формирование комплекта конкурентных преимуществ обеспечивается реализацией стратегических решений относительно образования определенных кластеров взаимодействующих структур внутри организации, обеспечения единства принимаемых решений, разработки формы интерактивного взаимодействия.

Генерация и распространение знаний, умений, навыков предполагает внедрение в работе кадровых служб кооперативной организации критериев подбора персонала, стремящегося к собственному развитию и самосовершенствованию, формирование условий для повышения уровня квалификации, разработки и реализации адаптивной системы мотивации [167, с.52].

В современных экономических условиях сложилась определенная ситуация, при которой, с одной стороны, в Российской Федерации сформировались экономические и социальные предпосылки широкого развития потребительской кооперации, а, с другой стороны, кооперативное движение переживает период кризиса, подверженности воздействию различных внешних и внутренних факторов [67].

Сформировавшаяся внешняя среда агрессивна по отношению к кооперативным формам самоорганизации населения. Во многом это связано с активной пропагандой преимущества капиталистической системы организации общественного хозяйства. Формирование менталитета населения является приоритетной задачей крупных коммерческих объединений, усилия которых направлены на утверждение современной системы формирования и распределения ресурсов [118].

Взаимодействие этих факторов носит специфический характер, изменяющийся во времени. В связи с этим, выбор определенной стратегии зависит от сложившейся ситуации. Влияние факторов различно, оно может давать в разное время как положительный, так и отрицательный эффект. Все факторы, воздействующие на стратегическое развитие можно разделить на факторы внешнего и внутреннего воздействия (рисунок 1.9).



Рисунок 1.9 – Характеристика факторов, определяющих уровень развития торговых предприятий [67]

На данный момент проведено достаточно много исследований в области факторов внутренней и внешней среды, оказывающих воздействие на развитие торговых предприятий, в том числе системы потребительской кооперации. Подходы к их оценке реализованы в ряде моделей анализа влияния этих факторов (PEST-анализ и его вариации, «5 конкурентных сил Портера», «Модель 7-8», SWOT-анализ и др.) [67, с.168]. При этом необходимо отметить, что теоретические разработки содержат разнообразный перечень факторов внутренней и внешней среды, а это ведет к необходимости ситуативного выбора стратегической модели развития на основе определенных субъективно-объективных результатов собственного исследования, представленного в приложении Г. Все приведенные факторы обладают специфическими особенностями, что дает возможность разделять их на группы (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 – Классификация факторов, влияющих на стратегическое развитие торговли потребительской кооперации (составлено автором)

Учитывая все разнообразие факторов, можно сделать вывод, что в условиях рыночной экономики наибольшее воздействие имеет внешняя среда, включающая региональные факторы, которые оказывают влияние на жизнедеятельность

расположенных на данной территории предприятий и организаций. К региональным факторам относят государственное регулирование, выражаемое в реализации положений законодательных актов по вопросам налогообложения, лицензирования, ограничений в ведении торговой деятельности и т.д.[64,с.19].

Большое значение на выбор стратегии развития и принятия стратегических решений оказывает сложившаяся в регионе социальная сфера, обусловленная уровнем благосостояния населения, его доходами, традициями, обычаями и устоями. Общее благосостояние населения влияет на выбор методов ценообразования, структуры ценовой политики, формирования механизма реализации ценовых стратегий.

Развитие торговой сферы потребительской кооперации во многом зависит от баланса спроса и предложения, обеспеченного уровнем научно-технического прогресса, состоянием технической оснащенности собственного производства, возможностями формирования рационального ассортимента товаров, обеспечения уровня его качества. Стимулирует предложение сформированный населением спрос, во многом зависящий от демографического положения в регионе, численности сельского населения, являющегося основными потребителями продукции, реализуемой через кооперативное звено.

Оказывают воздействие на стратегическое развитие кооперативной торговой сферы и внутренние факторы, обусловленные состоянием материально-технической базы, оснащенностью объектов торговли современным торговым оборудованием, месторасположением предприятий, рациональностью использования торговых и складских площадей, используемыми методами торгового обслуживания, уровнем подготовки кадров и их комплектации.

В результате воздействия детерминант на стратегическое развитие предприятий кооперативной торговли формируются предпосылки к необходимости принятия стратегических мер по обеспечению устойчивого экономического положения и обеспечения возможности выхода кооперативной организации на новый сформировавшийся рынок в качестве его усовершенствованного субъекта.

Возникает необходимость применения определенной модели выхода предприятия на рынок, где конкурентная борьба усиливает активность торговых предприятий, побуждает стремление фирмы к интенсивному росту, расширению сферы деятельности и охвата товарного рынка. Такая модель должна быть приближена к существующей ситуации и должна стать определенным гарантом получения экономического эффекта. Учитывая факторное воздействие на стратегическое развитие предприятий, автор работы предлагает структуру механизма реализации подобной модели, представленной на рисунке 1.11.

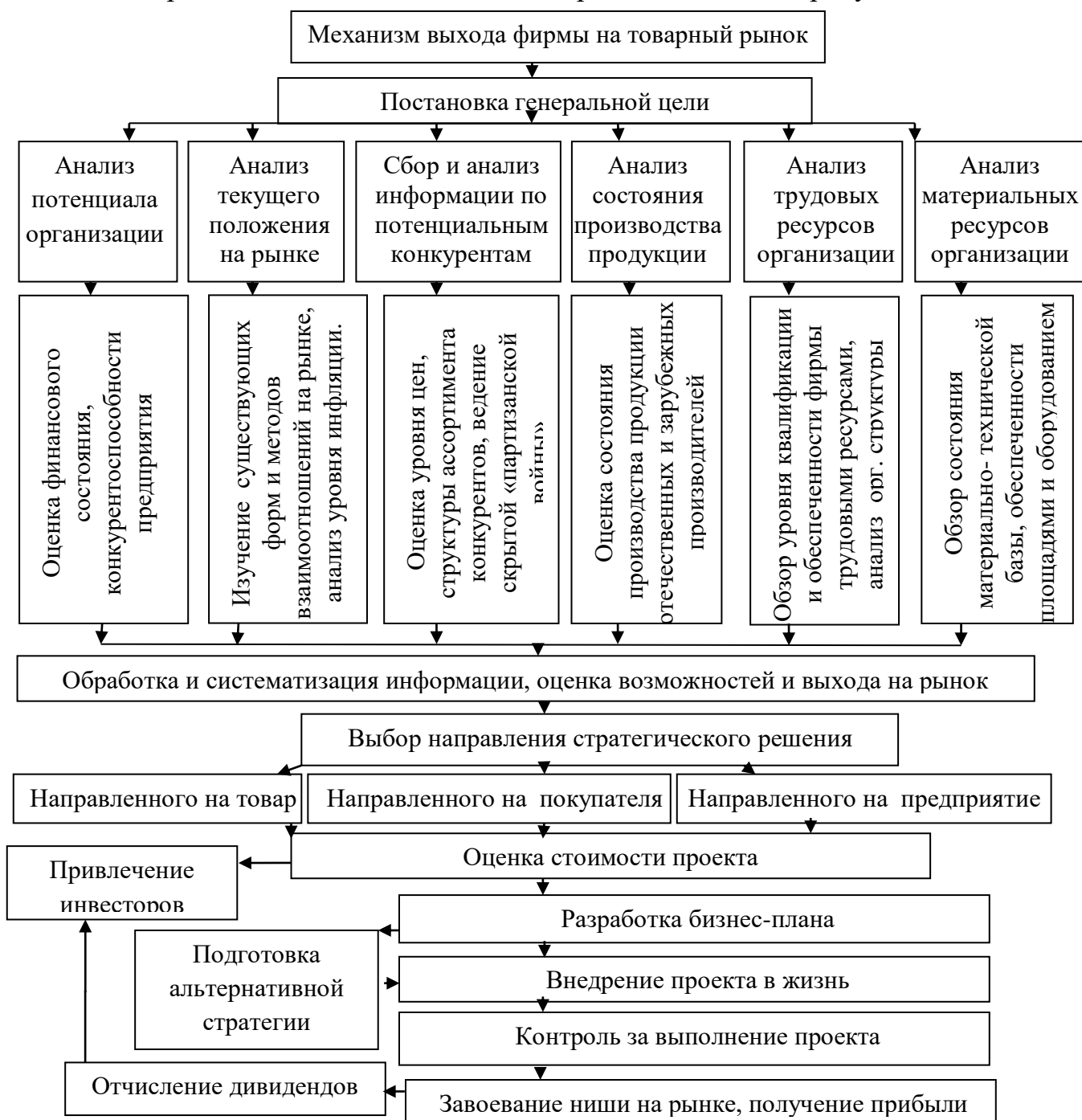


Рисунок 1.11 – Механизм выхода фирмы на товарный рынок [23, с.15]

Подход к механизму внедрения процедуры выхода кооперативных предприятий на товарный рынок необходимо увязывать с определенным направлением. Для организации существует возможность захвата своей доли рынка путем увеличения своей привлекательности «игрой на ценах» за товар, оптимизацией и рационализацией ассортимента, предоставления товаров высокого качества. Это направление дает возможность снизить цены ниже уровня конкурентов, расширить ассортимент товаров, сделав его более «привлекательным», повысить конкурентоспособность товара за счет его качества. Однако внедрение механизма выхода на рынок, направленного на товар, влечет к повышению уровня издержек и снижению объемов доходов, что в значительной степени влияет на окупаемость проекта и скорость получения экономического эффекта.

Внедрение механизма выхода на рынок путем выбора стратегического решения, направленного на покупателя, осуществляется за счет повышения уровня торгового обслуживания. Это дает возможность усилить конкурентоспособность предприятия при условии предоставления качественных услуг, сопровождающих процесс реализации товара. С этой целью организации необходимо внедрять кадровую политику, обеспечивая высокий уровень обслуживания при помощи повышения уровня квалификации персонала, предоставления консультаций, дополнительных услуг. Для приближения организации к оптимальному уровню «привлекательности» для покупателей возникает необходимость проведения регулярных социологических опросов и анкетирования, с целью выявления недостатков в организации торгового процесса, установления покупательских предпочтений и т.п. Недостатком данного направления является отсутствие гарантии быстрой окупаемости проекта за счет высокого уровня затрат на его реализацию. Для предприятия существует угроза потери части покупателей с низким уровнем доходов, так как высокий уровень обслуживания в большой степени влияет на формирование отпускной цены на товар.

Как показывают последние социологические исследования, для современного покупателя привлекательность торгового предприятия и удобство совершения покупки являются приоритетными факторами при его выборе. Большинство потребителей предпочитают совершать покупки в современных торговых предприятиях, оснащенных новым торговым оборудованием, где соблюдаются основные правила мерчандайзинга, обустроены парковки, зоны отдыха и развлечений. Современное предприятие, которое является конкурентоспособным должно иметь привлекательный дизайн, удобные подъездные пути и другие коммуникации, выделяющие его из общего числа рядовых торговых организаций. Основными недостатками данного направления являются сложности в поиске наиболее рационального места для торговой организации, частое отсутствие дополнительных площадей, дороговизна аренды и т.п. Это направление также является достаточно затратным и долго окупаемым [23, с.16].

В итоге при проведении анализа всех направлений стратегического решения, которое необходимо принять кооперативным торговым предприятиям, с учетом воздействия на выбор целого ряда детерминант, автором работы не отмечен оптимальный путь развития, дающий возможность избежать существующих угроз. С этой целью в качестве рекомендаций предлагается сочетать несколько направлений, выбирая из них наиболее приемлемые для организации составляющие.

В значительной степени обеспечение конкурентоспособности и «привлекательности» предприятия при выходе на рынок зависит от выбора направления стратегического решения относительно самого предприятия. В данном случае большое значение имеет выбор формата предприятия и места его расположения, ориентации на покупательские потоки, внедрение наиболее рациональных методов реализации товаров, оснащение организации современным технологическим оборудованием, усовершенствование дизайна и т.д.

Необходимо также учитывать, что современная экономика Российской Федерации характеризуется определенной нестабильностью, а это повышает для

кооперативных предприятия уровень риска, обусловленного возможностью потери вложенных средств. Для более полного обеспечения безопасности предприятия, которое выходит на товарный рынок, необходимо иметь определенный план действий и разработанную альтернативную стратегию, которая может быть применена в случае невозможности достижения цели путем реализации генерального плана.

Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод, что в общем объеме указанные факторы выступают в качестве детерминант, определяющих направления стратегического развития торговой сферы потребительской кооперации, возможности обеспечения экономической целесообразности осуществления основных видов деятельности, реализации миссии в рамках основных положений концепции потребительской кооперации.

Глава 2 Анализ потенциала стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации

2.1 Состояние развития инфраструктуры торговли потребительской кооперации Республики Крым

Кооперативный сектор Российской Федерации базируется на системах разнообразных кооперативов, являясь ядром четырех типов кооперации: сельскохозяйственной, потребительской, кредитной и социально-культурного обслуживания. Наибольшее развитие в стране получила потребительская кооперация, сформировавшаяся из отдельных кооперативных организаций в единое объединение, обеспеченное их тесной взаимосвязью с сельскохозяйственными и другими кооперативами.

Кооперация – продукт двух взаимосвязанных факторов: кооперативной идеи и практической кооперативной работы. Кооперативная идея всегда определяет сущность и направление кооперативной деятельности, а практический опыт кооперации используется для обогащения и развития кооперативной идеи [100, с.7].

Торговля является основным видом деятельности, осуществляемым объединениями потребительской кооперации. В Республике Крым кооперативная торговая сфера относится к одной из функциональных составляющих кооперативного объединения – регионального Союза потребительских обществ, зарегистрированного в качестве субъекта предпринимательской деятельности – «Крымпотребсоюза». К концу 2017 года полностью подготовлен проект по вступлению «Крымпотребсоюза» в состав «Центросоюза» – Российского Союза потребительских обществ, центра потребительской кооперации в Российской Федерации. Проект находится в стадии рассмотрения.

«Центросоюз» является некоммерческой организацией, которая представляет собой добровольное объединение представителей потребительских

обществ России, выступая в роли координирующего органа потребительской кооперации.

На 1 января 2017 года Центросоюз объединил 3,8 млн. пайщиков, 3 тыс. потребительских обществ, 135 райпотребсоюзов, 76 республиканских (краевых и областных) потребсоюзов (рисунок 2.1).

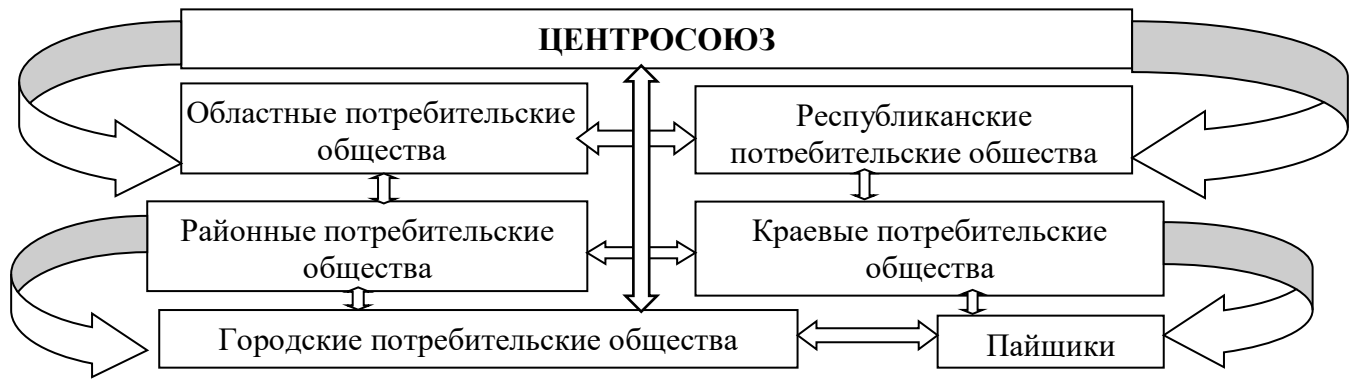


Рисунок 2.1 – Структурные подразделения «Центросоюза» [30]

Основой «Центросоюза» являются предприятия среднего и малого бизнеса: рестораны, кафе, рынки, магазины, гостиницы, предприятия по производству хлебобулочных и кондитерских изделий, колбасной продукции, безалкогольных напитков и т.д.[92]. В систему «Центросоюза» входит около 5 тыс. производственных предприятий, 16,5 тыс. заготовительных предприятий, около 40 тыс. торговых предприятий и 5 тыс. предприятий общественного питания. Система включает также 13 тыс. стационарных и передвижных мастерских.



Рисунок 2.2 – Отрасли хозяйственной деятельности потребительской кооперации Российской Федерации [30, с.198]

В настоящее время потребительские общества и райпотребсоюзы составляют основу кооперативного объединения региона, они действуют на основе полной самокупаемости и самофинансирования, осуществляют свою деятельность через собственные предприятия. Многие из них функционируют на принципах полной хозяйственной самостоятельности, самоуправления, материальной заинтересованности и ответственности. Кооперативные предприятия являются юридическими лицами, наделены основным капиталом и оборотными средствами, самостоятельно заключают хозяйственные договора, составляют бухгалтерские балансы, имеют счета в банках, пользуются кредитами. В подчинении райпотребсоюзов находятся потребительские общества, розничные торговые объединения и магазины (рисунок 2.3)

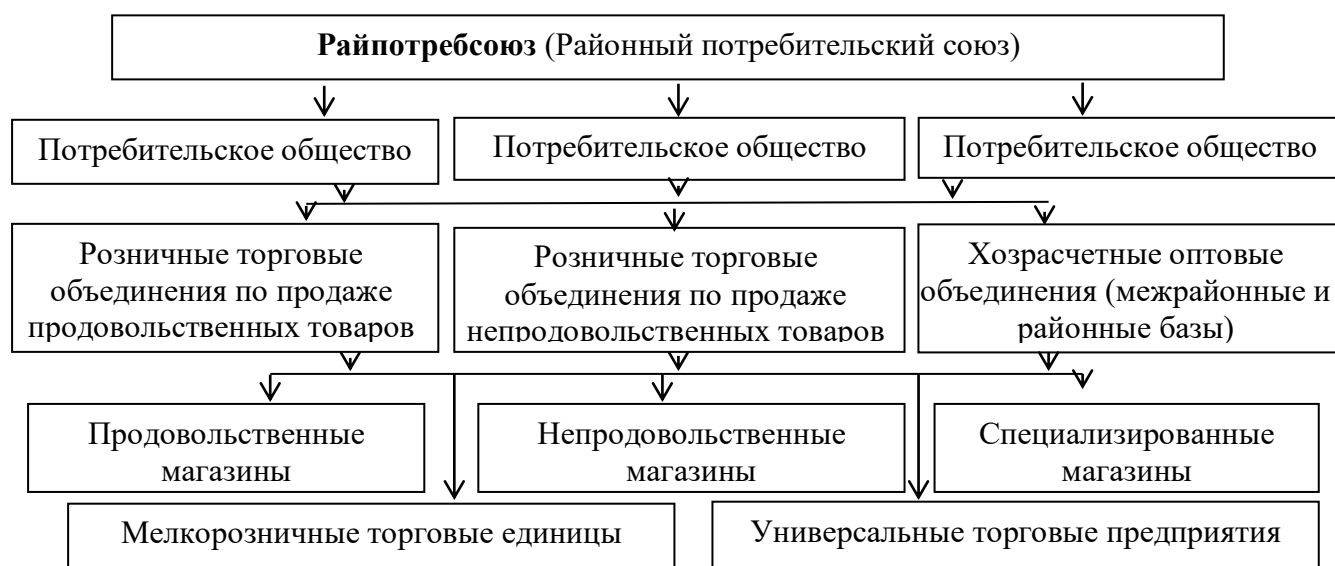


Рисунок 2.3 – Организационное построение области торговой системы потребительской кооперации [30, с.199]

Потребительская кооперация Крыма, представляющая собой объединение потребительских районных и городских обществ в единый Союз, выступает на региональном рынке как многоотраслевая организация. Правовая основа деятельности потребительской кооперации находит отражение в национальном законодательстве [109], а государственная поддержка кооперативной системы отображена в Законе Республики Крым «О стратегии социально-экономического

развития Республики Крым до 2030 года» [108], а также в Федеральной Программе Республики Крым «Развитие торговой деятельности на 2018-2020 годы» [106].

Союз потребительских обществ Крыма объединяет 16,0 тыс. членов потребительских обществ, предоставляя более 24,5 тысяч рабочих мест, из которых 20 тысяч – для торговли продовольственными и промышленными товарами в торговых предприятиях и на рынках. До трансформации объединения в 2014 году в его состав входили 70 организаций и предприятий, в том числе Симферопольский райпотребсоюз, 12 районных потребительских обществ, 5 городских и сельских потребительских обществ, 8 унитарных предприятий, учреждение образования «Симферопольский кооперативный торгово-экономический колледж» и унитарные предприятия потребительских обществ (рисунок 2.4) [32, с.252].



Рисунок 2.4 – Организационная структура Союза потребительских обществ Республики Крым (составлена автором)

Инфраструктура сферы торговли «Крымпотребсоюза» представляет комплекс взаимосвязанных обслуживающих структур, составляющих и обеспечивающих основу для организации и функционирования торгового обслуживания. В ее состав входят следующие организации:

- объединение «Коопвнешторг», которое осуществляет специализированную оптовую продажу отдельных групп продовольственных товаров, а также розничную продажу товаров в неспециализированных магазинах. Для обеспечения продуктами питания жителей отдаленных сельских населенных пунктов, ранее широкого использовало развозную торговлю;
- объединение «КОРТП», осуществляющее торговлю вне магазинов, палаток и рынков. Объединение специализируется на розничной продаже напитков и продаже широкого ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров через собственные оптовые торговые объекты;
- управление торговых комплексов «Крымпотребсоюза». Специализируется преимущественно на аренде и управлении собственным или арендованным недвижимым имуществом, в качестве дополнительных видов деятельности осуществляет розничную и оптовую продажу товаров в неспециализированных магазинах. До 2014 года управление осуществляло контроль работы городских товарных рынков, координируя их деятельность. Входящий в состав «Крымкоопрынторг» ранее также обеспечивал сдачу в наем собственного недвижимого имущества, преимущественно стационарных торговых объектов, входящих в структуру городских и сельских товарных рынков, для ведения розничной торговли потребительскими товарами;
- ООО «Кооперативная торгово-логистическая сеть». Специализируется на деятельности, связанной со складированием и хранением товарных ресурсов, осуществляет розничную торговлю преимущественно пищевыми продуктами, включая торговлю напитками и табачными изделиями в неспециализированных магазинах, а также оптовую торговлю сахаром, кондитерскими изделиями и прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и др.[132];
- районные потребительские общества, которые осуществляют розничную

продажу продуктов питания через сельские специализированные магазины, а также торговые предприятия типа «Маркет» и «Магазин у дома». Ведут торговую деятельность на сельских продуктовых рынках;

– складское хозяйство (межрайонные и районные оптовые базы) обеспечивает накопление и распределение потребительских товаров в розничное торговое звено системы. Многие предприятия складского хозяйства являются частью производственного кооперативного комплекса, тем самым формируют полный цикл товародвижения. Кооперативные склады оснащены погрузочно-разгрузочными устройствами, помещениями для хранения и подработки товаров. К 2014 году 72 районных и межрайонных базы и 3 областных оптовых предприятия были объединены в одно оптовое звено, вошедшее в состав «КОРТП»;

– собственное автотранспортное хозяйство обеспечивает развоз товаров по розничным торговым объектам. Оснащено автотранспортными средствами типа «КАМАЗ», «ГАЗЕЛЬ» и «ТАТА». В структуру автотранспортного предприятия также включены служебные автомобильные средства, обеспечивающие передвижение административно-управленческого звена;

– Симферопольский торгово-экономический колледж Крымпотребсоюза («Крымский многопрофильный колледж») осуществляет подготовку высококвалифицированных кадров, выпуск специалистов по направлениям подготовки: товароведение, бухгалтерский учет, финансы, технология общественного питания, организация обслуживания;

– объединение Общепита, состоящее из 111 предприятий общественного питания, осуществляет обеспечение продукцией собственного производства торговые предприятия и другие объекты инфраструктуры.

В состав обслуживающих структур входят вспомогательные службы связи, водо- и электро-обеспечения, предприятия по обслуживанию населения, административно-управленческий комплекс, справочно-информационные службы.

На начало 2014 года торговое звено «Крымпотребсоюза» представляло собой торговую сеть, объединяющую около 500 объектов торговли, в т.ч.

стационарные оптовые и розничные торговые предприятия, предприятия мелкорозничной торговли, товарные рынки. Наглядно структура основных видов стационарных розничных торговых предприятий «Крымпотребсоюза» изображена в графике на рисунке 2.5.

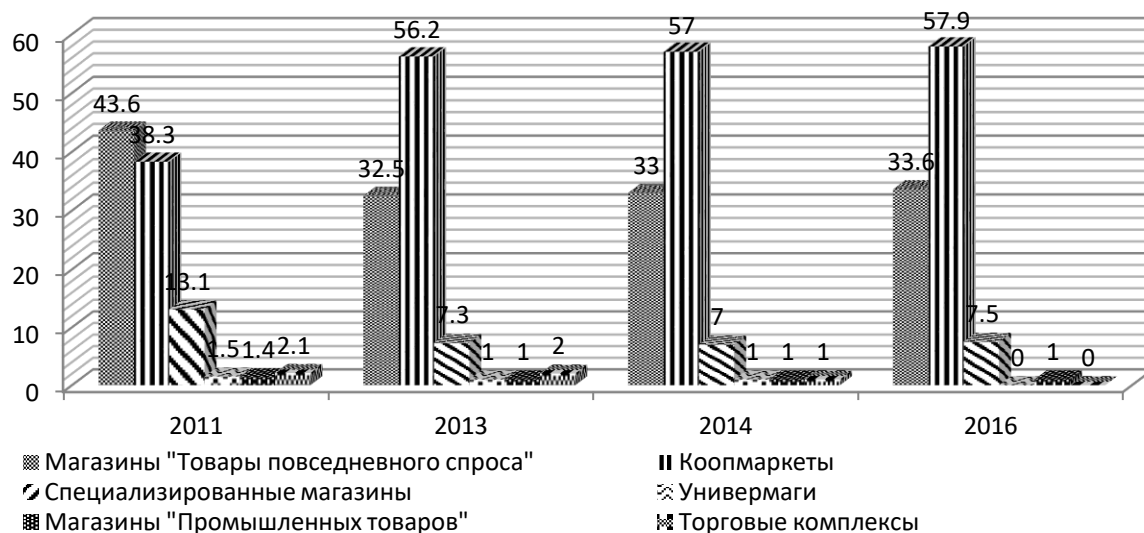


Рисунок 2.5 – Структура основных видов розничных торговых объектов «Крымпотребсоюза», % по типам стационарных предприятий (составлена автором)

Данные рисунка 2.5 свидетельствуют о том, что обеспечение населения потребительскими товарами осуществляется с использованием различных форм торговли, при этом кооперативная торговля осуществляется преимущественно через объекты розничной стационарной (магазинной) форм торговли. Наибольшее распространение в сельской местности Крыма, где проживает 49,1% [112] населения Республики, получили стационарные розничные торговые объекты типа традиционных продуктовых магазинов, «Маркеты», специализированные продуктовые магазины «Хлеб», «Овощи», «Молоко».

Мелкорозничная торговая сеть чаще всего представлена торговыми объектами типа «киоск», «торговая палатка», при этом широко используется розничная торговля на сельских продуктовых рынках. Как показывает практика, удаленные и малонаселенные пункты в большинстве своем ориентированы на торговлю через продуктовые магазины, применяющие традиционные методы

продажи через прилавок.

В больших селах и поселках, а также вдоль автомобильных трасс в Крыму расположены торговые объекты типа «Минимаркет» или «Коопмаркет», специализирующиеся на продаже товаров комбинированным методом с использованием самообслуживания [47]. Структура применяемых методов продажи представлена в диаграмме на рисунке 2.6.

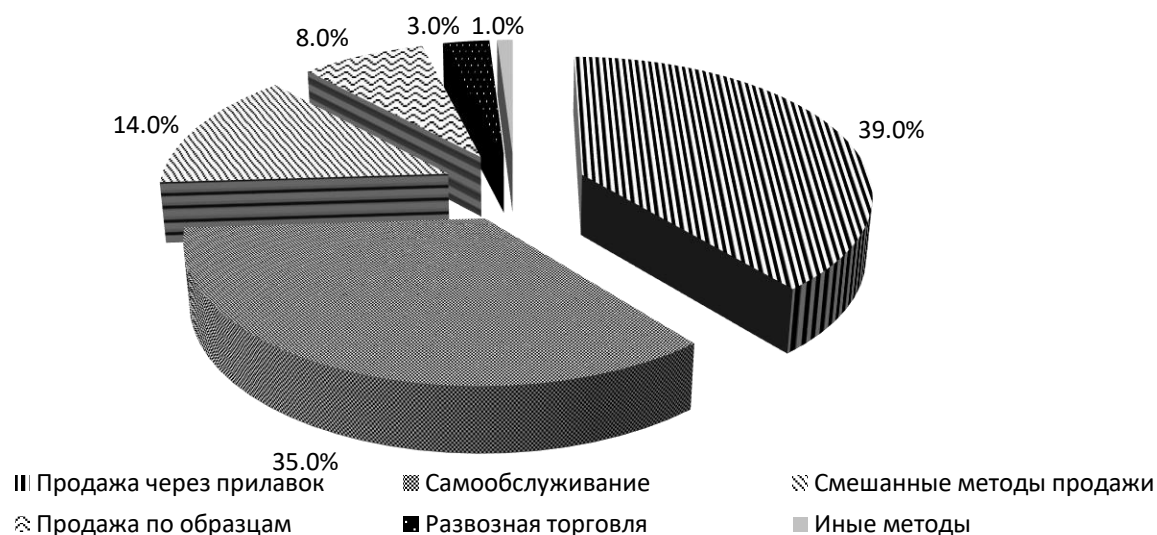


Рисунок 2.6 – Удельный вес методов реализации продажи товаров в системе потребительской кооперации Крыма

Из рисунка 2.6 видно, что в розничной торговле потребительской кооперации республики практически не применяется развозная торговля. Торговые форматы, осуществляющие реализацию продукции с использованием метода самообслуживания, характеризуются наибольшей производительностью труда. Им свойственны высокие показатели товарооборота при небольшом количестве штатного персонала. Для предприятий, осуществляющих продажу через прилавок, характерны небольшие размеры площадей и маленький штат сотрудников. Для большинства розничных торговых предприятий «Крымпотребсоюза» характерно наличие небольших торговых площадей и маленьких штат персонала. Автором в таблице 2.1 представлена взаимосвязь методов обслуживания в магазинах, наличия торговых площадей и финансовых результатов.

Таблица 2.1 – Показатели деятельности розничных торговых предприятий «Крымпотребсоюза» в структуре используемых методов продаж

Метод продажи	Количество торговых предприятий, шт.	Объемы площадей, м.кв.	Количество штатного персонала, чел.
Через прилавок	145	13960	729
Методом самообслуживания	130	17988	528
Смешанным методом	52	8615	236
Продажа по образцам	30	6840	145
Передвижная торговля	11	-	11
Иные методы	3	405	10
Итого	371	47808	1659

Стоит отметить, что наибольший объем товарооборота, полученного при реализации товаров розничными торговыми предприятиями «Крымпотребсоюза» приходится на торговые форматы, осуществляющие реализацию продукции по методу продажи через прилавок. Они характеризуются наибольшим количеством в общей структуре торговых предприятий, а также высокими показателями товарооборота и занятого штатного персонала. Однако стоит отметить, что предприятиям, осуществляющим торговлю по методу самообслуживания и смешанному методу продажи товаров, свойственно меньшее количество торговых предприятий в общей структуре розницы и при этом значительное количество площадей и штатного персонала.

Территориальное расположение стационарных торговых объектов показывает их преобладание в сельских районных потребительских обществах. Их структура представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура действующих розничных торговых объектов потребительской кооперации Республики Крым [32]

Наименование юридического лица	Количество торговых объектов		Площадь торговых объектов	
	Ед.	%	Ед.	%
1	2	3	4	5
Алуштинский ГКПР	2	0,5	349	0,7
Белогорское РАЙПО	28	7,5	3223	6,7
Евпаторийский КОРТП	29	7,8	4488	9,4
Евпаторийский ГКРТ	3	0,8	113	0,2
Керченский ГКРТ	6	1,6	897	1,9

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5
Кировское РАЙПО	7	1,9	339	0,7
Красногвардейское РАЙПО	42	11,3	6608	13,8
Красноперекоепское РАЙПО	23	6,2	2874	6,0
Ленинское РАЙПО	29	7,8	3315	6,9
Нижегородское РАЙПО	26	7,0	3353	7,0
Первомайское РАЙПО	17	4,6	2503	5,2
Раздольненское РАЙПО	29	7,8	3343	7,0
Сакское РАЙПО	56	15,1	7761	16,2
Севастопольский ГКРТ	4	1,1	496	1,0
Симферопольский РПС	52	14,0	4598	9,6
Советское РАЙПО	14	3,8	3147	6,6
Судакский ГКРТ	1	0,3	24	0,1
Ялтинский ГКРТ	3	0,8	376	0,8
Итого	371	100,0	47808	100,0

*Черномосркое и Бахчисарайское РАЙПО на момент вступления региона в Российскую Федерацию вышли из состава «Крымпотребсоюза»

На основании данных таблицы 2.2 можно заключить, что наибольшее количество кооперативных торговых объектов принадлежали Сакскому и Красногвардейскому районным потребительским обществам, Евпаторийскому кооперативному оптово-розничному торговому предприятию, а также кооперативному предприятию Симферопольский «Крымкоопвнешторг». На долю этих кооперативных организаций приходится наибольшее количество площадей торговых объектов.

Помимо стационарных торговых объектов различных форматов инфраструктура торговли потребительской кооперации Республики Крым на начало 2014 года была представлена 28 товарными рынками: 6 городскими товарными рынками, 19 районными рынками, специализирующимися на торговле преимущественно продуктами питания и сельскохозяйственной продукцией, 3 вещевыми рынками.

В период 2014-2016 годов произошла полная трансформация инфраструктуры розничной торговли потребительской кооперации Республики, повлекшая за собой значительное снижение количества стационарных торговых объектов (рисунок 2.7) [110].



Рисунок 2.7 – График изменения количества торговых объектов «Крымпотребсоюза» за период с 2010 по 2016 гг.[32, с.254]

В соответствии с данными, приведенными на рисунке 2.7, на конец 2016 года общее количество розничных торговых объектов в системе снизилось до 23 единиц, территориально расположенных в крупных городах региона и районах, характеризующихся развитой транспортной инфраструктурой. Отмечено практически полное прекращение розничной торговли в сельских районах. Как следствие, снижение количества торговых объектов кооперативной сети повлекло за собой значительное сокращение объемов товарооборота, полученного от ведения торговой деятельности. По данным финансовой отчетности товарооборот «Крымпотребсоюза» уменьшился в десять раз (рисунок 2.8).

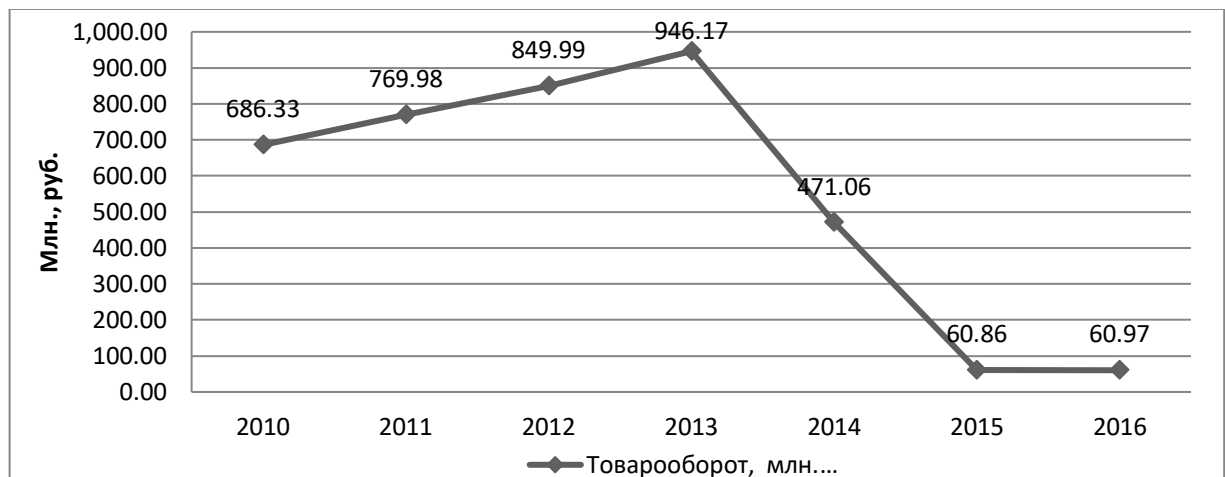


Рисунок 2.8 – График изменения объема розничного товарооборота «Крымпотребсоюза» [32, с.254]

Результатом сокращения количества торговых объектов потребительской кооперации является снижение товарооборота. Прямая зависимость данных показателей представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Изменение показателя розничного товарооборота торговых объектов «Крымпотребсоюза» за период с 2010 по 2016 гг.

Показатель	Года							Отклонение 2016 к 2010
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Товарооборот, млн. руб.	686,33	769,98	849,99	946,17	471,06	60,86	60,97	-625,36
Количество торговых объектов, ед.	228	260	306	371	160	33	23	-205
Товарооборот на 1 торговый объект, млн. руб.	3,01	2,96	2,77	2,55	2,94	1,84	2,65	-0,36

* Финансовые показатели приведены в национальной валюте с учетом курса валют Национального банка России на 31 декабря каждого отчетного года [78]

Согласно данным таблицы 2.3, в 2016 году средний объем годового товарооборота на один торговый объект составил 2,65 млн. руб. По сравнению с 2010 годом этот показатель снизился на 0,36 млн. руб. Наиболее высокого уровня продаж розничные торговые предприятия «Крымпотребсоюза» достигли в 2013 году, когда годовой товарооборот, обеспеченный 371 торговым объектом составил 946,17 млн. руб. При этом показатель товарооборота на один торговый объект в этом году снизился, вследствие постепенного открытия порядка 70 новых магазинов типа «Коопмаркет». Самый низкий показатель эффективности работы предприятий отмечен в 2015 году – 1,84 млн. руб. товарооборота на один стационарный розничный торговый объект. Учитывая полученные данные, можно заключить, что в течение двух последних лет розничная торговля потребительской кооперации восстанавливается. Работающие торговые объекты повышают объемы продаж. Этому способствует аккумуляция денежных средств на обеспечение рационального ассортимента действующих торговых предприятий.

Основу торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым составляла розничная торговля. Ориентируясь на обслуживание сельского населения, она формировала около 5,0% от общего объема розничного

товарооборота республики. В структуре розничного рынка Крыма кооперативные торговые предприятия охватывали значительную часть территории, работая в большинстве сельских населенных пунктов. После произошедшей трансформации инфраструктуры торговой сети, большинство торговых объектов были закрыты. Оставаясь фактически пригодными для ведения торговой деятельности, розничные предприятия кооперативного объединения не функционируют. Структура их размещения представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Территориальная структура и показатели розничной торговой сети «Крымпотребсоюза» Республики Крым

Район Республики Крым	Структура региона [127]		Розничная сеть «Крымпотребсоюза»			
	Население, чел.	Населенных пунктов, ед.	Количество торговых объектов в районе	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	149566	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 федерального значения Севастополь	436463	1	4	1	100,0	1,0
Джанкойский район (в т.ч. г. Джанкой)	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 (в т.ч. г. Краснопереконск)	50138	38	23	19	50,0	33,0
Ленинский район	59679	68	35	30	44,1	22,7
Нижнегорский 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 (в т.ч. г. Саки)	100960	80	51	46	57,5	42,0
Симферопольский район (в т.ч. г. Симферополь)	393340	114	58	41	36,0	8,0
Советский район	31693	39	14	13	33,3	16,9
Черноморский район	30302	34	-	-	-	-
Итого	2348631	1020	371	307	30,1	10,0

Результаты исследования свидетельствуют о том, что кооперативные торговые объекты расположены в 307 населенных пунктах региона, при этом сохранили свое присутствие в 20 пунктах с численностью населения до 200 человек, которые до сих пор не охвачены другой стационарной или мобильной торговой сетью. Оценивая территориальный охват региона розничными торговыми предприятиями «Крымпотребсоюза», можно констатировать, что торговые объекты расположенные в 30,1% населенных пунктов, включают все виды административно-территориальных единиц.

В целом розничное торговое кооперативное звено способно обслуживать 10,% сельского населения региона. Стоит отметить, что до 1990 года, кооперативные торговые предприятия охватывали порядка 50,0% населенных пунктов, обслуживая около 40,0% населения региона (преимущественно сельских жителей), обеспечивая свою долю в общем объеме розничного товарооборота страны на уровне 28% [127, с. 34].

Розничной торговой сетью «Крымпотребсоюза» не охвачены такие районы, как Бахчисарайский, Черноморский и Джанкойский, что связано с выходом из Крымского Союза потребительских обществ указанных Районных потребительских обществ, при этом на должном уровне остается присутствие кооперативной розничной торговой сети на данной территории вследствие работы кооперативных организаций, не входящих в «Крымпотребсоюз». Отсутствуют розничные кооперативные торговые предприятия также в городских округах Армянск и Феодосия.

В последние годы потребительская кооперация потеряла статус монополиста на розничном рынке, сконцентрированном в сельской местности, уступив большую долю розницы частным торговым предприятиям. Несмотря на сложившуюся ситуацию, сегодня более 70,0% розничных торговых предприятий потребительской кооперации Крыма размещены в сельской местности. Такая тенденция прослеживается в течение последних пяти лет. (Рисунок 2.9).

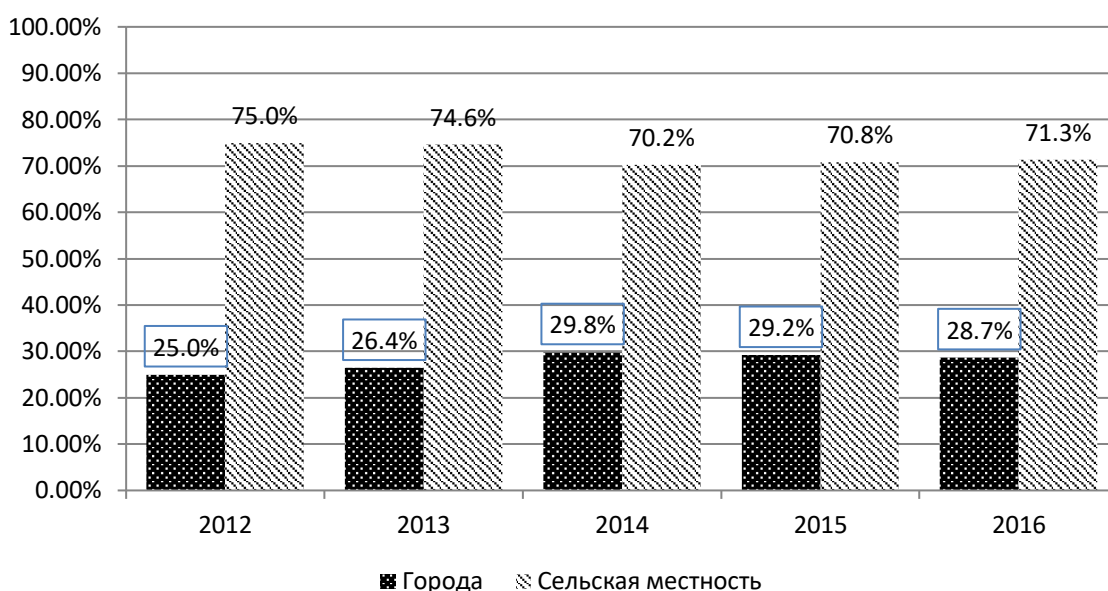


Рисунок 2.9 – Доля розничных торговых предприятий «Крымпотребсоюза» по территориальному признаку [32]

Проводя оценку состояния инфраструктуры торговли потребительской кооперации Республики Крым, можно отметить, что розничная кооперативная сфера представлена в виде эталонной торговой сети, которая по мировым стандартам относится к крупному сетевому торговому объединению. Находясь в подчинении районных потребительских обществ, розничные торговые предприятия представляют собой взаимосвязанные структурные подразделения, объединенные общим брендом, реализующие одинаковый ассортимент товаров, имеющие общие источники снабжения, в качестве межрайонных и районных оптовых баз, производственных кооперативных предприятий и независимых оптовых посредников.

В регионе аналогичной по объему торговой сетью является только сеть продуктовых магазинов «Везунчик», считающаяся лидером по количеству торговых объектов формата «Магазин у дома». Ее доля в структуре крымского продуктового ритейла составляет около 80%. Торговые сети региона представлены супермаркетами «ПУД» (10,2 %), универсамами «Яблоко» (1,9%), супермаркетами «Фуршет» (2,6%) и «Ассорти-Крым» (1,8%). Наименьшим количеством предприятий представлены западные торговые сети, открывшие в

России свои филиалы: ООО «Ашан» (1 предприятие – 0,1%) и «Ритейл Пропери 6» (2 предприятия – 0,3%), а также ООО «Крымторг-Э» Гипермаркет «Фоззи» (1 предприятие – 0,1%) [27, с.443].

В Российской Федерации нет подобных аналогов торговой сети, кроме предприятий потребительской кооперации. Среди крупного сетевого ритейла наибольшим развитием характеризуется торговая сеть «Пятерочка», которая насчитывает 69 универсамов «эконом - класса», сеть магазинов «Перекресток» в которую входит 46 объектов торговли, сеть «Копейка», объединяющая 20 супермаркетов, и «Седьмой континент» —15 торговых объектов.

Характерной чертой инфраструктуры торговли потребительской кооперации в Республике Крым является наличие собственного оптового звена, в котором многозвенная система снабжения заменена одним крупным подразделением - межрайонными базами [20, с.45]. Являясь связующим звеном между производством и розничным сбытом товаров, межрайонные базы (МРБ) выполняют ряд функций по формированию широкого ассортимента товаров, значительная часть которых относится к продукции собственного производства кооперативной организации, а также обеспечению логистических подходов к организации системы распределения (рисунок 2.10).

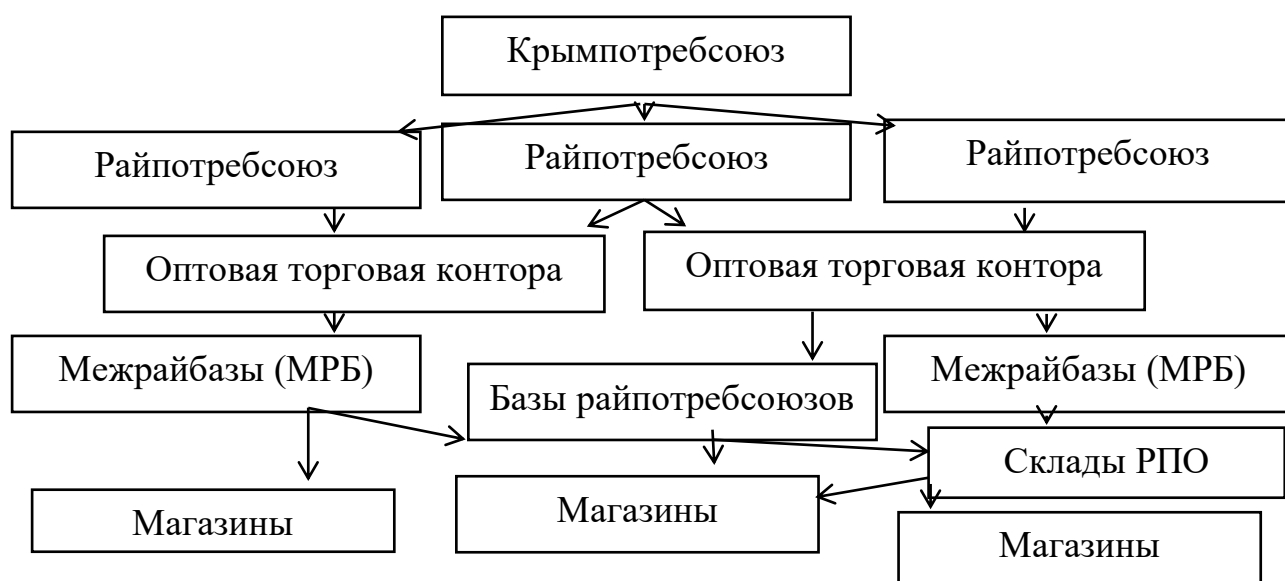


Рисунок 2.10 – Структура оптовой торговли Крымпотребсоюза (составлена автором)

Следует отметить, что оптовая кооперативная торговля имеет организационно-управленческую структуру, которая представлена предприятиями, объединениями, районными и сельскими потребительскими обществами, характеризуется вертикальным построением и управляемостью структурных подразделений. Обеспечение розничных объектов осуществляется как через склады районных потребительских обществ, так и непосредственно межрайонными базами (МРБ).

Одной из отличительных особенностей торговой сферы потребительской кооперации, по мнению автора, является наличие организованной системы снабжения, обеспечение которой осуществляется за счет собственного производства, системы заготовок и налаженных долгосрочных хозяйственных связей.

До начала трансформации кооперативной системы торговое звено обеспечивали 103 предприятия и цеха, в том числе: 25 хлебозаводов; 2 консервных завода и 3 цеха по переработке плодов и овощей; 19 цехов по производству копченостей и колбасных изделий; 6 предприятий по переработке рыбы; 7 – по переработке зерна; 6 – по производству растительного масла, а также 16 участков по выпуску макаронных изделий. К концу 2013 года производственный комплекс кооперативного объединения стал практически недееспособным. На начало 2014 года в системе осуществлялось собственное производство лишь трех товарных групп: хлебобулочных и кондитерских изделий, а также муки [28].

Подобная ситуация отмечается и в заготовительной деятельности. На протяжении последнего десятилетия заготовительная деятельность «Крымпотребсоюза» была ориентирована на заготовку мяса, яиц и другой сельскохозяйственной продукции, основная масса которой предназначалась для переработки на собственных предприятиях. Поступления заготовленной продукции непосредственно в сферу торговли достигали 20,0% от общего объема заготовленной через систему продукции. В целом объем поступлений от заготовительной деятельности обеспечивал порядка 10,0% всего оборота

кооперативной организации. Наибольшим спросом в торговом звене пользовалась заготовленная сельскохозяйственная продукция, в т.ч. плодоовощная и зерномучная [21, с. 961].

Обеспечение предприятий торговли осуществлялось также на основании прямых поставок, за счет закупки больших партий товаров у местных производителей. Годы действовали договорные отношения с местными производителями : агрохолдингом «Скворцово», ООО «Дружба народов», ПАО «ПБК Крым», ПАО «Масандра» и др. Закупалась продукция и у ряда крымских сельхозпроизводителей. Общая структура обеспечивающего звена представлена на рисунке 2.11.

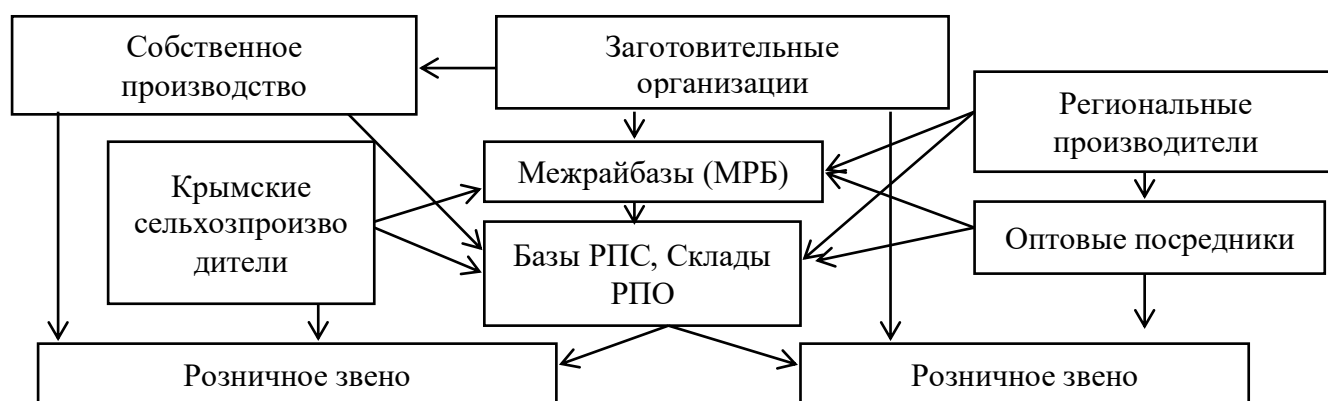


Рисунок 2.11 – Схема товарообеспечения розничного кооперативного звена
(составлено автором)

Наличие разнообразных источников поступления товаров в розничное звено дает возможность формировать широкий ассортимент товаров, однако сдерживает этот процесс недостаточность финансовой обеспеченности самой кооперативной организации. Имеет место дефицит денежных средств, сокращение объемов производства и заготовок, а также отсутствие внешней финансовой поддержки. Для решения этой проблемы руководством «Крымпотребсоюза» принято решение о вступлении в «Центросоюз», формирование взаимовыгодных отношений с другими региональными кооперативными объединениями, обеспечение в перспективе внешнего финансирования и социальной поддержки.

2.2 Стратегический анализ развития предприятий потребительской кооперации

Многие авторы рассматривают стратегический анализ как первоначальный этап стратегического управления, предшествующий процессу принятия стратегических управленческих решений и их обоснования на базе имеющейся информации. Так, по мнению Е. Москалевой, «стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого дается аналитическое обоснование выбираемой стратегии развития, а также степени ее достижения на основе комплексного изучения характера воздействия факторов внешней и внутренней среды функционирования бизнес-субъекта на результативность его деятельности» [98, с. 28]. Сходятся во мнении ученые В. Прудский и П. Магданов, по их утверждению, «стратегический анализ – первый этап стратегического планирования; он служит основой для выбора стратегических альтернатив» [136, с. 51].

В рамках стратегического анализа уровня развития действующего предприятия проводится оценка, направленная на определение состояния хозяйственной деятельности организации в конкретный момент времени. Помимо этого в ходе выполнения стратегического анализа дается оценка ясности и реалистичности стратегических целей. Другой ученый – экономист С. Крылов считает, что «стратегический анализ, прежде всего, призван исследовать внешние условия как факторы, оказывающие влияние на стратегические цели организации, не концентрируясь особо на так называемых традиционных задачах экономического управленческого анализа» [75.,с.2]. Подобное мнение относительно трактовки понятия «стратегический анализ» дает О. Коробейников, считающий, что «это возможность проанализировать условия, в которых действует организация, и найти ответы на вопросы о том, каковы ее реальные и желаемые перспективы» [72, с. 88].

Учитывая противоположное мнение вышеназванных ученых - экономистов относительно понятия стратегического анализа, автор сделал вывод, что не существует однозначного подхода к толкованию данного термина, и многие авторы включают в анализ различные составляющие. Объединяет мнение ученых то, что понятие стратегического анализа применимо как на макроуровне (при разработке стратегии развития страны, региона или экономики в целом), так и на микроуровне (при анализе отдельно взятого хозяйствующего субъекта).

Стратегический анализ развития предприятия конкретизируется в рамках особенностей его проведения и основывается на определенной методологии, охватывающей его функции, задачи и принципы проведения с учетом объекта исследования, характеризующегося отличительными особенностями ориентации направления анализа. При этом отдельные аспекты методологии стратегического анализа не определены, вследствие чего существует необходимость их систематизации для более полного и содержательного анализа развития отдельно взятого хозяйствующего субъекта.

Формирование и определение адаптированной системы оценки эффективности и результативности стратегического анализа на основании показателей, характеризующих деятельность предприятия в современных условиях хозяйствования, имеет высокое практическое значение, отраженное в обеспечении целостного и объективного подхода к проведенному исследованию в рамках разработанной методологии [57,с.134].

По мнению Е. Москалевой, для проведения стратегического анализа рационально использование комплексного подхода, предметом которого на микроуровне являются стратегические направления его развития, т.е. его организационные, технико-технологические, производственные, коммерческо-сбытовые, интеллектуальные, экономические и информационные ресурсы и возможности [98, с.31]. Автор работы считает, что анализ именно этих возможностей в комплексе с оценкой внешней отдаленной и внутренней среды организации приемлем для проведения стратегического анализа развития торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым.

Методологической базой проведения анализа могут выступать как неформализованные (древо целей, метод экспертных оценок), так и формализованные методы анализа (коэффициентный анализ и факторный анализ). Одной из методологий может быть экономико-математическое моделирование. Технология проведения анализа стратегического развития разнообразна, но направления исследования остаются неизменными. Предложенная Е. Меркуловой технология проведения стратегического анализа [89, с.132], по мнению автора работы, может быть адаптирована под комплексное исследование стратегического развития торговли потребительской кооперации. На рисунке 2.12 представлено авторское видение структуры стратегического анализа, приемлемого для кооперативных организаций.

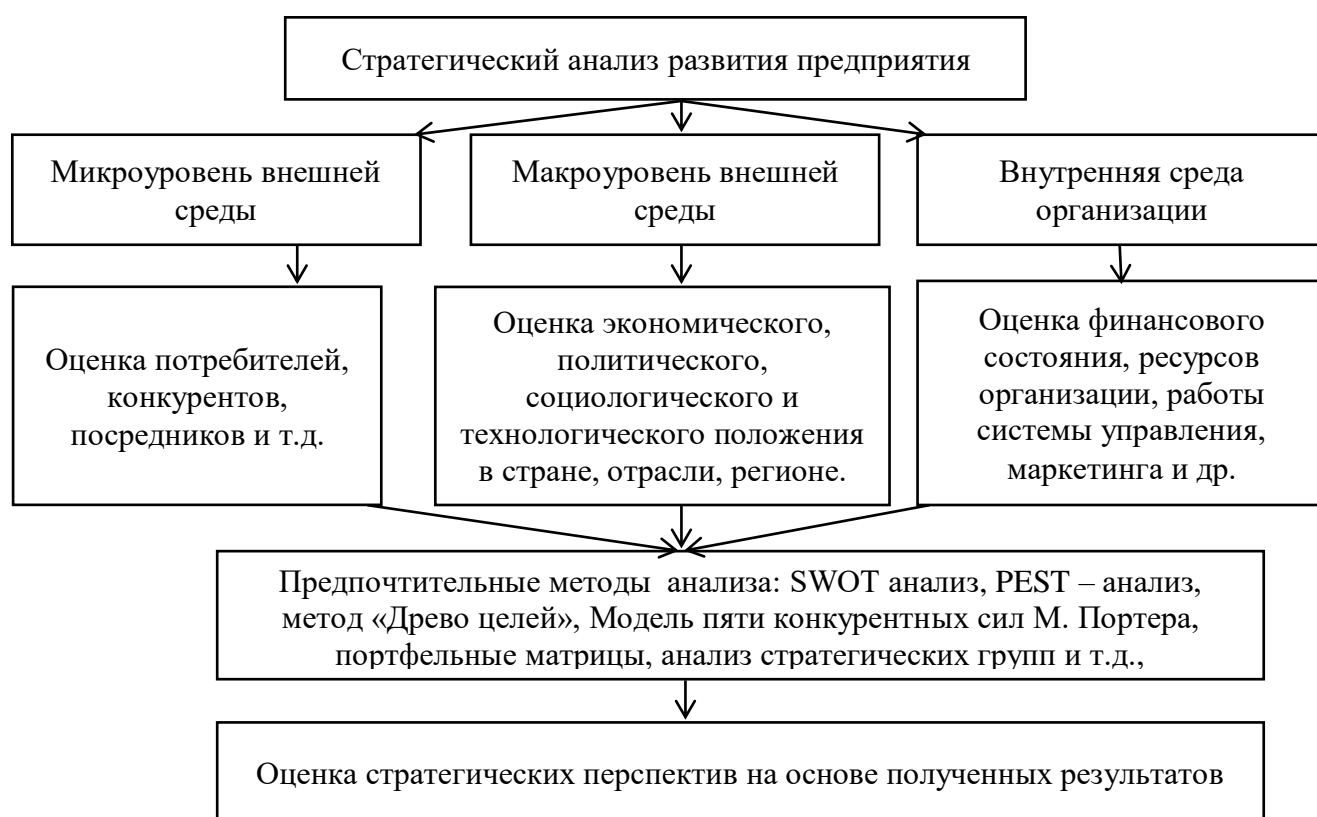


Рисунок 2.12 – Технология проведения стратегического анализа развития предприятия (уточнено автором)

Перечень приемлемых для анализа методов оценки может быть различным, однако цель их применения заключается в оценке стратегических перспектив развития предприятия в реальных условиях хозяйствования.

Автор работы считает, что для проведения стратегического анализа в первую очередь необходимо определение основных целей, которые формируют направления развития предприятия, вследствие чего, по его мнению, приемлемо использование модели «Древо целей».

Введенный У. Черчменом термин «Древо целей» представляет собой структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня [4]. Для торговой сферы потребительской кооперации, которая в последние года столкнулась с проблемой дефицита денежных средств и отсутствием внешнего финансирования за основу «древа целей» рационально брать генеральную цель, заключающуюся в увеличении объемов получаемой прибыли (рисунок 2.13).

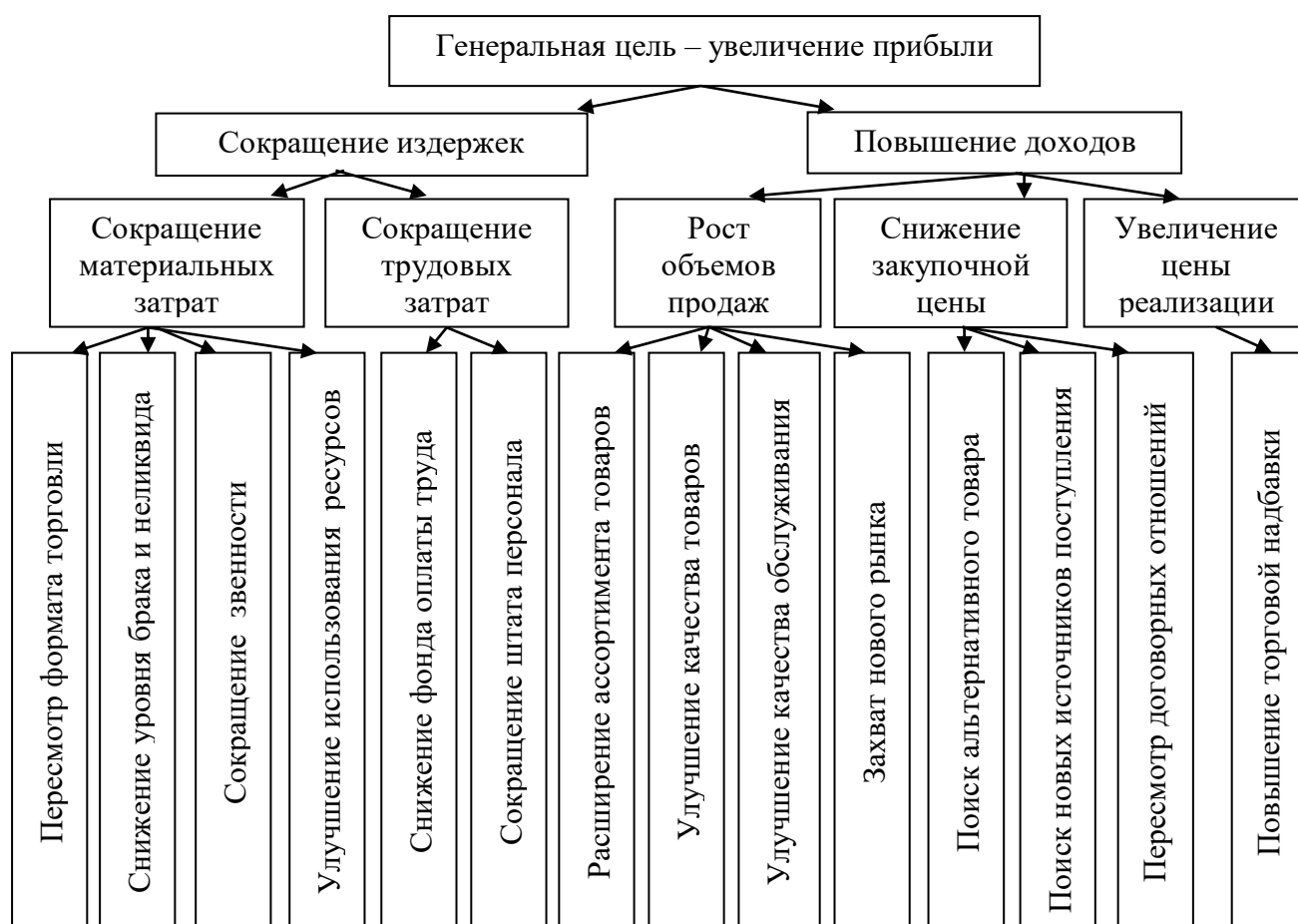


Рисунок 2.13 – Модель «Древо целей» для оценки перспектив стратегического развития торговой сферы потребительской кооперации [18, с.89]

Согласно генеральной цели стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым, которая заключается в повышении уровня прибыли, необходимой для улучшения финансового благополучия и возможности проведения «оздоровления» самой сети, модель «Древо целей» показывает возможность ее внедрения путем сокращения издержек или увеличения доходов. Наиболее оптимальным направлением стоит считать повышение объемов доходов за счет увеличения продаж продукции, что возможно при осуществлении захвата ранее не задействованного рынка, улучшения качества товара и обслуживания, расширение ассортимента перечня.

Стратегический анализ предполагает проведение исследования состояния дееспособности организации. Автор работы считает, что на первом этапе рационально осуществление оценки внешней отдаленной среды организации. С этой целью отмечена необходимость применения PEST-анализа как маркетингового инструмента, предназначенного для выявления аспектов внешней среды, оказывающих воздействие на развитие организации.

В качестве внешней среды торговых предприятий потребительской кооперации необходимо рассматривать источники, влияющие на поддержку организации необходимыми ресурсами как материальными, так и финансовыми, а также ключевые рыночные тенденции в той или иной области хозяйствования [149]. Учитывая то, что PEST- анализ изучает только макросреду предприятия, для ее оценки следует уделять внимание четырем ключевым направлениям: политическим, экономическим, социальным и технологическим.

Особенностью PEST-анализа, по мнению ученых Н. Титовой, В. Колочевой и О. Лямзино [154, с. 88] является возможность его применения как на качественном, так и на количественном уровне. Автором работы поддерживается данное мнение ученых, так как именно эта характеристика анализа дает возможность оценить относительную значимость в отдельности каждого элемента макросреды, что приемлемо для оценки стратегического развития торговой сферы потребительской кооперации (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – PEST-анализ стратегического развития торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым

Факторы внешней среды	Знак влияния	Качественная оценка	Количественная оценка (бальная)	Проявление влияния на стратегическое развитие организации
1	2	3	4	5
Политические факторы				
Текущее законодательство на рынке	+	Слабое	4	Снижение бюрократической процедуры оформления
Регулирующие органы и нормы	+	Значительное	7	Разработка ряда Программ поддержки кооперации как социально-ориентированной системы
Увеличение госсобственности в бизнесе и промышленности Республики Крым	-	Сильное	10	Национализация частной собственности в регионе, передача активов кооперативного объединения в муниципальную собственность.
Государственное финансирование и субсидирование	+	Слабое	3	Разработка Программ по финансовой поддержке сферы торговли, предложение механизма реструктуризации долгов кооперативного объединения, введение льготного кредитования
Торговая политика региона	+	Слабое	4	Создание свободной экономической зоны направленной на формирование экономической поддержки бизнеса в Крыму. Уменьшение влияния зарубежных конкурентов
Экономические факторы				
Уровень инфляции	-	Значительное	6	Несоответствие номинального уровня инфляции реальному, сильное удорожание материальных ресурсов.
Инвестиционный климат в отрасли	+	Среднее	5	Привлечение инвестиций в торговлю, создание общей инфраструктуры экономики.
Платежеспособный спрос	*+/-	Сильное	8	Падение реальных доходов населения республики, переориентация покупателей на товары более дешевого сегмента, повышение заинтересованности к кооперативным торговым объектам
Налоговая политика	-	Сильное	8	Изменение в законодательстве по налогам и сборам (изменение ставки налога на прибыль, ЕНВД), увеличение налоговых сборов.

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5
Затраты на ведение торговой деятельности	-	Сильное	8	Повышение стоимости ресурсов (в т.ч. энергоресурсов)
Сезонность региона	+	Сильное	8	Стабильный прирост численности населения региона за счет туристических потоков в летний период времени, увеличение спроса более чем на 20,0%.
Социальные факторы				
Демография (отток молодежи из сельских районов)	-	Сильное	8	Снижение количества платежеспособного населения в сельских регионах, как результат падение уровня продаж
Рост численности специалистов с высшим образованием	+	Значительное	6	Повышение уровня квалификации персонала в торговой сфере потребительской кооперации
Мнения и отношение потребителей (репутация)	+	Значительное	6	Возможность поддержки хорошей репутации среди потребителей
Потребительские предпочтения	+	Среднее	5	Ориентация крымских потребителей на продукцию местных производственных предприятий, высокий уровень доверия к крымской продукции
Структура доходов и расходов	*+/-	Значительное	6	Социальная ориентированность ценовой политики кооперативной торговли, установление доступного уровня цен
Технологические факторы				
Развитие рекламных технологий	+	Среднее	5	Снижение времени и издержек за счет доступности средств информационного обеспечения потребителей
Зрелость технологий торговли	+	Значительное	6	Накопленный мировой опыт в сфере ведения торговой деятельности, возможность применения наиболее прогрессивных методов продажи товаров
Возможность производства и реализации новой продукции	+	Значительное	6	Совершенствование ассортимента товаров, увеличение уровня его обновляемости.

* Составлено автором (* показатели, оказывающие одинаковое положительное и отрицательное влияние не учитывались)

На основании результатов PEST-анализа можно выделить те факторы, которые могут оказать наиболее положительное влияние на стратегическое развитие торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым. Так реализация разработанных Программ поддержки потребительской кооперации в регионе [106,108], согласно которым предложен ряд механизмов государственной поддержки, может значительно снизить финансовую напряженность в кооперативном секторе. Реструктуризация задолженности кооперативных организаций, предоставление лояльной политики кредитования и субсидирования могут дать возможность в ближайшее время повысить уровень финансовой устойчивости организации, ее ресурсообеспеченность.

Значительное влияние внешней среды на развитие объекта исследования может оказывать специфика региона, обусловленная сезонностью продаж, благодаря повышению уровня спроса в летние периоды времени за счет функционирования туристическо-курортного сектора экономики. Ежегодное повышение туристических потоков дает возможность повышать уровни продаж особенно в населенных пунктах, расположенных в курортных зонах полуострова. Общее падение уровня дохода населения региона и страны в целом может дать положительный эффект для предприятий кооперативной торговли вследствие переориентации населения на товары более низкого ценового сегмента, а также если выбор отдается предприятиям, использующим низкий уровень торговой надбавки и специализирующихся на социально-значимых товарах.

В качестве негативных факторов внешней среды следует выделить увеличение государственной собственности в бизнесе и промышленности республики. Так передача части собственности потребительской кооперации в ведение муниципальных организаций отражается на уровне развитости торговой сети, влечет за собой повышение объемов издержек обращения, формируемых вследствие аренды торговых площадей. Отразилась передача имущества и на ассортименте реализуемых товаров в виде практически полного прекращения производства собственной продукции и сокращения заготовок. Сдерживает развитие кооперативной торговой сферы снижение численности населения в

сельских регионах, рост стоимости энергетических ресурсов и повышение общего уровня налоговых выплат.

Автор считает, что для полноты оценки состояния торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым, необходим анализ микроокружения исследуемого объекта. С этой целью, по мнению автора работы, наиболее рациональным будет использование модели анализа «5 сил Портера», направленного на оценку пяти источников конкурентного давления, формирующего стратегические цели и перспективы развития [171,с. 32.]. В качестве источников выбраны следующие: конкуренция в отрасли, угроза появления новых конкурентов, зависимость от поставщиков и потребителей, а также угроза появления товаров заменителей. Эти источники конкурентного давления оказывают прямое воздействие на функционирование торговой кооперативной сферы, формируют направления конкурентной борьбы, находят отражение в величине получаемого экономического эффекта (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Оценка движущих конкурентных сил торговой сферы потребительской кооперации по М. Портеру (составлено автором)

Сила	Характеристика	Проявление
1	2	3
Внутриотраслевая конкуренция	Для торговой сферы потребительской кооперации основными конкурентами являются торговые сети и отдельно взятые розничные торговые предприятия, ориентирующиеся на сельские регионы. Особое влияние оказывают частные сельские магазины, которые охватывают значительную долю сельского рынка, характеризующегося и так невысокими показателями покупательского спроса.	В результате торговые кооперативные предприятия в рамках ведения конкурентной борьбы вынуждены пересматривать торговую политику, формировать низкий уровень цен, ориентироваться на социально-значимые товары, использовать механизмы маркетингового воздействия на покупателей
Угроза появления новых игроков	Вхождение в регион российских крупных торговых сетей, введением ими новых производственных мощностей и стандартов торгового обслуживания.	Происходит обострение конкуренции на рынке, выдавливание из рыночной ниши наиболее слабых игроков, потеря монополии в отдельных районах..
Рыночная власть покупателей	Современный потребитель за счет насыщенности товарного рынка выдвигает жесткие требования к уровню качества товаров, торгового обслуживания, тем самым усиливает конкуренцию на рынке.	Возникает необходимость повышения уровня качества продукции собственного производства, пересмотра уровня сервиса, внедрение прогрессивных и альтернативных методов продаж.

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3
Рыночная власть поставщиков	Поставщики оказывают влияние на стоимость ресурсов, диктуют условия формирования хозяйственных связей, оказывают влияние на структуру ассортимента товаров.	Торговая сфера потребительской кооперации более чем на 80,0 % зависит от поставок товаров других производителей. Возникает необходимость формирования долгосрочных хозяйственных связей с местными производителями, обеспечение конкурентоспособности ассортимента за счет его устойчивости и стабильности цен.
Появление товаров-заменителей	Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность организации.	Для торговой сферы потребительской кооперации Крыма, реализующей около 20,0% продукции собственного производства, появление товаров заменителей оказывает влияние на индивидуальность и неповторимость бренда, формирует условия для реформирования производственной сферы, внедрение достижений НТП.

Учитывая приведенную характеристику конкурентных сил, воздействующих на стратегическое развитие торговой сферы потребительской кооперации Крыма, а также вероятное их проявление, автор работы представил обобщенные результаты исследования, дал оценку основных угроз, факторное влияние которых нашло отражение в модели выбираемой стратегии развития (таблица 2.7.).

Таблица 2.7 – Обобщенные результаты оценки конкурентных сил

Параметр	Значение	Баллы	Направление необходимых работ
1	2	3	4
Внутриотраслевая конкуренция	Высокое	10	Потеря монополии на сельском рынке ведет к необходимости проведения мониторинга конкурентов, формирования рациональной торговой политики, пересмотр форм торговли
Угроза появления новых игроков	Среднее	5	Возникает необходимость усовершенствования торговой кооперативной системы, применение мирового опыта ритейла на собственных предприятиях, внедрение современных форматов торгового обслуживания

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4
Рыночная власть покупателей	Высокое	10	Для поддержки уровня взаимоотношений с покупателями необходимо проведение работ в направлении повышения длительности контакта с ними, разработка механизмов потребительского стимулирования и информирования.
Рыночная власть поставщиков	Среднее	5	Необходим пересмотр хозяйственных связей, переход на прямые договорные отношений по основным поставщикам, ведение работ по формированию рациональных условий поставки.
Появление товаров-заменителей	Низкое	3	С учетом востребованности и высокого уровня качества производимых товаров необходимо поддерживать их уникальность и осведомленность потребителя

*Составлено автором

Учитывая результаты оценки конкурентных сил по модели М. Портера, автор работы отмечает, что наибольшее конкурентное влияние оказывает наличие у исследуемой организации большого количества конкурентов, деятельность которых влечет за собой значительную потерю монополистического положения на сельском товарном рынке и влияет на формирование ряда убыточных торговых предприятий, деятельность которых является нерациональной.

Исследование, проводимое в рамках данной работы, показало, что удельный вес убыточных кооперативных торговых предприятий за последние пять лет значительно увеличился. Начиная с 2014 года, отмечается увеличение количества предприятий «Крымпотребсоюза», которые закончили деятельность с убытками (рисунок 2.14).

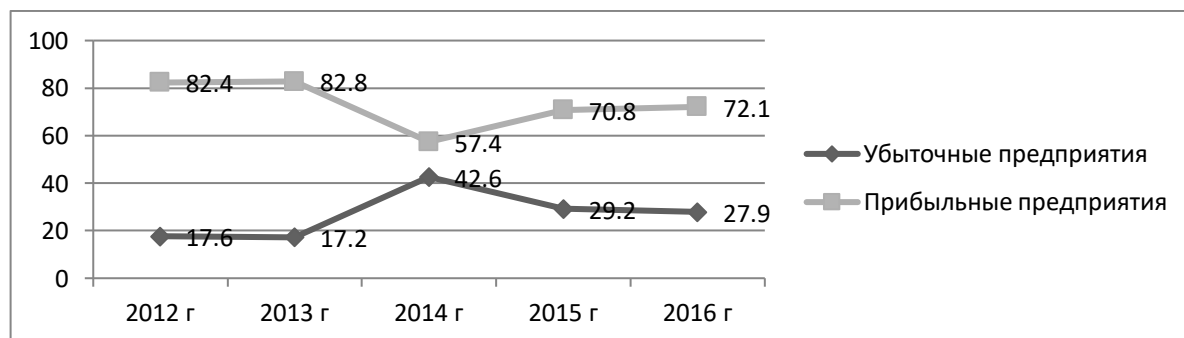


Рисунок 2.14 – Динамика соотношения прибыльных и убыточных предприятий потребительской кооперации Республики Крым [115]

Как следует из данных, размещенных на рисунке 2.13, удельный вес убыточных предприятий с 2012 года к концу 2016 года увеличился до 27,9%. Следует отметить, что на протяжении исследуемого периода доля прибыльных торговых предприятий в системе потребительской кооперации всегда превышала долю убыточных. Наихудшее соотношение отмечалось в 2014 году, когда количество предприятий, осуществлявших работу без получения экономического эффекта, достигло 42,6%.

С целью проведения оценки конкурентной среды, в которой функционирует организация, автором работы приведена ее структура в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Результаты анализа конкурентной среды «Крымпотребсоюза» [115]

Район Республики Крым	Население, обслуживаемое кооперативными предприятиями чел.	Всего магазинов на данном товарном рынке, ед.	Количество предприятий «Крымпотребсоюза», ед.		Количество предприятий конкурентов ед.,	
			ед.	%	ед.	%
Белогорский район	24238	61	37	60,66	24	39,34
Городской округ Алушта	2698	15	2	13,33	13	86,67
Городской округ Керчь	4786	16	6	37,50	10	62,50
Городской округ Судак	359	4	1	25,00	3	75,00
Городской округ Ялта	1666	21	3	14,29	18	85,71
Город федерального значения Севастополь	4364	27	4	14,81	23	85,19
Евпаторийский городской округ	21552	28	10	35,71	18	64,29
Кировский район	3065	90	7	7,78	83	92,22
Красногвардейский район	32196	141	42	29,79	99	70,21
Краснопереконский район (в т.ч. г. Краснопереконск)	16546	279	23	8,24	256	91,76
Ленинский район	13547	140	35	25,00	105	75,00
Нижнегорский район	11719	99	28	28,28	71	71,72
Первомайский район	6452	49	21	42,86	28	57,14
Раздольненский район	12550	153	29	18,95	124	81,05
Сакский район (в т.ч. г. Саки)	42403	189	51	26,98	138	73,02
Симферопольский район (в т.ч. г. Симферополь)	31467	326	58	17,79	268	82,21
Советский район	5356	34	14	41,18	20	58,82
Итого	234964	1672	371	22,19	1301	77,81

Как следует из данных таблицы 2.8, товарный рынок, на котором функционирует торговая кооперативная сеть, характеризуется наличием

большого количества конкурентов. Удельный вес кооперативных розничных торговых предприятий составляет 22,19%. Общее количество потенциальных конкурентов представлено 1301 торговым объектом (в расчет приняты только торговые объекты, расположенные вблизи кооперативных предприятий). Наибольшее количество конкурентов отмечено в крупных городах и населенных пунктах, а также в Кировском, Красноперекоском, Красногвардейском, Раздольненском и Симферопольском районах. Монополистическое положение кооперативной торговой сети можно отметить в Первомайском и Советском районах, в которых количество кооперативных торговых объектов составляет практически половину всего торгового звена.

В ходе исследования выделены населенные пункты, в которых для предприятий кооперативной торговли сформированы самые жесткие конкурентные условия. Так, в селе Воинка Красноперекоского района с численностью населения в количестве 4000 человек, наряду с одним кооперативным магазином функционирует 64 торговых объекта конкурента. В селе Ишунь, этого же района, с населением в 3000 человек расположено 2 кооперативных магазина, которым конкуренцию составляет 22 внесистемных торговых объекта. Подобная ситуация отмечается и в селе Братское, население которого составляет около тысячи человек, в нем на один кооперативный магазин приходится 25 частных торговых объектов.

Кроме населенных пунктов с жесткими конкурентными условиями, автор работы отмечает отдельные населенные пункты, в которых расположены только кооперативные торговые предприятия. Среди них выделены следующие населенные пункты: с. Нахимово, с. Доходное и с. Проточное Красногвардейского района (количество обслуживаемого населения сел – 396 чел.); с. Набережное, с. Золотое, с. Каменка Ленинского района (количество обслуживаемого населения сел – 454 чел.); с. Каменка Первомайского района (количество обслуживаемого населения села – 171 чел.); с. Шафранное и с. Куприно Симферопольского района (количество обслуживаемого населения сел – 444 чел.); с. Марково Советского района (количество обслуживаемого населения села – 428 чел.) [62].

Повышение уровня убыточных предприятий кооперативной системы в значительной степени связано с негативным влиянием потенциальных конкурентов, действующим на одном товарном рынке. Проводя стратегический анализ развития торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым, необходимо параллельно с исследованием внешней среды организации провести анализ внутренней среды. По мнению автора, наиболее объективную оценку состояния стратегического развития торговой сферы кооперативной организации можно получить путем анализа ее внутренней среды, оценки сильных и слабых сторон, а также определения конкурентных позиций на товарном рынке региона. С этой целью автором выделен в качестве наиболее приемлемых методов SWOT-анализ, результаты которого приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – SWOT – анализ торговой сети «Крымпотребсоюза»

Факторы, определяющие эффективность работы	Факторы, определяющие надежность хозяйственной деятельности	
	Возможности 1В. Развитие более конкурентоспособной многофункциональной системы 2В. Расширение спектра хозяйственных связей 3В. Усиление уровня социальной поддержки потребителей	Угрозы 1У. Рост цен на ресурсы и готовую продукцию 2У. Появление новых конкурентов 3У. Рост потребности клиентов
1	2	3
Сильные стороны 1С. Многолетний опыт работы 2С. Организованная многоотраслевая система 3С. Узнаваемость бренда 4С. Собственная социальная база – пайщики как сегмент сбыта 5С. Наличие стационарной торговой сети 6С. Собственная образовательная база 7С. Организационное единство системы 8С. Адаптированная ценовая политика 9С. Развитая материальная база	Увеличение объема продаж за счет реализации продукции собственного бренда, повышение качества выпускаемой продукции; предоставление преференций потребителям кооперативам со стороны государства для выполнения социальной миссии.	Улучшение качества торгового обслуживания, расширение спектра хозяйственных связей, поддержка местных производителей, сохранение цен на социально-приемлемом уровне, поддержка малообеспеченных слоев населения.

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3
Слабые стороны 1Сл. Недостаток собственных оборотных средств 2Сл. Отсутствие внешнего финансирования 3Сл. Большое количество убыточных предприятий 4Сл. Необходимость аренды стационарных торговых объектов 5Сл. Слабое развитие альтернативных видов торговли (передвижной) 6Сл. Низкий уровень продаж непродовольственных товаров 7Сл. Низкий уровень мотивации персонала 8Сл. Медленная реакция на изменение конъюнктуры рынка 9Сл. Слабая изученность собственных возможностей 10 Сл. Сокращение численности торговых, производственных и заготовительных предприятий	Разработка программ государственно-частного партнерства для финансовой поддержки кооперативных организаций; пересмотр рациональности торговой сети; возврат стационарных объектов в собственность кооперативной организации; маршрутизация и логистизация транспортировки, применение передвижной торговли; расширение ассортимента непродовольственных товаров за счет новых хозяйственных связей с местными производителями; совершенствование управленческой системы за счет информатизации и автоматизации; расширение производства, возврат к заготовкам	Разработка стратегии, направленной на снижение количества финансовых затрат; пересмотр устаревших методов привлечения пайщиков к управлению кооперативом и сохранение централизованного управления; сохранение кадрового и научного потенциала за счет внедрения политики его мотивации; проведение анализа конкурентных сил и разработка механизмов ведения конкурентной борьбы, возврат к долгосрочному бизнес-планированию .

* составлено автором

По результатам проведенного SWOT-анализа можно отметить, что для торговых предприятий «Крымпотребсоюза», имеющих определенные возможности, которые в перспективе сводятся к повышению уровня обслуживания покупателей, снижению затрат, привлечению дополнительных покупательских потоков, существует ряд угроз, связанных с низким уровнем финансирования, отсутствием дополнительных капиталовложений, присутствием внутренних конфликтов, а также низкой конкурентоспособности.

Большинство угроз для кооперативной организации связано с финансовыми проблемами. В последние годы из-за отсутствия инвестиций и нерационального распределения прибыли был потерян ряд потенциальных клиентов в сельской местности; предоставлена возможность конкурентам для развития своего бизнеса на общем товарном рынке. Дефицит собственных средств повлек за собой сокращение производства и прекращение заготовительной деятельности, что

привело к падению уровня доходов и снижению объема реализуемого ассортимента товаров.

Автором работы при проведении исследования отмечено, что конкурентоспособность торговой сети во многом обеспечивалась за счет реализации продукции собственного производства. Прослеживая динамику изменения структуры производственной кооперативной сферы, можно отметить, что согласно бухгалтерской отчетности на начало 2003 г. производственную деятельность в системе «Крымпотребсоюза» вели 103 предприятия и цеха, а именно: 25 хлебозаводов; 2 консервных завода и 3 цеха по переработке плодов и овощей; 19 цехов по производству копченостей и колбасных изделий; 6 предприятий по переработке рыбы; 7 - по переработке зерна; 6 - по производству растительного масла, а также 16 участков по выпуску макаронных изделий. Производственные предприятия потребительской кооперации региона специализировались на изготовлении муки, хлебобулочных, кондитерских и макаронных изделий, мясной и рыбной продукции, минеральной воды, а также консервированной плодоовощной продукции. Доля кооперативных производственных предприятий в общем объеме переработки сельскохозяйственной продукции агропромышленного комплекса республики составляла более 10,0% [28].

На конец 2006 г. кооперативными предприятиями было произведено продукции на сумму свыше 38 тыс. тонн. Наибольшая доля (около 70,0%) приходилась на производство минеральной воды; 22,0% - на производство хлебобулочных изделий; 14,0% – на производство муки. Аналогичные производственные приоритеты сохранились и в 2007 г. Затем было отмечено снижение объемов производства и сокращение количества выпускаемых товарных групп (таблица 2.10).

Автором работы установлено, что наибольший удельный вес в общем объеме продукции, произведенной кооперативными предприятиями Крыма, традиционно приходился на хлебобулочные изделия. При этом в исследуемом периоде отмечено ежегодное снижение объемов их производства. Так, к началу

2014 г., на момент вхождения региона в состав Российской Федерации, производство хлеба и хлебобулочных изделий снизилось по сравнению с 2006 г. практически в 6 раз. На конец 2014 г. снижение объемов производства отмечено по всем товарным группам. В 2015 г. предприятиями «Крымпотребсоюза» производственная деятельность не осуществлялась.

Таблица 2.10 – Динамика изменения объема производства товаров продовольственной группы предприятиями «Крымпотребсоюза» [28]

Товарная группа	Годы									Отклонение +/-
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Хлеб и хлебобулочные изделия, т	8593,3	7904,0	5060,0	3971,1	3288,6	2370,3	1600,6	1507,0	345,2	-8248,1
Кондитерские изделия, т	377,3	326,0	227,0	136,3	63,1	35,2	9,3	7,2	6,5	-370,8
Макаронные изделия, т	83,7	65,5	366,0	251,1	439,2	486,8	21,1	-	-	-83,7
Колбасные изделия, т	421,2	486,4	539,0	355,2	318,6	406,5	380,2	376,5	180,3	-240,9
Рыбная продукция, т	51,5	46,5	37,0	27,2	17,9	-	-	-	-	-51,5
Консервы, туб	1303,7	533,0	143,0	6,0	-	11,8	15,8	-	-	-1303,7
Минеральная вода, дал.	21115,0	24800,0	-	-	-	-	-	-	-	-21115,0
Мука, т	5424,0	7776,0	6278,0	5803,0	2454,2	2484,0	2371,5	20,3	16,5	-5407,5

Очевидно, что одной из причин снижения объемов производства стало сокращение числа действующих предприятий. Так, в 2003 г. мельничный комплекс потребительской кооперации Крыма был представлен 25 хлебозаводами. К 2005 г. два предприятия были проданы, а из оставшихся 23 производственную деятельность осуществляли лишь 18 предприятий. В 2009 г. в системе работало 6 хлебозаводов, наиболее мощным из которых являлся «Сакский комбинат кооперативной промышленности». Общий объем выпуска хлебобулочных изделий предприятиями системы к концу 2013 г. снизился до 1507,0 тонн.

Подобная ситуация прослеживается и по остальным товарным группам. К началу 2008 г. предприятиями кооперативной промышленности было прекращено производство минеральной воды, а в 2011 г. - рыбной продукции, производство которой ранее велось на 6 перерабатывающих предприятиях.

Высокий уровень конкуренции, а также отсутствие государственной поддержки кооперативных организаций привели к закрытию ряда производственных предприятий. К концу 2013 г. производственный комплекс кооперативного объединения стал практически недееспособным. После 2014 г. в системе осуществлялось собственное производство лишь трех товарных групп: хлебобулочных и кондитерских изделий, а также муки.

Негативное влияние на развитие кооперативной торговли в регионе оказывает и падение уровня заготовок (таблица 2.11). Анализ изменения объемов заготовок, позволил сделать заключение о том, что на конец 2014 г. заготовки по 14 товарным группам из 22 были вовсе прекращены. По сравнению с 2006 г. увеличились заготовки только по группе вторсырья (макулатура). Объемы заготовок по остальным товарным группам имели отрицательную динамику. В последнее десятилетие акцент в заготовительной деятельности организации делался на свежую плодоовощную продукцию. Так, в 2011 г. было заготовлено более 400 тонн свежих плодов и овощей, для обеспечения сохранности которых в этом же году было введено в действие современное овощехранилище вместимостью 83 тонны. На момент проводимого исследования зернохранилище не использовалось, а к концу 2016 года в целом заготовительная деятельность не осуществлялась.

Таблица 2.11 – Динамика изменения объемов заготовок сырья и материалов предприятиями «Крымпотребсоюза» за период с 2006 по 2014г.[21, с.961]

Товарная группа	Годы									Отклонение, +/-
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Мясо и мясопродукты, т	1022,0	1155,9	963,7	874,1	794,5	731,0	742,3	769,2	798,4	-223,6
Молоко и молокопродукты, т.	256,1	346,7	371,5	376,1	376,3	351,1	317,4	303,2	167,9	-88,2

Продолжение таблицы 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Яйца, тыс. шт.	4529,6	3432,6	3238,7	3812,3	3128,5	2494,0	2548,2	2987,6	2976,4	-1553,2
Мед, т	20,7	30,0	30,1	26,6	26,6	26,2	22,4	10,2	-	-20,7
Масло растительное, т	77,5	72,2	73,8	68,3	71,8	53,4	50,1	45,7	-	-77,5
Сахар, т	111,8	127,4	42,5	129,7	133,4	98,0	65,4	52,3	-	-111,8
Семена подсолнечника, т	4,9	3,5	3,4	4,6	5,0	5,0	5,0	4,0	-	-4,9
Зерно и зернопродукты т	8962,0	8931,3	4979,3	6683,3	6162,4	5329,7	5245,3	5108,8	4981,5	-3980,5
Картофель, т	944,1	812,9	571,8	356,5	285,3	294,0	250,3	200,8	196,5	-747,6
Овощи, т	1419,3	1118,3	669,2	541,6	422,2	482,0	401,3	367,8	320,9	-1098,4
Фрукты, т	238,0	229,4	110,2	88,9	88,9	97,1	95,1	96,4	80,1	-157,9
Ягоды, т	-	0,3	0,4	-	0,5	-	-	-	-	-
Виноград, т	-	0,3	0,4	0,1	0,2	-	-	-	-	-
Цитрусовые, т	73,1	80,2	77,1	72,2	72,2	58,2	40,1	-	-	-73,1
Сухофрукты, т	6,7	6,1	5,8	4,3	4,6	5,9	-	-	-	6,7
Бахчевые, т	79,9	64,2	48,4	47,6	52,2	-	-	-	-	-79,9
Орехи, т	1,2	1,1	1,0	1,6	1,6	1,3	-	-	-	-1,2
Грибы, т	5,8	1,5	0,7	0,5	0,5	0,3	-	-	-	-5,8
Кожевенное сырье, шт	1969,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-1969,0
Макулатура, т	530,9	613,7	676,4	2607,1	2113,8	509,5	2435,6	2678,9	2435,7	+1904,9
ПЭ пленка, т	3,2	3,5	2,0	1,3	1,7	-	-	-	-	-3,2
Стеклобой, т	32,2	4,8	-	-	-	-	-	-	-	-32,2

Для увеличения объемов закупки молока у населения и бесперебойной заготовки продуктов его переработки в 2011 г. были открыты два молокоприемных пункта в Сакском и Первомайском райпо. Количество заготовительных молочных пунктов по системе потребительской кооперации Крыма на конец 2011 г. – 44 объекта. Объем заготовительного оборота предприятий «Крымпотребсоюза» в 2006 г. составлял 57,8 млн. руб., а по итогам 2014 г. - 2,7 млн. руб. В 2016 году – 0,0 тонн. В результате прекращения заготовительной деятельности и практически полной переориентации торгового кооперативного звена на закупаемую продукцию других производителей

ассортимент реализуемых товаров утратил свою уникальность, снизилась реальная возможность продавать часть продукции по низким ценам.

В рамках стратегического анализа развития торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым, исследования внешней и внутренней среды организации автором работы отмечено, что перспективы развития кооперативной торговли во многом зависят от общего уровня конкурентоспособности организации, ее адаптированности к экономической ситуации в регионе.

Подобная ситуация характерна для большинства региональных, областных и краевых кооперативных потребительских союзов Российской Федерации. Сильные стороны кооперативной торговли - это наличие собственного производства, развитие торговой сети, известность бренда и т.п., при этом в качестве слабых сторон отмечается преимущественно недоступность финансов, слабая загрузка производственных мощностей, устаревшие методы управления [169, с.62].

В целом конкурентоспособность предприятий кооперативной торговли определяется ее привлекательностью для покупателей, месторасположением, ценовой политикой, мощностью сбытовой сети и др. Существует много способов определения конкурентоспособности предприятия, но наиболее объективные результаты можно получить, применяя непосредственно интегральные показатели конкурентоспособности деятельности предприятия. Автором работы выделены пять основных методов получения интегральных показателей конкурентоспособности торгового предприятия:

1. метод по сумме групповых показателей конкурентоспособности предприятия;
2. метод по сумме средневзвешенных арифметических групповых показателей конкурентоспособности предприятия;
3. метод расчета с помощью среднеарифметических показателей конкурентоспособности отдельных видов товаров;

4. метод, основанный на использовании средневзвешенных геометрических групповых показателей конкурентоспособности предприятия;

5. метод конкурентной карты рынка [22, с.81].

Исходя из выделенных интегральных показателей оценки конкурентоспособности торговой организации, автор работы предлагает свой вариант расчета общего показателя уровня перспектив стратегического развития кооперативной сферы торговли. За основу взяты показатели, полученные в результате проведения стратегического анализа, основанного на моделях SWOT-анализа, PEST – анализа и модели «5 конкурентных сил М. Портера». Расчет произведен по формуле:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n} \quad (2.1)$$

где:

P - интегральный показатель перспектив стратегического развития предприятия;

P_i - групповой показатель перспектив стратегического развития предприятия;

N - число групповых показателей перспектив стратегического развития предприятия, ед.

Расчеты интегрального показателя для торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым проведены последовательно:

1) в качестве первого группового показателя перспектив стратегического развития взят результат PEST- анализа, согласно которому внешнее удаленное положительное воздействие на кооперативную организацию оценено в 65 баллов, отрицательное - в 40 баллов, показатель, принятый за результат составил 62,0%;

2) второй групповой показатель - результат оценки конкурентных сил по М. Портеру; бальная оценка пяти конкурентных сил составила 33 балла в целом или 6,6 баллов в среднем на показатель; рассчитанный показатель составил 66,0%;

3) третий групповой показатель – результат SWOT-анализа, по которому выделены 9 сильных сторон и 10 слабых, показатель составил 47,0% (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Результаты стратегического анализа перспектив развития кооперативной торговой сферы Республики Крым

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

Обобщенные результаты стратегического анализа, методологической базой которого стала оценка внутренней среды торговой кооперативной организации, 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%.

Автором работы сделан вывод, что сдерживает развитие кооперативной торговли в регионе слабая государственная поддержка, отсутствие внешнего финансирования, наличие большого количества конкурентов и внутренний дефицит денежных средств. Ухудшилось положение и из-за потери части активов за счет их перехода в государственную собственность.

Существуют возможности для стратегического развития, среди которых отмечено наличие опыта, сформированного длительностью пребывания организации на товарном рынке, лояльное ценообразование, возможность осуществления собственного производства и заготовок. Для повышения уровня стратегического развития необходимо реализовать ряд мероприятий, направленных на минимизацию существующих угроз и на рост воздействия собственных конкурентных преимуществ.

2.3 Оценка ключевых факторов успеха торговли потребительской кооперации Республики Крым

Словосочетание «фактор успеха» в научной литературе имеет различное толкование. Однако большинство ученых сходится во мнении, что такими факторами являются воздействия внешней и внутренней среды, формирующие конкурентные преимущества организации, выражающиеся в достижении максимальных показателей эффективности и представляющие собой единицы измерения успеха [152].

Среди многообразия подходов к определению рассматриваемого понятия для торговой сферы автором выделены нижеследующие. По мнению Н. Лалиевой «основные факторы успеха торгового предприятия – это быстро и с минимальными затратами реагировать на запросы потребителей» [80, с.36].

Ученый экономист О. Севостьянова определяет ключевые факторы успеха как «направления деятельности предприятия по обеспечению конкурентных преимуществ, результатом которых является достижение максимальных показателей эффективности» [145, с.285].

Экономисты В. Артеменко и Н. Барышникова увязывают понятие факторов успеха с ключевыми компетенциями. По их мнению, «основные (ключевые) факторы успеха – это деловые стороны бизнеса, которым все организации должны уделять внимание, поскольку конкретные результаты определяют рыночный успех (или неудачу), а компетентность и конкурентные возможности – непосредственная основа прибыльности» [3, с.99].

Несмотря на различные мнения о природе факторов успеха предприятия, смысл этого термина, по мнению автора, состоит в общих для организаций определенной отрасли регулируемых переменных, обеспечивающих повышение экономического уровня развития предприятия, являющихся показателями его конкурентоспособности. Для каждой организации комплекс ключевых факторов успеха индивидуален и может со временем меняться под воздействием

происходящих преобразований. Однако формирование ключевых факторов успеха происходит в полной взаимосвязи с внешними и внутренними факторами, воздействующими на организацию. Авторское видение внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым, представлено на рисунке 2.15.



Рисунок 2.15 – Факторы, влияющие на развитие торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым [48, с. 756].

Торговая сфера потребительской кооперации Крыма обладает рядом преимуществ, позволявших ей много лет сохранять позиции организации,

деятельность которой направлена на максимальное удовлетворение потребностей населения. В современных экономических условиях ее успех во многом обусловлен рыночной экономикой. Для оценки факторов успеха используется ряд методов, большинство из которых основывается на измерении основных показателей, изучении мнения экспертов и других субъектов внешней среды, а также на анализе опыта деятельности предприятия на протяжении длительного периода времени [96].

Учитывая многокомпонентность системы потребительской кооперации Республики Крым, осуществляющей в рамках одной организации различные виды экономической деятельности, автор работы считает, что наиболее приемлемо использовать подход к оценке ее факторов успеха, предложенный В. Артеменко [3, с.100]. В данном случае основными факторами успеха выступают те сферы деятельности, которые должны работать без особых сбоев, только тогда это будет гарантией успеха отдельно взятой сферы ее деятельности. Т.е. это те немногие области, которым необходимо уделять особое и постоянное внимание, получая от них максимально положительные результаты. В качестве факторов, ориентирующихся на отдельные сферы деятельности, выделены семь основных направлений, развитие которых является индикатором успешности кооперативной организации. По мнению В. Артеменко, ключевые факторы успеха базируются на технологическом уровне производства и продажи товаров, организации системы управления, уровне организации маркетинга и менеджмента, квалификационных характеристиках персонала и других ориентиров работы предприятия. Подход к оценке семи факторов успеха, применимых для кооперативной организации, представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Систематизированный подход к определению факторов успеха торговой сферы потребительской кооперации

Группа факторов	Проявление
1	2
Технологические	Уровень оснащенности предприятия, использование достижение научно-технического прогресса, способность к инновациям.
Производственные	Уровень выпускаемой и реализуемой продукции, эффективность системы производства, фондоемкость и фондоотдача, гибкость производства.

Продолжение таблицы 2.13

1	2
Сбытовые (распределительные)	Эффективность работы системы распределения, организация снабжения, логистизация движения материальных потоков, информатизация товароснабжения.
Маркетинговые (торговые)	Уровень торгового сервиса, продвинутость бренда, применяемые методы продажи, гарантии, обслуживание.
Управленческие (организационные)	Уровень работы системы управления, ее иерархия, информационная обеспеченность, взаимосвязь структурных подразделений, скорость принятия управленческих решений.
Квалификационные	Уровень квалификационной подготовки персонала, критерии отбора персонала, трудоемкость выполняемых работ и производительность труда, ноу-хау, интеллектуальные достижения, талант и т.д.
Другие	Финансовая обеспеченность, месторасположение, экономическая обособленность, социальная направленность.

* составлено автором

Внешние и внутренние факторы воздействуют на развитие предприятия и его хозяйственно-экономические показатели. Большинство из них оказывает положительное влияние, способствуя стимулированию потенциала кооперативной организации в направлении осуществления торговой деятельности. Социальная направленность кооперации способствует формированию определенного имиджа народной торговой сети, ее приближенности к сельским потребителям.

Наличие собственного производства, а также развитая система снабжения дают возможность реализовать качественную и недорогую продукцию собственной торговой марки. Влияет на развитие кооперативной торговли и наличие собственного капитала, полная хозяйственная самостоятельность, самоуправление, материальная заинтересованности и ответственность членопайщиков. Одним из положительных факторов, способствующих развитию розничной торговли потребительской кооперации Республики Крым, можно считать проведенный в 2012 году ребрендинг, направленный на «реанимацию» всем известной торговой сети, которая в последние года характеризовалась отсутствием каких-либо обновлений, инноваций и ориентацией на уже «устаревший» бренд.

Анализируемые факторы систематизированы автором работы по направлениям с выделением основных методов их оценки (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Структура факторов и методы оценки деятельности торговой сферы потребительской кооперации.

Направление	Виды факторов		Методы оценки
	Внешняя среда	Внутренняя среда	
Менеджмент	Потенциал сотрудников высшего и среднего уровня, их квалификация, мотивация, лояльность	Общее восприятие населением предприятий, с высоким уровнем сервисного обслуживания.	Метод стандартных оценок, оценки уровня квалификации
Маркетинг	Позиционирование фирмы, наличие собственного бренда	Отношение населения к бренду.	SWOT, PEST анализы, опросы, анкетирование, сегментация, матрица McKinsy 7S, матрица БКГ
Продуктовый профиль	Наличие собственного производства, реализация продукции собственных марок. Широкая ассортиментная специализация	Развитие производства новой продукции в регионе	Метод Conjoint Measurement [168, с.12], анализ рациональности ассортимента. ABC-анализ, ЖЦТ Модели Адизеса, Грейнера
Логистика	Приближенность торговли и адаптированность на потребителя. Наличие в системе различных форматов торговли, развитая система снабжения и прогнозирования	Переход на современные форматы торговли, распространение ритейла.	Математические методы оценки основных технико-экономических показателей: логистических затрат, эффективности логистической системы [22, с.78] Решение транспортной задачи
Финансовое состояние	Самокупаемость, самофинансирование, наличие собственного капитала и развитая материальная база	Адаптация к оптимизации расходов, урбанизация	Анализ структуры баланса, платежеспособности (ликвидности) предприятия, оборачиваемости и рентабельности капитала [60].
Ценообразование	Применение лояльной ценовой политики, программы стимулирования сбыта	Доходы населения	Сравнительный анализ
Социальная направленность	Защита интересов своих членов - пайщиков	Государственная политика в направлении поддержки сельского населения	Социологические методы анализа: опрос, анкетирование.

* Систематизировано автором

Выделенные группы факторов оказывают взаимное влияние друг на друга, формируя определенный уровень успеха кооперативной торговой сети, обуславливая занимаемую долю товарного рынка.

Анализ условий функционирования потребительской кооперации в регионе показал, что организация осуществляет торговую деятельность на насыщенном товарном рынке, характеризующемся высоким уровнем конкуренции. Для обеспечения розничной и оптовой торговли в системе функционируют собственные складские хозяйства и автотранспортное предприятие, действует торгово-логистическая сеть.

В рамках исследований был проведен анализ отдельных показателей, характеризующих эффективность работы торговой сети потребительской кооперации и ее конкурентоспособность. Для оценки были выбраны следующие факторы: уровень менеджмента, основанный на оценке кадрового потенциала; работа службы маркетинга, формирующая базу для продвижения организации на товарном рынке; а также состояние товарного профиля, организация логистики и результативность общих экономических показателей.

По мнению автора работы, одним из наиболее значимых показателей, формирующих конкурентоспособность и эффективность деятельности торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым, является менеджмент, направленный на создание максимально эффективной системы управления. Показатель был рассчитан как отношение количества квалифицированного административного персонала к общему количеству административных служащих системы по формуле:

$$U_{\text{к ад.}} = K_{\text{а}}/Ч_{\text{а}}*100\%, \quad (2.2)$$

где:

$U_{\text{к ад.}}$ – уровень квалификации административного персонала, %;

$K_{\text{а}}$ – количество квалифицированных сотрудников аппарата управления, чел.;

$Ч_{\text{а}}$ – общая численность административного персонала, чел.

$$U_{\text{к}} = 237/292*100,0 = 81,2\%.$$

Полученный результат свидетельствует о том, что более 80% административного персонала организации имеют квалификационную подготовку по соответствующим направлениям деятельности.

Расчет уровня квалификации сотрудников, занятых в торговой сфере произведен путем соотношения числа квалифицированных работников к общему количеству работников отрасли. Расчет произведен по формуле:

$$U_{\text{к общ.}} = K_{\text{о}}/Ч_{\text{о}}*100,0\%, \quad (2.3)$$

где:

$U_{\text{к общ.}}$ – общий уровень квалификации персонала, занятого в торговой сфере, %;

$K_{\text{о}}$ – количество квалифицированных сотрудников, чел;

$Ч_{\text{о}}$ – общая численность персонала, занятого в торговой сфере потребительской кооперации региона, чел.

$$U_{\text{к общ.}} = 10892/14270*100,0 = 76,3\%$$

Проведенные расчеты позволяют сделать заключение о том, что более 70% торгового персонала, работающего в системе потребительской кооперации Крыма, имеет профильное образование.

Во многом высокое значение данного показателя обусловлено наличием в системе организаций, осуществляющих кадровое обеспечение всех уровней системы: от рабочих профессий до руководителей среднего и высшего звена [116].

Следующим показателем, формирующим ключевой фактор успеха, является работа системы маркетинга, направленная на создание условий для наиболее эффективного продвижения товаров (продукции, услуг) на внутреннем рынке республики. Для оценки эффективности работы системы маркетинга нами была построена матрица БКГ (рисунок 2.16) [58, с.42], основу которой составили показатели объемов розничных продаж предприятий районных потребительских обществ, результаты сопоставлены с общим объемом розничного товарооборота региона [115].

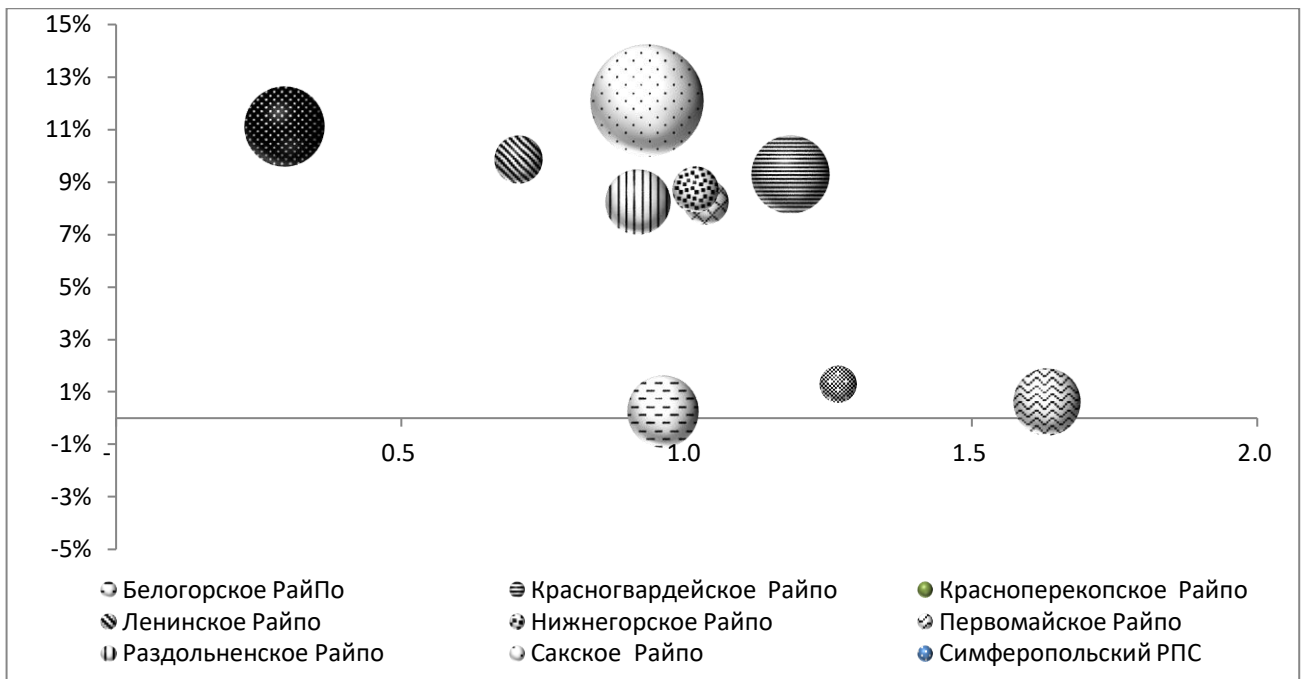


Рисунок 2.16 – Структура матрицы БКГ сферы кооперативной торговли районных потребительских обществ Республики Крым (составлена автором)

Интерпретация результатов проведенных исследований представлена ниже. В зону «Дойные коровы» вошли Первомайское и Раздольненское районные потребительские общества, характеризующиеся достаточно высокой долей розничного товарооборота в общем объеме розничных продаж при невысоких показателях темпов роста продаж. Зону «Звезды» формируют Красногвардейский, Нижегородский, Красноперекопский райпотребсоюзы. Торговые предприятия названных районов занимают значительную долю рынка и характеризуются высоким ростом продаж.

Очевидно, что в зону «Собаки» не вошло ни одно районное потребительское общество, что свидетельствует об отсутствии в исследуемой структуре торговых объединений, с низкими темпами продаж, характеризующихся незначительной долей в обороте. В зону «Трудные дети» попал Симферопольский райпотребсоюз. Следует отметить, что торговая сфера данного района характеризуется высокими темпами роста объемов продаж, однако число торговых предприятий системы потребительской кооперации невелико, что не дает возможность занимать значительную долю рынка.

При проведении портфельного анализа ассортимента выпускаемой и реализуемой продукции матрица БКГ использовалась для оценки стратегических зон развития и расчета потребностей в инвестициях, необходимых для развития структурных подразделений компании [170, с. 177].

Проведенный анализ маркетинговой деятельности торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым, основанный на сопоставлении отдельных экономических показателей, характеризующих розничную торговую деятельность районных потребительских обществ и общих экономических показателей розничной торговли региона, позволил сделать заключение о наличии предпосылок для развития кооперативной торговли в большинстве районов. Торговые зоны, поддержка продаж в которых является нерациональной, выявлены не были.

Для оценки влияния основных факторов на формирование конкурентных преимуществ кооперативной сферы торговли было проведено исследование продуктового профиля, с использованием XYZ-анализа [14, с.168]. В качестве индикаторов было взято количество позиций продукции, производимой собственными торговыми предприятиями системы и динамика их изменения на протяжении 7 месяцев. Полученные данные представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Результаты XYZ-анализа ассортимента продукции, выпускаемой предприятиями потребительской кооперации Республики Крым (на момент вхождения республики в состав РФ)

Продукт	Месяцы							Коэффициент вариации	Группа
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль		
Колбасные изделия	16	16	17	17	17	17	17	3	X
Хлебобулочные изделия	25	25	24	25	26	27	27	4	X
Мука	2	2	2	2	2	2	2	0	X
Крупы	5	5	5	5	6	6	6	9	X
Кондитерские товары	19	25	25	26	27	27	29	11	Y
Консервы плодоовощные	14	15	15	13	17	17	18	11	Y
Рыбная продукция	4	4	4	4	3	3	3	14	Y

* составлено автором на материалах [14, с.168]

По результатам исследования продуктового профиля все выпускаемые предприятиями кооперативной организации товары, реализуемые через собственную розничную торговую сеть, отнесены к группам X и Y. Количество наименований колбасных и хлебобулочных изделий, а также муки и круп на протяжении исследуемого периода практически не меняется. Это позволяет сделать вывод об устойчивом спросе на товары названных групп.

Также отмечена сезонная востребованность товаров, образующих группу Y (кондитерских товаров, консервированной плодоовощной и рыбной продукции), изменение объемов производства которых также связано с сезонностью пополнения сырьевых ресурсов. В результате проведенного анализа установлено, что в группу Z, характеризующуюся нестабильностью, не попал ни один вид продукции, выпускаемой предприятиями системы. Следовательно, в ассортименте розничных торговых предприятий отсутствуют товары собственной торговой марки, спрос на которые практически невозможно предугадать.

Оценка ключевых факторов успеха основывается на проведении анализа внутренней работы системы – организации логистических операций и ее финансового состояния. Для оценки основных технико-экономических показателей работы системы использовались математические методы. Результаты расчетов представлены ниже.

1. Уровень логистических издержек, сформированных при обеспечении работы исследуемого магазина составил 21,3% от общего объема затрат, что свидетельствует о достаточно высокой эффективности работы системы. На формирование показателя оказали влияние разработанные оптимальные маршруты движения, завоз товаров через прямые каналы из собственных накопительных и распределительных складов (межрайонных оптовых баз), разработанные графики завоза товаров, а также обеспеченность торговых объектов собственными складскими территориями. Обеспечение бесперебойности товароснабжения, устойчивость реализуемого ассортимента, применение наиболее адаптированных под регион маршрутов развоза товаров находятся в

компетенции функционирующей в структуре кооперативной организации – «Торгово-логистической компании».

2. Эффективность логистической системы торговой сферы потребительской кооперации математическими методами рассчитать достаточно сложно, поскольку возникает необходимость рассчитывать интегральный показатель, характеризующий работу всей логистической системы с учетом ряда единичных показателей. В связи с этим автором были проанализированы отдельные экономические показатели работы торговых предприятий системы. Согласно исследованию отмечено, что наибольший объем среднего товарооборота приходится на магазины, использующие смешанные методы продажи: «Маркеты», «Мини-маркеты» и «Универсамы». Средняя площадь торговых предприятий названных форматов составляет 382,1 м².

3. Эффективность деятельности торговой сети охарактеризована через показатели финансовой устойчивости предприятия и его платежеспособности (ликвидности). Анализ структуры баланса кооперативного объединения «Крымпотребсоюза» представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Динамика изменения финансовых показателей деятельности «Крымпотребсоюза» [115]

Показатель	Год					Отклонение 2016 к 2014, +/-
	2012	2013	2014	2015	2016	
Валовый оборот итого по всем видам деятельности, тыс.руб.	14923611	5707182	2954513	1573592	1583764	-137074,9
Удельный вес оборота сферы торговли, %	23,9	24,6	15,4	3,6	3,5	-11,9
Прибыль, тыс. руб.	38263,5	25068,7	6234,7	386,4	316,8	-5917,9
Рентабельность, %	2,6	4,4	2,1	0,24	0,2	-1,9
Паевой капитал, тыс. руб.	27838,9	30876,1	30568,5	13997,2	13964,3	-16604,2
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	72319,5	58714,8	45897,5	39765,1	38764,0	-1001,1
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	34025,4	25636,0	219786,4	24680,1	24980,5	-194805,9
Оборотный капитал, тыс. руб.	116551,5	125678,3	98765,4	549871,2	55438,6	-43326,8

Автором работы установлено, что с 2014 года произошел спад результативности выполнения работ по всем основным направлениям деятельности. Зафиксировано значительное снижение валового оборота, полученного от осуществления торговой деятельности, падение доли оборота от торговли, снижение размера паевого и оборотного капитала. Выявленные изменения, по мнению автора работы, являются причиной закрытия ряда кооперативных объектов после их национализации. При этом наблюдается и положительный экономический эффект - сокращение практически в три раза кредиторской задолженности, за счет погашения в исследуемом периоде банковских кредитов и других займов.

Результаты проведенных исследований являются основанием для предположения о том, что при возврате к объемам операционной деятельности, установленным до момента начала их снижения в 2014 году, у исследуемой кооперативной организации есть возможность возобновить ранее достигнутую результативность.

Формированию успешности кооперативной торговой сферы также способствует снижение доходов населения, что ведет к переориентации части сельского и городского населения на торговые форматы, использующие более лояльную ценовую политику и социальную направленность при формировании системы ценообразования. В таблице 2.17 представлена динамика снижения доходов населения Российской Федерации и Республики Крым.

Таблица 2.17 – Динамика доходов, заработной платы и пенсии, выраженная в % [53,131,150]

Показатели		Года			Отклонение 2016 к 2014, +/-
		2014	2015	2016	
1		2	3	4	5
Доходы в РФ	Номинальные	7,1	10,6	1,0	-6,1
	Реальные	-0,7	-3,2	-5,9	5,2
Доходы в РК	Номинальные	*-	*9,8	3,6	3,6
	Реальные	*-	*-6,7	-8,7	-8,7
Заработная плата в РФ	Номинальная	9,1	5,1	7,8	-1,3
	Реальная	1,2	-0,9	0,7	-0,5
Заработная плата в РК	Номинальная	*-	*54,9	9,5	9,5
	Реальная	*-	*38,7	8,2	8,2

Продолжение таблицы 2.17

1	2	3	4	5	6
Пенсия в РФ	Номинальная	8,8	11,2	3,4	-5,4
	Реальная	0,9	-3,8	-3,4	-4,3
Пенсия в РК	Номинальная	*-	*+3,4	+2,8	2,8
	Реальная	*-	*+1,9	1,1	1,1
Доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума в РФ		11,2	13,3	13,9	2,7
Доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума в РК		*	23,0	20,6	20,6

* Данные за 2014 год по Республике Крым отсутствуют

Таким образом, по данным Росстата, падение реальных располагаемых доходов населения имеет положительную динамику. За период с 2014 по 2016 годы номинальные доходы населения снизились с 7,1% в 2014 году до 1,0% в 2016 году. Снижился также ежегодный прирост по заработной плате и пенсии. В итоге, на конец 2016 года доля населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума увеличилась на 2,7%, составив 13,9%. Реальные доходы населения, показатель которых в 2014 году составил (-0,7%), в 2016 году снизились до отметки (-5,9 %).

В Республике Крым ситуация сложилась следующим образом: в 2016 году доля населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума составила 20,6%, размер минимальной заработной платы в 2016 году составил 6204 руб., что на 17,0% ниже среднего показателя по регионам [117].

Снижение реальных доходов населения, общее повышение уровня цен можно рассматривать как один из положительных факторов, воздействующих на повышение социальной значимости кооперативных предприятий. Низкий уровень коммерциализации торговой сферы потребительской кооперации, ориентация на потребителя способствуют формированию лояльной ценовой политики. Например, средний уровень торговой надбавки на товары повседневного спроса, реализуемые в кооперативных магазинах, не превышает 9,0% (в т.ч. 7,0% на социально-значимые товары). Для членов-пайщиков сформирована система

скидок, а также возможность получения доходов по своим паям в натуральном выражении.

Систематизируя результаты оценки факторов успеха кооперативной торговой сети в Республике Крым, автор работы отмечает, что для данного субъекта товарного рынка Российской Федерации существует множество перспектив, внедрение которых в «жизнь» зависит от ряда инициативных трансформаций. В таблице 2.18 выделены основные условия для дальнейшего развития кооперативной торговли в Крыму.

Таблица 2.18 – Характеристика факторов развития кооперативной розничной торговой сети в Республике Крым (составлено автором)

Фактор	Характеристика	Маркеры
Социальная миссия	Лояльные программы реализации продукции для членов кооперативной организации, максимальное удовлетворение потребностей членов-пайщиков, высокий уровень торгового обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение системы скидок и продуктовых карточек для членов кооперативной организации; - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 потребителя на продукцию низкого ценового сегмента	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение лояльной ценовой политики; - адаптация цен к среднему уровню доходов населения; - пересмотр ассортимента товаров; - внедрение накопительных дисконтных карт.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать ряд выводов:

- одним из основных факторов успеха торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым является хорошо развитая система менеджмента. Как показал анализ, имеет место высокая квалификация персонала, обеспеченность специалистами в сфере торговли. В результате кооперативные торговые предприятия имеют все возможности для повышения уровня качества торгового обслуживания;

– в кооперативной торговой сети отсутствуют торговые объекты, деятельность которых вести нецелесообразно. Выделен симферопольский район в качестве наиболее привлекательной для инвестирования сферы развития кооперативной торговли;

– в Крыму существуют предпосылки возрождения ранее хорошо развитой системы кооперативного производства, имеется возможность обеспечивать торговые предприятия продукцией собственного бренда. Оценен ее возможный стабильный сбыт, отсутствие непредсказуемых вариантов колебания продаж;

– транспортной логистике кооперативных предприятий характерны невысокие логистические затраты, обеспеченные разработанными маршрутами развоза товаров, хорошо развитой инфраструктурой внутренних региональных автомагистралей, наличием в системе собственной логистической компании, выполняющей функции оптимизации товароснабжения и распределения. В качестве факторов, положительно влияющих на деятельность кооперативной организации, выделено наличие разнообразных форматов торговли, а также их обеспеченность торговыми площадями;

– оценка финансово-экономических показателей свидетельствует о снижении объемов валового оборота, паевого и оборотного капитала, при этом значительное сокращение финансовой задолженности, дающей возможность в дальнейшем обеспечить более высокий уровень финансовой независимости;

– исследование доходов населения позволило выявить их снижение и как результат переориентацию сельского населения на торговые объекты с лояльной ценовой политикой, реализующие товары по низким ценам.

В целом дальнейшему развитию торговой сферы потребительской кооперации способствует ряд преимуществ, среди которых выделены:

- наличие опыта организации в применении на практике основных положений логистики снабжения, развитая логистическая система;
- обеспеченность высококвалифицированным персоналом, возможность качественного выполнения работ;
- сформированная, хотя временно и не функционирующая, база обеспечения материальными ресурсами за счет наличия в системе собственного производства и ведения деятельности в сфере заготовок;
- социальная ориентация на удовлетворение потребностей потребителей путем формирования лояльной ценовой политики;
- позиционирование кооперативной торговой сети как региональной, характеризующейся развитой транспортной и закупочной логистикой [48];
- возможность повышения финансовой обеспеченности собственным (паевым) капиталом за счет привлечения членов-пайщиков, относительно высокий уровень ликвидности предприятия, поддержка и стабилизация которого будет способствовать развитию конкурентоспособности не только самой организации, но и выпускаемой крымской продукции.

Глава 3 Формирование направлений стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым

3.1 Направления стратегического развития предприятий потребительской кооперации Республики Крым

Выбор направлений стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации, а также определение перспектив, которые предусматриваются при разработке стратегии, необходимо основывать на детальном анализе существующей ситуации на товарном рынке региона, исследовании конкурентной среды, поиске оптимальных механизмов осуществления стратегии. Стратегическое развитие рассматривается преимущественно с точки зрения долгосрочной программы действий, направленной на формирование наиболее благоприятных условий для осуществления основных направлений деятельности. Так, по мнению экономиста Н. Тюкавкина, «стратегическое развитие и эффективность деятельности организации предполагают ее устойчивость в долгосрочной перспективе, т.е. результативности ее деятельности в будущие периоды» [158, с. 322].

Существующий подход к определению понятия «стратегическое развитие», по мнению автора работы, является достаточно объективным, однако рассматривать сущность стратегического развития только со стороны результативности деятельности недостаточно, необходимо разрабатывать целый комплекс мероприятий, которые помогут организации не просто работать с какими-либо результатами, но и иметь все предпосылки для их улучшения.

Стратегическое развитие торговой сферы потребительской кооперации предполагает разработку целой программы, содержащей механизмы формирования и реализации наиболее приемлемой стратегии, которая в перспективе способна обеспечить высокие результаты. Программа должна

содержать именно те направления развития, которые перекликаются с уже разработанной и внедренной в действие Подпрограммой «Развитие потребительской кооперации на территории Республики Крым на 2018-2020 годы» [130]. Суть стратегии развития должна заключаться в выполнении социально-экономической миссии путем наиболее полного удовлетворения потребительского спроса сельского населения, обеспечения рационального процесса закупок сельскохозяйственной продукции и сырья, создания дополнительных рабочих мест, увеличения объемов производства, расширения торговой сети и формирования системы заготовительных пунктов. Предполагается также совершенствование взаимодействия предприятий и организаций потребительской кооперации с пайщиками через обеспечение кооперативных выплат, предоставление пайщикам кооперативных льгот и услуг.

Стратегическое развитие должно быть направлено на реализацию генеральной цели, которую стремится реализовать организация. Для этого необходимо определить задачи внедрения стратегического плана развития, выделить наиболее оптимальные и перспективные условия внедрения выбранной стратегии. Для большинства предприятий существует необходимость разработки модели стратегии развития торгового предприятия с учетом как поставленных целей, так и возможных альтернативных вариантов на случай невозможности ее внедрения.

Учитывая теоретические подходы к исследованию основных направлений стратегического развития предприятий, необходимо отметить, что стратегия развития для кооперативной торговли предусматривает определение наиболее совершенных стратегических подходов при условии функционирования организации в сложных экономических условиях. На выбор стратегии во многом влияет уникальность самой кооперативной системы, ее социальная миссия, а также многолетний опыт ведения бизнеса на товарном рынке страны [107].

Одним из важнейших направлений стратегического развития торговой сферы потребительской кооперации, предусмотренным «Концепцией развития

системы потребительской кооперации на 2017-2021 годы», является возобновление монополистического положения торговой сети в обслуживании потребительского рынка на селе [70].

Восстановление позиций сельских кооперативных магазинов, как основных источников обеспечения потребностей сельского населения возможно при условии повышения роли торговой организации, максимальной адаптации к стереотипам и моделям поведения потребителей, их запросов, а также социальной направленности в отношении членов потребительских обществ.

Для большинства районных потребительских обществ с учетом сложной экономической обстановки района на первый план выдвигается необходимость диверсификации деятельности сельских торговых предприятий, пересмотр привычных способов реализации продукции, возрождение передвижной торговой сети.

При выборе стратегии развития сферы торговли потребительской кооперации Республики Крым необходимо учитывать тот факт, что торговая сеть находится в зоне высокого риска, вызванного практическим отсутствием государственной поддержки и защиты кооперации, кризисом в финансово-кредитной системе страны, неустойчивым уровнем самофинансирования.

В существующих конкурентных условиях торговые предприятия потребительской кооперации должны характеризоваться полной адаптацией под постоянные изменения внешней среды, проявлять высокую реакцию на изменения спроса, способствовать его формированию и полному удовлетворению.

При условии правильного выбора стратегии, а также ее внедрения и реализации торговым предприятиям предоставляется возможность повышения уровня конкурентоспособности, экономического благополучия, совершенствования социальной миссии.

Достижение высокого уровня конкурентоспособности, увеличение доли рынка, проникновение на новые рынки, повышение имиджа и репутации кооперативной торговли требует разработки специфических подходов для оценки

сложившейся ситуации с целью выбора наиболее рациональной стратегии развития. Существует необходимость разработки модели стратегии развития торговой сферы с учетом как поставленных целей, так и возможных альтернативных вариантов на случай невозможности ее внедрения. С этой целью автором работы на рисунке 3.1 представлена модель стратегического развития, приемлемая для предприятий кооперативной торговли.



Рисунок 3.1 – Модель разработки стратегии развития торговой сферы потребительской кооперации (составлено автором)

Как следует из модели, приведенной на рисунке 3.1, для предотвращения возникновения различных рисков, увеличения уровня возможного максимально эффекта от внедрения стратегии развития при ее разработке необходимо предусматривать альтернативные варианты, которые позволят в сложной ситуации пойти другим путем, вывести компанию из кризиса с наименьшим уровнем негативных последствий.

Стратегия развития предприятий торговли потребительской кооперации является действующей необходимостью обеспечения эффективности

функционирования торговой сети путем достижения оптимального уровня ее взаимодействия с внешней средой. С этой целью при разработке стратегии развития возникает необходимость поиска способов выживания, достижения конкурентоспособности путем оптимизации системы товарооборота, повышения эффективности использования материальных ресурсов, внедрения наиболее рациональных методов управления [51, с.71].

Однако внедрение любой стратегии развития, которая могла бы в перспективе гарантировать повышение уровня конкурентоспособности и доходности торгового предприятия невозможно без актуальной постановки главной цели (целей), дающей (дающих) возможность выбрать стратегию, наиболее подходящую для данной организации.

В современных сложных экономических условиях перед розничной торговой сетью потребительской кооперации стоит ряд проблем, решение которых является стратегически важным для дальнейшего благоприятного развития. С этой целью автором работы выделены четыре основные задачи, решение которых становится первоначальной целью любого стратегического развития:

1. увеличение прибыли, которое позволит организации выйти из зоны риска, увеличить свою рыночную стоимость, провести реконструкцию, обновить материально-техническую базу с целью повышения конкурентоспособности;

2. стимулирование собственного производства также возможно при внедрении наиболее рациональной стратегии. При расширении ассортимента, путем введения в его перечень максимального объема продукции собственного производства, заменой аналогичных товаров на товары, выпускаемые системой, позволит увеличить спрос и тем самым станет толчком для наращивания объемов выпуска продукции собственного бренда;

3. захват рынка. Решение этой задачи даст возможность торговой сети укрепить свои позиции на рынке региона. Повышение уровня охвата рынка организацией свидетельствует о высоком уровне ее развития. В определенной степени эту задачу можно будет решить путем поглощения конкурентов на селе и возвращение организации статуса монополиста;

4. усиление социальной миссии кооперации. Решение этой задачи также является очень важным элементом внедряемой стратегии, так как специфика работы системы потребительской кооперации в целом заключается в удовлетворении потребностей членов – пайщиков. С этой целью необходимо предусмотреть социальные программы, которые позволили бы не только повысить «рейтинг» организации внутри системы, но и привлечь к сотрудничеству новых пайщиков [79].

Учитывая выделенные четыре основные задачи, решение которых предполагает формирование реальной базы для обеспечения перспектив развития потребительской кооперации, стратегическим направлением должно стать увеличение объемов продаж за счет расширения ассортимента товаров. Это возможно при внедрении стратегии концентрической диверсификации, путем пополнения ассортимента товарами собственного производства. Данная стратегия для кооперативной торговой сети имеет больше преимуществ, чем недостатков.



Рисунок 3.2 – Преимущества и недостатки стратегии концентрической диверсификации [1, с.72]

Проведение концентрической диверсификации в торговой сфере потребительской кооперации Республики Крым возможно за счет наличия опыта в работе производственной сферы. Кооперативными предприятиями ранее были охвачены такие направления производства, как мясная и мясомолочная

промышленности. Кооперативные предприятия производили консервированную плодоовощную продукцию, осуществляли переработку рыбы, масленичных и зерновых культур. Возобновление собственного производства, а также расширение ассортимента для реализации через предприятия кооперативной сети в значительной степени повлияет на развитие собственного бренда и даст возможность усилить свои позиции, захватив часть продуктового рынка области.

Однако, как и многие другие стратегии, стратегия концентрированной диверсификации, при нестабильности экономики, а также дефиците финансовых средств в организации может повлечь за собой ряд рисков, которые заключаются в попадании фирмы в зависимость от собственного производства, а также значительном увеличении сроков окупаемости проекта.

Среди огромного количества разработанных стратегий развития наиболее оптимальной для торговых предприятий можно считать разработанную компанией RIS VENTURES стратегию выхода на рынок, основанную на разработке модели описания торгового бизнеса «8 кубиков». На рисунке 3.3 наглядно представлен пример модели, адаптированной под кооперативной торговое предприятие, разработанной автором работы.

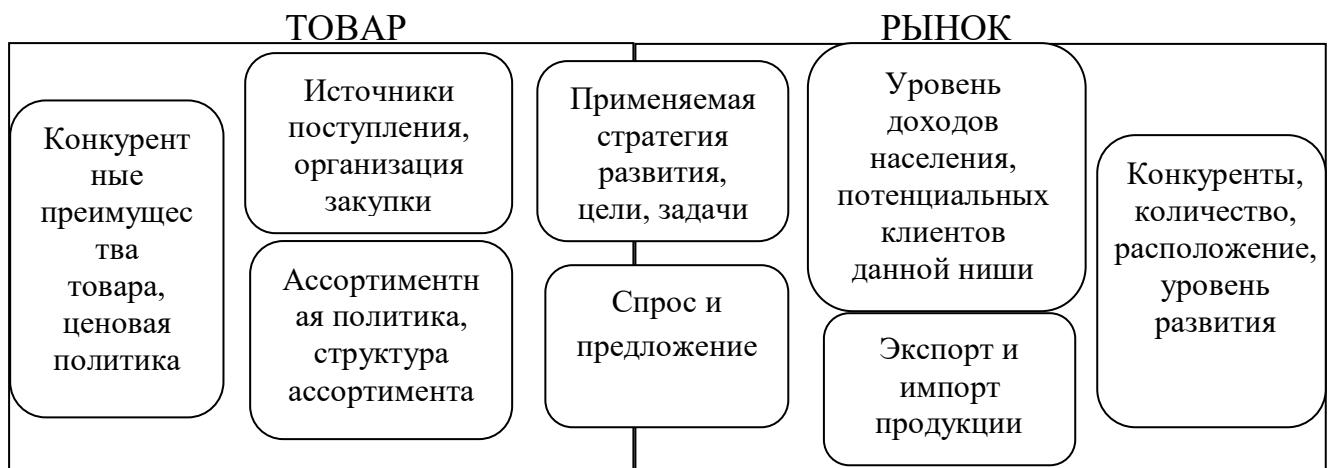


Рисунок 3.3 – Модель выхода торгового бизнеса на рынок [51]

Из предложенной модели «8 кубиков» при внесении в секции информации по предприятию, полученной путем анализа сложившейся ситуации можно установить взаимосвязь рыночной ситуации с уровнем развития предприятия.

Стоит отметить, что существующие на рынке спрос и предложение находятся в прямой взаимосвязи с уровнем работы торговых предприятий, а также выбранной ими стратегии развития.

При более детальном рассмотрении данной модели необходимо отметить полную взаимосвязь характерных особенностей предлагаемого товара с условиями функционирования потребительского рынка. При выходе торговых кооперативных предприятий на товарный рынок необходимо владеть информацией, касающейся общих характеристик рынка, уровня развития конкурентной среды, общего уровня доходов потенциальных клиентов, состояния импорта и экспорта. На основании этих данных можно сформулировать свою торговую политику, обеспечить организацию процесса товароснабжения, разработать адаптированную ценовую политику. Только после обеспечения фирмы необходимой информацией предоставляется возможность разработки оптимальной стратегии, направленной на повышение уровня развития путем роста предложения и стимулирования спроса [162].

На уровне Республики Крым процесс развития кооперативной торговой сети должен быть направлен на возобновление некогда эффективно функционирующей системы, ориентированной не только на удовлетворение материальных потребностей населения, но и на социальное обеспечение села, а также экономическую стабилизацию в регионе. С этой целью разработанная стратегия развития должна решать ряд актуальных задач путем сосредоточения сил всей торговой сети на внедрение следующих направлений.

Первое направление предполагает пересмотр рациональности функционирования отдельных структурных подразделений, выделения депрессивных зон, принятие решений по выводу их из критической ситуации. С этой целью автор работы предлагает внедрение следующих механизмов:

- возобновление передвижной (развозной) торговли для обслуживания населения малых населенных пунктов и отдаленных районов;
- пересмотр ассортимента товаров, расширение его за счет реализации продукции собственного производства;

– проникновение розничных торговых предприятий на территорию средних и крупных населенных пунктов.

Второе направление развития торговой сети предполагает повышение социальной миссии кооперативной торговли. Существует необходимость повышения имиджа кооперативной розницы путем внедрения социальных программ, основу которых составляют следующие решения:

– разработка социальных карт, направленных на более полное удовлетворение потребностей членов-пайщиков;

– постоянное изучение потребительского спроса, проведение социологических исследований с целью повышения уровня привлекательности предоставляемого ассортимента товаров;

– внедрение дисконтных и накопительных карт, разработка системы скидок.

Третье направление развития торговли потребительской кооперации Республики Крым предполагает повышение уровня управления торговой сетью. С этой целью возникает необходимость усовершенствования организационной структуры системы, расширение экономической самостоятельности хозяйствующих субъектов. Для реализации третьего направления развития кооперативной торговой системы предлагается внедрение следующих решений:

– применение мирового опыта в сфере управления хозяйствующими субъектами, внедрение в практике наиболее рациональных форм руководства;

– предоставление субъектам хозяйствования больших прав при распределении прибыли, формировании ценовой политики, организации системы товароснабжения;

– повышение уровня ответственности управленческого персонала, внедрение в действие системы штрафных взысканий, разработка политики жесткого контроля за исполнением функциональных обязанностей.

Четвертое направление развития основано на повышении значимости стратегического планирования в организации. Внедрение данного направления предполагает усиление эффективности работы планового отдела, разработка

долгосрочных бизнес-планов, внедрение мер по контролю за выполнением перспективных планов развития.

Для выбора стратегии развития, которая позволила бы торговым предприятиям потребительской кооперации Республики Крым возобновить некогда высокие экономические показатели путем внедрения программ по всем четырем направлениям, существует необходимость полной систематизации информации, полученной при анализе статистической отчетности по исследуемому объекту.

Одним из оптимальных условий дальнейшего развития кооперативной торговли в сложившейся ситуации, при отсутствии дополнительного финансирования, а также при регулярном снижении привлекательности исследуемого объекта можно считать проведение полной реструктуризации торговой сети путем улучшения финансово-экономических показателей. Процесс реструктуризации предполагает осуществление комплекса мероприятий, направленных на выведение организации из кризисной ситуации, ее полного финансового оздоровления. В таблице 3.1 представлены работы, реализация которых необходима для реструктуризации.

Таблица 3.1 – Диагностика мероприятий и работ, необходимых для проведения финансово-экономической реструктуризации

Мероприятия 1	Виды работ 2	Ожидаемый эффект 3
Ликвидация неэффективных торговых предприятий	Пересмотр результатов экономической деятельности по всем объектам, торговая деятельность которых признана убыточной. Закрытие объектов, признанных нерентабельными	Концентрация дополнительных доходов за счет перераспределения прибыли
Экономия затрат	Пересмотр используемых форм розничной торговли, переориентация части системы на развозную торговлю.	Снижение объемов издержек за счет экономии затрат, образующихся при обслуживании стационарных торговых предприятий
Формирование оптимального варианта ассортиментной политики	Пересмотр структуры ассортимента товаров, расчет его рациональности.	Повышение уровня привлекательности за счет предоставления сбалансированного ассортимента товаров

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
Укрупнение розничной сети	Возвращение из долгосрочной аренды торговых помещений, расположенных в крупных населенных пунктах	Выход на рынок, который не затронут предприятиями кооперативной сети
Создание эффективной системы управления	Проведение оценки эффективности управления путем анализа работы управленческого персонала, внедрение системы стимулирования и повышения ответственности руководителей всех подразделений	Повышение производительности труда и заинтересованности персонала организации

* Составлено автором

Внедрение в жизнь хотя бы части предложенных мероприятий позволит в значительной степени сократить издержки обращения и перенаправить дополнительно полученные доходы на укрупнение торговой сети, обеспечить выход на незадействованный рынок, внедрить лояльную ассортиментную политику. Реструктуризация финансово-экономического состояния торговой сферы потребительской кооперации Республик Крым должна быть направлена в первую очередь на пересмотр самого смысла функционирования убыточных предприятий и рациональности их содержания [39].

В ходе исследования установлено, что для кооперативной торговой сети характерным признаком является неоднородность развития торговых предприятий входящих в структуру сети. Отмечены районы и населенные пункты, в которых предприятия работают достаточно прибыльно, характеризуются стабильностью товарооборота и получаемой прибыли. При этом однотипные торговые объекты в других районах находятся на стадии «выживания», всеми показателями указывающие на нерациональность существования. С этой целью выбор стратегического направления развития торговых предприятий не может быть направлен только в одно «русло». Возникла необходимость ранжирования сети по отдельным субъектам и разработка для каждой группы своей оптимальной стратегии.

Для более объективного результата ранжирование проведено по данным 2013 года (как периода, характеризующегося наибольшим развитием кооперативной торговли, являющегося ориентиром для возобновления желаемых результатов).

Таблица 3.2 – Ранжирование торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым по результатам торговой деятельности

Объемы годового товарооборота	Удельный вес годового товарооборота, %	Количество торговых предприятий	Удельный вес торговых предприятий, %	Удельный вес издержек, %
до 1,0 млн. руб	2,1	46	12,4	8,6
до 2,0 млн. руб.	21,4	108	29,1	29,1
до 3,0 млн. руб.	48,7	166	44,7	46,2
до 4,0 млн. руб.	18,9	41	11,1	12,3
до 5,0 млн. руб.	2,8	6	1,6	2,2
более 5,0 млн. руб.	6,1	4	1,1	1,6
Итого	100,0	371	100,0	100,0

* Составлено автором

При ранжировании торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым автором работы выделены группы магазинов с учетом объемов годового товарооборота. Как показало деление магазинов на группы, 2,1 % от общего числа торговых предприятий реализуют продукцию на сумму менее чем 1,0 млн. руб. в год. При этом объем издержек по данным магазинам составляет 8,6 % от общего показателя. В эту группу вошли такие торговые предприятия, как магазины Керченского ГКРТ № 32 в с. Юркино, № 34 в с. Осовины, № 40 в с. Жуковка; магазины Ленинского РайПо № 118 в с. Заводское, № 47 в с. Набережное, № 89 в с. Золотое, № 106 в с. Каменка; магазин Нижнегорского РайПо № 43 в с. Уютное; магазин КП «Крымкоопвнешторг» № 44 в с. Куприно и т.д. Дневная выручка большинства магазинов, выделенных в данную группу, не превышает 2,0-х тыс. руб., при этом дневные издержки, формируемые за счет выплаты заработной платы, доставки товаров, коммунальных платежей и налогов превышают дневные доходы более чем в 2 раза.

Для данной группы магазинов при выборе стратегии развития необходимо учитывать целесообразность их функционирования. Возникает вопрос о дальнейшей работе данных торговых предприятий и возможном переходе их на другие методы торговли.

Наибольшую долю среди общего количества торговых предприятий в исследуемом регионе составляют магазины с годовым товарооборотом до 3,0 млн.

руб. На их долю приходится 47,7% от общего объема торговых предприятий. При этом годовой товарооборот по данным предприятиям составляет 48,7 % от общего объема, а на долю издержек обращения приходится 46,2 %. Для данных предприятий целесообразно рекомендовать стратегию концентрированной диверсификации и увеличения объемов продукции за счет продвижения собственного бренда.

Негативные результаты анализа отмечены по магазинам, годовой товарооборот которых составляет порядка 2,0 млн. руб. Удельный вес товарооборота по этим магазинам составляет 21,4 %, при этом на долю издержек обращения приходится 29,1 %. В основном это магазины с большими торговыми площадями, издержки обращения в которых формируются за счет затрат на обслуживание.

Положительные результаты отмечены по магазинам с годовым товарооборотом до 4,0 млн. руб. Удельный вес таких магазинов достаточно низкий, всего 18,9 %, однако издержки обращения по этой группе составляют 12,3%. Для этих магазинов стоит рекомендовать внедрение стратегии захвата рынка. Большинство объектов данной группы - магазины с большим ассортиментом товаров, расположенные в достаточно крупных населенных пунктах.

В отношении магазинов с объемами годового товарооборота до 5,0 млн. руб. и более отмечено, что эти предприятия являются достаточно стабильными и как предыдущая группа расположены преимущественно в крупных населенных пунктах. Среди наиболее перспективно развивающихся магазинов выделены следующие: магазин «Маркет № 12» в пгт Красногвардейское, магазин красногвардейского РайПо в с. Петровка, «Маркет» в пгт Первомайское, «Маркет Идеал» в г. Саки и т.д. Для таких магазинов можно рекомендовать с целью дальнейшего развития также стратегии захвата рынка.

Для объективности группирования торговых предприятий кооперативной сети с акцентом на их товарооборот и объемы издержек на рисунке 3.4 представлен график ранжирования розничной торговой сети.

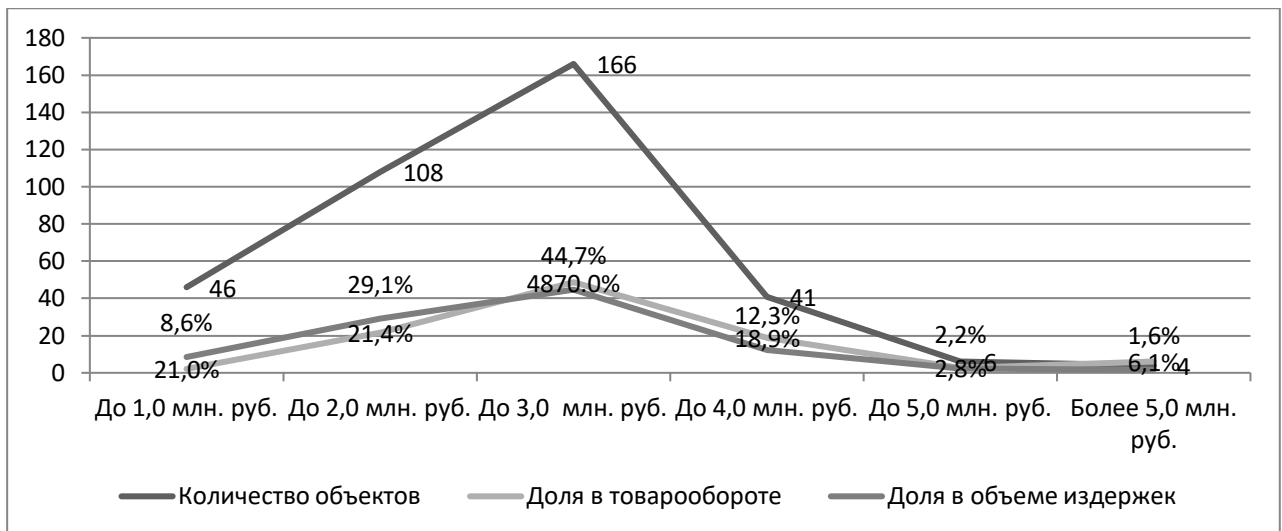


Рисунок 3.4 – График ранжирования торговой сети потребительской кооперации Республики Крым (составлена автором)

Исследование особенностей деятельности торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым позволило выделить ряд направлений стратегического развития, применение которых можно считать наиболее рациональным и адаптированным под особенности деятельности исследуемого объекта. Результаты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Характеристика выбранных направлений стратегического развития торговли потребительской кооперации Республики Крым

Факторы, негативно влияющие на развитие кооперативных розничных предприятий	Направления стратегического развития	Рекомендуемая стратегия
1	2	3
Отсутствие собственных оборотных средств	Наращивание оборотных средств путем снижения уровня затрат, пересмотра кадровой политики, внедрения планов по реформированию форматов торговли	Реструктуризации
Высокий уровень конкуренции	Повышение конкурентоспособности путем улучшения качества товара и обслуживания, укрупнение отдельных торговых предприятий, выход на рынки крупных населенных пунктов	Захвата рынка
Снижение ассортимента	Расширение ассортимента за счет продукции собственного производства, стимулирование производства, продвижение бренда, пересмотр и анализ ассортимента товаров	Концентрированной диверсификации

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
Низкий уровень доходов сельского населения	Внедрение системы скидок, пересмотр ценовой политики, разработка дисконтных карт, применение социальной программы для членов пайщиков	Выживания
Устаревание материально-технической базы	Разработка программы инвестиционной поддержки, привлечение потенциальных инвесторов к сотрудничеству	Выживания

*составлена автором

Как видно из проведенного анализа, наиболее приемлемой для предприятий торговли потребительской кооперации является стратегия выживания, направленная на разработку мероприятий по снижению уровня издержек, пересмотра форматов и методов торговли, закрытия убыточных предприятий и привлечения инвесторов для «вливания» денежных средств с целью развития материально-технической базы. Однако необходимо отметить, что любая предложенная стратегия не будет внедрена «в жизнь» при условии отсутствия на исследуемом предприятии программы стратегического планирования и внедрения механизмов антикризисного управления.

Авторы А. Градов и Б. Кузин в своей работе «Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой» уделяют большое внимание антикризисному управлению как одному из составляющих стратегии развития организации [43]. В данном случае меры по выводу предприятия из кризисной ситуации являются своего рода механизмом внедрения выбранной стратегии, а управление и контроль за выполнением этих мер возлагается на созданный антикризисный аппарат организации.

В качестве антикризисных мер по «оздоровлению» финансово-экономического состояния кооперативной торговли наиболее рациональным выбором может стать именно «оборонительная» или стратегия «выживания».

Результат внедрения стратегии «выживания» необходимо акцентировать на экономическом и социальном эффекте, который предприятие может получить после ее реализации. Стратегия «выживания» предприятий кооперативной торговли должна учитывать социальную миссию организации, что требует

вложения максимальных сил по сохранению сущности потребительской кооперации и направленности ее на удовлетворение потребностей населения.

Основные цели внедрения стратегии «выживания»: устранение неплатежеспособности; восстановление финансовой устойчивости; обеспечение финансового равновесия на долгосрочный период. При разработке стратегии «выживания» и механизмов ее внедрения очень важно понимать сущность поставленных целей, их характеристики, а также составляющих элементов стратегии.



Рисунок 3.5 – Цели и механизмы внедрения стратегии «выживания» для торговых предприятий потребительской кооперации [29, с.135]

Разработка и внедрение стратегии «выживания» для торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым должна быть построена на максимальном сохранении торговой сети, изыскании источников дополнительных доходов, путем пересмотра системы распределения прибыли и формирования дополнительных средств за счет снижения издержек.

В случае внедрения стратегии «выживания» для исследуемого объекта возникает необходимость повышения уровня логистизации, внедрения на практике основных концепций торговой логистики, приведенных в приложении

Д. Основные преимущества от включения логистики в основную стратегию и планирование можно видеть на примере применения некоторыми торговыми предприятиями логистических систем, позволяющих осуществлять рациональное распределение товаров между филиалами. Такое положение характерно для большинства крупных торговых сетей таких, как «ПУД», «Фуршет» и др., для которых характерно применение распределительной логистики и информационных систем в рамках концепции логистики [33, с.145].

Логистизация, как составляющая стратегического развития, рассматривается автором работы, как целенаправленный процесс внедрения логистического подхода к организационно-экономической деятельности кооперативных торговых предприятий, как конструктивных элементов экономики области, региона, страны. Логистический подход к организации торговой деятельности должен основываться на системной комплексности экономических процессов, предусматривающих их эффективную интеграцию и создание логистических систем и цепей. Он должен включать комплекс принципов оптимизации потоковых процессов и материалопотоков.

Основная концепция построения логистической системы управления в рамках стратегического развития должна заключаться в развитии и реализации логистических функций как единого комплекса для всех структурных образований, связанных с товародвижением и обеспечением экономии суммарных расходов на перемещение, хранение и содержание запасов продукции. Логистизация дает возможность обеспечить:

- поставку всех товаров в соответствующем количестве, качестве и ассортименте к моменту места потребления;
- замену политики продажи произведенных товаров политикой производства продаваемых товаров;
- сокращение производственных циклов через системную оптимизацию процессов;
- оптимизацию технологии и техники складирования, транспортировки, упаковки;

- управление общими логистическими затратами для их минимизации;
- выполнение всех заказов с высоким качеством и в минимальные сроки [33].

Для формирования дополнительных доходов путем сокращения расходов на осуществление торговой деятельности, предусмотренных стратегией «выживания» фирмы, необходимо провести пересмотр функциональности торговой сети и осуществить мероприятия, предложенные в схеме на рисунке 3.6.

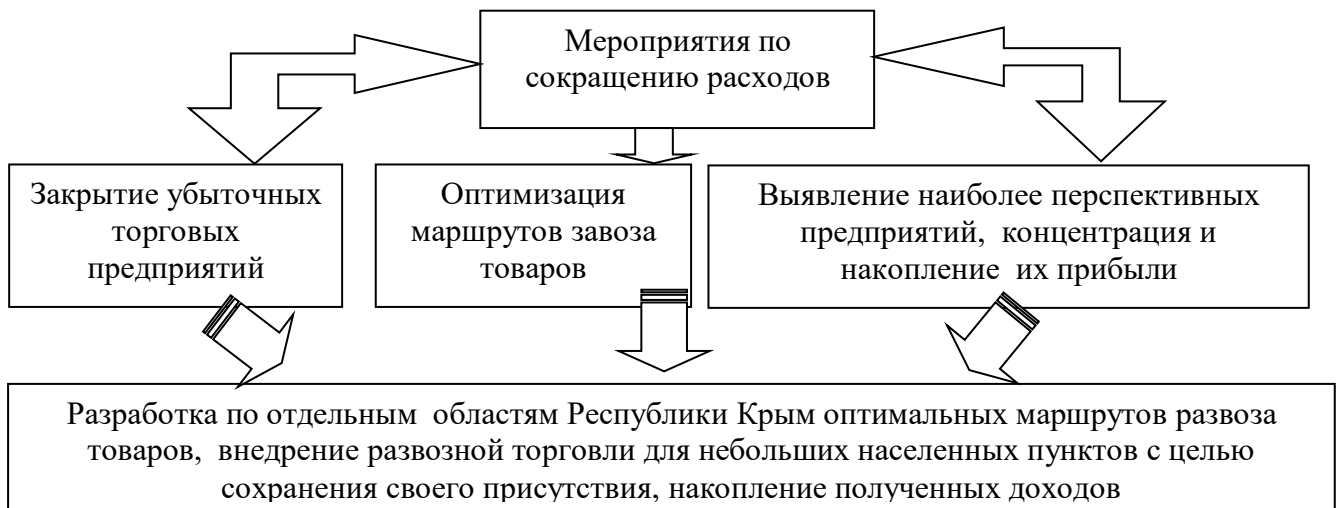


Рисунок 3.6 – Схема мероприятий по сокращению расходов для торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым [29, с.137]

В итоге необходимо отметить, что внедряемая торговыми предприятиями для осуществления антикризисных мер стратегия «выживания» является одним из последних перспективных шагов, которые при правильной организации позволят усилить позиции, восстановить экономическое благополучие и повысить конкурентоспособность. Механизмы внедряемой стратегии не выходят за рамки законодательно-правовых актов, действующих на территории Российской Федерации. Сопровождать внедрение стратегии «выживания» необходимо созданием сельскохозяйственных потребительских кооперативов, которые смогут заниматься производством и переработкой собственной сельхозпродукции, а также продукции, закупленной у населения и фермеров. Создаваемые кооперативы получают возможность участвовать в Государственной программе, осваивая выделяемые из бюджета субсидии, и пользоваться налоговыми льготами, предусмотренными для данного типа предприятий [29].

3.2 Сценарий стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым

Учитывая сложившуюся в регионе экономическую ситуацию, сформировавшуюся под воздействием ряда политических и экономических факторов, требующую от предпринимательских структур инициативности и предприимчивости, стратегическое развитие системы потребительской кооперации возможно только при условии трансформации самой системы и ее адаптации под турбулентное воздействие внешней среды.

Развитие кооперативной торговой системы возможно благодаря наличию огромного потенциала и превосходства над другими хозяйственными системами. Этому способствуют два фактора: продуктивное использование доходов, отказ от применения их на собственные цели руководства и крупных собственников, а также инвестирование в человеческий капитал, имеющий свою продуктивность [179, с. 173]. Перспектива развития кооперативной торговли обеспечивается также возможностью эффективного самостоятельного существования организаций потребительской кооперации вне единой системы, благодаря ее накопленному опыту и разносторонности направлений деятельности.

Реализация стратегии развития должна проходить по разработанному сценарию, который предполагает формирование плана последовательных действий, направленных на обеспечение выделенных задач развития.

Автором работы отмечено, что определенной структуры или эталонного образца сценария развития не существует, есть только обоснование необходимости включения в его структуру основных элементов. Многие ученые-экономисты расходятся во мнении относительно акцентирования внимания на основных ориентирах при разработке сценария. Так, Е. Демидова предполагает, что при формировании стратегических планов развития на основе сценариев необходимо выбирать несколько стратегических направлений, а один из сценариев выделять как «фокус планирования» для разработки определенной

стратегии, которая в дальнейшем была бы применена в отношении других сценариев. Это позволит оценить гибкость и необходимость модификации введения ограничений и составления планов на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. При этом выделенный сценарий как «фокус» не должен представлять собой наиболее вероятный вариант развития событий, на фоне которого остальные стратегии будут восприниматься как вторичные [50].

Автор работы соглашается с мнением ученого и считает, что стратегическое развитие торговой сферы потребительской кооперации должно проходить в двух направлениях. Во-первых, необходим пересмотр целесообразности самой торговой сети, во-вторых, из-за недостаточности финансирования, а также ограниченности собственного капитала необходима внешняя финансовая долгосрочная поддержка. В качестве «фокуса планирования» должна выступать стратегия «выживания», основная цель которой – формирование базы для концентрации денежных средств, необходимых для поэтапного развития наиболее перспективных направлений деятельности. Государственная поддержка должна позволить сократить сроки реализации данной стратегии и обеспечить более быстрое восстановление ранее утраченных экономических позиций торговой кооперативной системы на товарном рынке Республики.

Формирование достаточных финансовых ресурсов должно позволить обеспечить развитие не только самой торговой системы, но и ее обслуживающего звена. В этом случае сценарий предполагает параллельную реализацию стратегии дифференциации, направленной на поддержку развития собственной производственной и заготовительной деятельности, пересмотра и формирования широкого ассортимента товаров собственной торговой марки.

На основании проведенного исследования потенциала и условий развития кооперативной организации автором работы предложены следующие направления сценария стратегического развития торговой сферы, представленные на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – Направления сценария развития торговой сферы потребительской кооперации Республики Крым (составлено автором)

Учитывая представленные на рисунке 3.7 направления сценария стратегического развития Республики Крым, автор работы отмечает, что трансформацию внутренней среды, которую сдерживает дефицит финансирования должно обеспечить параллельное расширение сферы воздействия внешней среды. Исходя из этого, мероприятия по трансформации кооперативной торговой системы должны быть реализованы за счет государственной поддержки.

Анализ нормативно правовых актов и других государственных законопроектов и Программ показал, что на 2018-2020 года принята Программа развития торговой деятельности в Республике, согласно которой разработан

механизм субсидирования кооперативной системы. В Программе предложена схема субсидий, которые должны быть направлены на модернизацию стационарной торговой сети, организацию выездного торгового обслуживания сельского населения, обеспечение заготовки сельскохозяйственной продукции у товаропроизводителей. Принятой Программой также утверждена схема субсидий на приобретение торгового и технологического оборудования, технологического автотранспорта и автолавок, которая выглядит следующим образом:

- 2018 год – субсидии на сумму 11,5 млн. руб.;
- 2019 год – субсидии на сумму 3,4 млн. руб.,
- 2020 год – субсидии на сумму 0,3 млн. руб.[106].

В итоге можно отметить, что для реализации сценария развития уже подготовлена нормативная база, предполагающая государственную (внешнюю) поддержку. Сценарий развития необходимо направить на пересмотр структуры торговой сети, выделение наиболее убыточных торговых предприятий, замену стационарной торговли развозной, разработку оптимальных маршрутов развоза товаров. Для этого в качестве ориентиров сценария взяты экономические показатели кооперативной организации за 2013 год. Сценарий развития имеет следующую последовательность его реализации, представленную в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Структура сценария стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым

Этап	Содержание	Индикатор
1	2	3
1	Выделение задач сценария, анализ временного горизонта	4-5 задач, срок реализации сценария
2	Оценка внешней среды организации, анализ макро и микроокружения	Перечень наиболее и менее перспективные зоны 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

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3
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

* Разработана автором

Первый этап сценария развития предполагает постановку задач, решение которых обеспечивает эффективность реализации выбранного направления стратегического развития. В качестве задач автором работы выделены следующие:

- модернизация торговой системы, оптимизация механизма реализации потребительских товаров сельскому населению;
- формирование привлекательности собственного бренда, расширение ассортимента товаров;
- увеличение охвата рыночной ниши, формирование предпосылок для обеспечения монополистического положения в сельских районах региона;
- способствование выполнению государственных Программ в рамках поддержки торговой сферы региона и обеспечения продовольственной безопасности Республики;
- обеспечение повышения уровня экономической эффективности от ведения торговой деятельности.

Реализация сценария стратегического развития должна проходить параллельно с реализацией основных мероприятий, выделенных в Программе развития [106]. Исходя из этого, автор работы предлагает срок реализации сценария в пределах действия Программы – 3 года.

На втором этапе сценария стратегического развития торговой сферы потребительской кооперации проведена оценка внешней среды организации с целью выделения наиболее привлекательных и менее перспективных зон

потребительского рынка. Ранжирование торговой кооперативной сети автором работы проведено в разных направлениях:

- выделение уровня собственного присутствия торговой сети в отдельных районах (раздел 2.1, табл. 2.4);
- выделение наиболее перспективных районов, характеризующихся максимальными темпами роста (раздел 2.3, рис. 2.16);
- выделение районов с наибольшим и наименьшим уровнем конкуренции (раздел 2.2., табл. 2.8).

В результате выделения зон рынка, автором работы отмечены те районы, в которых необходим пересмотр торговой системы, внедрение развозной торговли, разработка графиков работы автолавки. Среди этих районов выделены Ленинский и Нижнегорский. Среди районов, которые являются наиболее привлекательными для развития путем инвестирования дополнительных финансовых средств, выделен Симферопольский район. Слабое присутствие кооперативной торговли отмечено в Кировском районе и городских округах: Алушта, Керчь, Ялта и др.

На третьем этапе сценария проведен анализ внутренней среды торговой сети и выделены убыточные предприятия, деятельности которых, по мнению автора работы, является нецелесообразной (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Характеристика убыточных торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым

Наименование предприятия	Место нахождения	Количество обслуживаемого населения, чел.	Площадь предприятия, м.кв.	Количество конкурентов, шт.	Средний объем годового товарооборота, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
Магазин № 40, ТПС, Керченский ГКРТ	пос. Жуковка, район г. Керчь	106	181,0	1	350,0
Магазин № 16, ТПС, Керченский ГКРТ	пос. Опасное, район г. Керчь	500	55,0	2	720,0
Магазин №32, ТПС Керченский ГКРТ	пос. Юркино, Ленинский р-н	69	118,0	1	296,0

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
Магазин № 34., ТПС Керченский ГКРТ	пос. Осовины, Ленинский р-н	235	148,0	1	388,0
Магазин № 9, ТПС, Керченский ГКРТ	пос. Маяк, Черноморский р-н	114	48,0	1	620,0
Магазин Продукты №59	пос. Известковое, Красногвардей ский р-н	274	85,0	1	840,0
Магазин Продукты № 34	с. Шатры, Краснопереко пский р-н	97	50,0	4	480,0
Магазин Продукты, № 39	с. Ново- Александровка, Красноперекоп ский р-н	225	81,0	3	490,0
Магазин Продтовары № 106	с. Каменское Ленинский р-н	254	84,0	-	380,0
Магазин № 89 ТПС	с. Золотое, Ленинский р-н	140	120,0	-	290,0
Магазин Продтовары № 47	с. Набережное, Ленинский р-н	137	110	-	395,0
Магазин № 118	с. Заводское, Ленинский р- н	211	120	1	350,0
Магазин Продтовары, № 43	с. Уютное, Нижегорский р-н	423	151	1	400,0
Магазин № 56, ТПС	с. Лужки, Нижегорски й р-н	228	69	3	420,0
Магазин Продтовары, № 28	с. Буревестник , Нижегорский р-н	311	139	3	450,0
Магазин ТПС	с. Уваровка, Нижегорский р-н	1136	282	2	480,0
Магазин № 44, КП «Крымкооп внешторг»	с. Куприно, Симферополь ский р-н	200	55	-	280,0
Магазин Продукты № 41	с. Марково, Советский р-н	428	86	1	380,0

* Составлено автором

Среди выделенных убыточных торговых объектов большинство расположено в Ленинском и Нижнегорском районах, находящихся в подчинении Ленинского, Нижнегорского райпо и Керченского ГКРТ. Деятельность данных торговых объектов признана убыточной, а автором работы в качестве факторов, оказывающих влияние, отмечено удаленное расположение от крупных населенных пунктов и распределительных центров, низкая населенность, а также наличие большого числа конкурентов.

На четвертом этапе при оценке транспортной инфраструктуры проведено исследование состояния и наличия транспортных магистралей в выделенных районах, а также пригодность дорог для транспортировки грузов, проведена оценка возможности применения тех или иных маршрутов движения передвижного автомагазина.

Автором также отмечено, что в Ленинском районе, где расположено наибольшее количество убыточных предприятий, на данный момент осуществляется строительство автомагистрали «Таврида», которая проходит на первом этапе через Ленинский район Республики Крым [135]. Автомобильная трасса огибает центры населенных пунктов Горностаевка, Фонтаны и Ерофеевка, проходя по их окраинам, при этом проходит непосредственно через населенный пункт Ленинское, тем самым делает наиболее привлекательными все торговые объекты, расположенные на его территории. В небольшом отдалении от трассы располагаются населенные пункты Кирово, Красногорка, Ленино и Новониколаевка. Благодаря этому формируется возможность улучшения транспортного сообщения с данными населенными пунктами, а также совершенствование системы товароснабжения.

Относительно торговых объектов, расположенных на территории Ленинского р-на, которые, по мнению автора работы, не дают необходимого экономического эффекта согласно их географической дислокации, отмечена нецелесообразность их закрытия. Так, населенный пункт Каменское расположен на берегу Азовского моря, что увеличивает вероятность повышения уровня привлекательности данного района после строительства автомагистрали.

Подобное положение отмечено по населенным пунктам: Заводское, расположенное непосредственно на побережье Арабатского залива, Золотое, расположенное на побережье Казантипского залива и Набережное, расположенное на побережье Керченского пролива. При развитии транспортной инфраструктуры района после 2018 года и концентрации на территории большого количества транспортных потоков, по мнению автора работы, существует большая вероятность развития данных сел, формирования на их территории зон туристических потоков. Таким образом, развитие торговых кооперативных предприятий, расположенных в данных районах, необходимо основывать на стратегии диверсификации за счет рационализации ассортимента товаров и его адаптации под формирующийся потребительский спрос.

Противоположная ситуация сложилась относительно Нижнегорского района. Автомагистраль «Таврида» проходит на расстоянии более 25 км от границ района и 50 км от районного центра. В районе практически отсутствуют населенные пункты, расположенные на побережье или в зонах туристических потоков. Автор работы отмечает, что формирование транспортного туристического потока в регионе после 2018 года не будет оказывать значительного влияние на повышение уровня экономического развития района. В результате наиболее приемлемым стоит считать внедрение на практике стратегии «выживания», пересмотра системы торговой сети региона, закрытие убыточных предприятий и внедрение развозной торговли за счет движения по графику автолавки. На территории района расположены 26 торговых кооперативных объектов, из которых отмечены в качестве убыточных 4 магазина (с. Буревестник, с. Уваровка, с. Уютное и с. Лужки), а также невысокие экономические показатели по торговым объектам, расположенным в населенных пунктах Митрофановка, Чкалово, Михайловка и Охотское.

Учитывая географическое расположение кооперативных торговых объектов в Нижнегорском районе, а также их удаленность от распределительного центра, находящегося в п.г.т. Нижнегорский, на пятом этапе сценария стратегического развития разработаны маршруты следования автомагазинов, которые

предполагают розничную продажу товаров в отдельных населенных пунктах, где необходимо закрытие стационарных кооперативных торговых объектов. Выбранный в качестве примера маршрут №1 (приложение Е) будет проходить через следующие населенные пункты в такой последовательности: пгт. Нижегородский – с. Митрофановка – с. Буревестник – с. Червоное – с. Уютное – с. Михайловка – с. Зоркино – с. Великоселье – возвращение в пгт. Нижегородский. Таким образом маршрут следования автолавки может охватить 8 населенных пунктов. График движения автолавки представлен в таблице 3.6. При составлении графика учтено время на осуществление работ по продаже товаров с транспортного средства непосредственно в выбранных населенных пунктах.

Таблица 3.6 – График следования автолавки по маршруту № 1 Нижегородского района

Населенный пункт	Выезд	Населенный пункт	Въезд
пгт Нижегородский ул. Победы	7.00	с. Митрофановка	7.10
с. Митрофановка	8.00	с. Буревестник	8.10
с. Буревестник	9.00	с. Червоное	9.10
с. Червоное	10.00	с. Уютное	10.20
с. Уютное	11.10	с. Михайловка	11.20
Перерыв 12.10-13.10			
с. Михайловка	13.10	с. Зоркино	13.30
с. Зоркино	14.20	с. Великоселье	14.40
с. Великоселье	15.30	пгт Нижегородский ул. Победы	16.00

* составлен автором

Согласно приведенному графику следования автолавки по маршруту, отображенному в таблице 3.6, время пребывания автомагазина в населенном пункте – 50 минут. График составлен из расчета 8-ми часового рабочего дня и 1-го часа перерыва.

В исследуемом районе существует возможность параллельного внедрения трех маршрутов движения автолавки. Маршрут № 2 может осуществляться в следующем направлении: пгт. Нижегородский – с. Уваровка - с. Охотское – с. Емельяновка- с. с. Лужки – с. Чкалово- с. Любимовка – пгт. Нижегородский. График движения приведен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – График следования автолавки по маршруту № 2 Нижегородского района

Населенный пункт	Выезд	Населенный пункт	Въезд
пгт Нижегородский ул. Победы	7.00	с. Уваровка	7.20
с. Уваровка	8.10	с. Охотское	8.35
с. Охотское	9.25	с. Емельяновка	9.50
с. Емельяновка	10.40	с. Лужки	11.10
Перерыв 12.00-13.00			
с. Лужки	13.00	с. Чкалово	13.15
с. Чкалово	14.05	с. Любимовка	14.25
с. Любимовка	15.15	Пгт. Нижегородский	16.00

* составлен автором

Маршрут № 3 предполагает следование автолавки в такой последовательности: пгт. Нижегородский – с. Ломоносово – с. Ивановка – с. Садовое – с. Дрофино – с. Пены- с. Жемчужина – с. Фрунзе – пгт. Нижегородский. График движения приведен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – График следования автолавки по маршруту № 3 Нижегородского района

Населенный пункт	Выезд	Населенный пункт	Въезд
пгт Нижегородский ул. Победы	7.00	с. Ломоносово	7.25
с. Ломоносово	8.15	с. Ивановка	8.40
с. Ивановка	9.30	с. Садовое	9.50
с. Садовое	10.40	с. Дрофино	11.00
Перерыв 12.00 -13.00			
с. Дрофино	13.00	с. Пены	13.10
с. Пены	14.00	с. Жемчужина	14.05
с. Жемчужина	14.50	с. Фрунзе	14.55
с. Фрунзе	15.35	Пгт. Нижегородский	16.00

* составлен автором

Для обеспечения развозной торговли по данным маршрутам необходимо привлечение дополнительных средств на приобретение специализированных автолавок класса «Газель», характеристика которых приведена на рисунке Ж.1 приложения Ж. Стоимость одного транспортного средства на рынке региона находится в пределах 1,0 млн. руб.[143]

На шестом этапе сценария развития произведен расчет объема капиталовложений для обеспечения развозной торговли. В результате основной объем затрат составляет покупка транспортных средств, в качестве затрат предусматривается также регистрация вида деятельности, оформление страховки, подготовка территории и строительство места для стоянки автотранспорта. Первоначальный объем капиталовложений в реализацию данного проекта предполагает 3,5 млн. руб. на маршрутизацию одного района, смета расходов представлена в приложении И.

На седьмом этапе рассчитан экономический эффект от внедрения маршрута развозной торговли. За основу расчета экономического эффекта взяты такие индикаторы, как объемы годового товарооборота по предприятиям, наличие конкурентов в населенных пунктах, маршрут следования транспортного средства, транспортные расходы и предполагаемый уровень доходов. На основании данных показателей автором работы разработана модель расчета эффективности внедрения маршрута развозной торговли, схема и индикаторы которой представлены на рисунке 3.8.



Рисунок 3.8 – Схема модели расчета экономической эффективности передвижной кооперативной торговли [46]

С учетом схемы оценки экономической эффективности работы автолавки для расчета экономического эффекта предложена интерпретация модели Рейли,

основанная на «Законе розничного тяготения», согласно которой крупные города и населенные пункты притягивают большее количество покупателей, готовых преодолевать значительные расстояния. По мнению автора работы, притягательность торгового объекта обуславливается не только его расположением в крупном городе, но и наличием ряда преимуществ по отношению к потенциальным покупателям. Исходя из этого, притягательность торгового объекта, расположенного в малочисленном населенном пункте будет находиться в прямой зависимости от количества преимуществ, отличающих данный торговый объект от ряда других. В результате население может преодолевать значительные расстояния (в случае удаленности притягательного торгового объекта) с целью получения для себя ряда преимуществ, которые может обеспечить притягательный торговый объект. Расчет рекомендовано проводить по следующей формуле:

$$R_i = \frac{C_i \times RE_i}{n_i - k_i}, \quad (3.1)$$

где:

R_i – ожидаемый объем экономического эффекта (выражен в денежных единицах) от одного торгового объекта;

C_i – численность проживающего населения в i районе;

RE_i – средние расходы покупателя i района на товары данной категории;

k_i – коэффициент притягательности автолавки, действующей в i районе;

n_i – количество торговых объектов в i районе.

Коэффициент притягательности автолавки рекомендовано рассчитывать как отношение собственных конкурентных преимуществ (детерминант успеха) к преимуществам потенциальных конкурентов на основании результатов, полученных в ходе опроса и анкетирования (приложение К). Расчет необходимо проводить по формуле:

$$k_i = \frac{P_a}{P_a + P_k}, \quad (3.2)$$

где:

k_i – коэффициент притягательности автолавки;

R_a – конкурентные преимущества автолавки, ед.;

R_k – конкурентные преимущества потенциальных конкурентов, ед.[46]

В качестве преимуществ автолавки согласно рисунку 3.8 выделены пять детерминант: низкие цены на товары собственного производства и уникальность ассортимента, отсутствие аналога торгового предприятия в районе и его мобильность, а также известность бренда, годами функционировавшего в данном регионе. В качестве преимуществ потенциальных конкурентов выделены следующие: бесперебойность графика работы стационарного объекта, широта представленного ассортимента товаров, удобство выбора товаров.

Учитывая выделенные конкурентные преимущества автолавки по сравнению со стационарными торговыми объектами, коэффициент притягательности составил:

$$k_i = \frac{5}{5+3} = 0,63$$

Расчет, основанный на учете уровня конкурентных преимуществ, дает возможность определить объем ожидаемого спроса на рынке отдельно взятого населенного пункта. Для расчета экономического эффекта от внедрения маршрута следования автолавки в таблице 3.9 представлены результаты ожидаемого уровня продаж по населенным пунктам, включенным в развозной маршрут, график которого приведен в таблице 3.6.

Таблица 3.9 – Результаты ожидаемого уровня продаж по маршруту следования автолавки № 1

Населенный пункт	Количество проживаемого населения, чел.	Объем средних расходов на 1 человека, руб.	Количество конкурентов, ед.	Объем ожидаемого объема продаж $(C_i \times RE_i) / (n_i - k_i)$
с. Митрофановка	1226	40	2	20692
с. Буревестник	311	40	1	9080
с. Червоное	396	35	1	10117
с. Уютное	423	35	1	10807
с. Михайловка	2241	45	5	23077
с. Зоркино	1099	35	2	16230
с. Великоселье	346	30	1	7577
Итого				97580

* составлено автором

Как показал расчет ожидаемого объема продаж товаров с автолавки при движении по маршруту № 1 Нижегородского района, с учетом наличия потенциальных конкурентов и коэффициента притягательности, дневной объем выручки с одной единицы может составить 97580 руб. Учитывая средний уровень торговой надбавки, который ранее использовался кооперативными торговыми предприятиями в пределах 12,0%, дневной доход от продаж может составить 11710 руб.

Аналогично рассчитаны ожидаемые уровни продаж по всем трем маршрутам движения автолавки. В таблице 3.10 приведены результаты расчетов.

Таблица 3.10 – Ожидаемые объемы продаж и дохода при внедрении трех маршрутов передвижной торговли (руб.)

Номер маршрута	Ожидаемый объем продаж дневной	Ожидаемый объем продаж годовой	Ожидаемый объем дохода дневной	Ожидаемый 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

Из таблицы 3.10 следует, что при реализации данного сценария путем внедрения передвижной торговли годовое поступление от трех маршрутов может составить 63,884 тыс. руб. Дневной доход по маршрутам должен составить 30,422 тыс. руб., при этом ожидаемый годовой доход может достичь 7666,112 тыс. руб. Исходя из объемов годового товарооборота, полученного предприятиями кооперативной торговли в 2013 году на уровне 32,589 тыс. руб., экономический эффект от внедрения передвижной торговли без учета экономии на логистических издержках составит 31,259 (или в 2 раза).

При расчете экономической эффективности от внедрения передвижной торговли остается необходимость расчета объемов затрат, формирующихся в процессе осуществления торговой деятельности. В качестве статей затрат приведенных в приложении Л выступают такие издержки, как транспортные расходы, заработная плата, налоги, потери и другие транспортные затраты.

Основу оценки эффективности составляет выбор населенных пунктов, в которых ожидаются наибольшие объемы реализации товаров. Этот показатель положен в основу разрабатываемого графика движения автолавки, в котором приоритетными населенными пунктами, включаемыми в начало маршрута развоза выбираются те села, в которых возможен максимальный сбыт перевозимых грузов, что обеспечивает снижение нагрузки на транспортное средство и уменьшение объема затрачиваемых топливных ресурсов.

Далее маршрут следования автолавки строим таким образом, чтобы объединить несколько населенных пунктов, расположенных в оптимальной удаленности друг от друга и на приемлемом расстоянии от распределительного центра, результатом чего становится девятичасовой график следования транспортного средства с определенным периодом пребывания в указанных селах. Эффективность маршрута рассчитана с учетом логистических затрат, формируемых в результате эксплуатации транспортного средства и осуществлении автолавкой торговой деятельности. В таблице 3.11 приведены данные по ожидаемым от внедрения маршрутов экономическим показателям.

Таблица 3.11 – Прогнозируемые результаты экономических показателей от внедрения передвижной торговли по Нижегородскому району (тыс. руб.)

Показатель	2013 г	2016 г	Прогноз на		Прирост 2020 к 2013, %
			2018	2020	
Выручка	32589,1	15288,1	63884,3	68964,2	211,6
Доход	3910,7	1834,6	7666,1	8275,7	211,6
Издержки	2326,4	1100,8	3417,1	3558,6	153,0
Прибыль	1584,3	733,8	4249,0	4717,1	297,7
Налог на прибыль	316,9	146,8	849,8	943,4	297,7
Чистая прибыль	1267,4	587,0	3399,2	3773,7	297,7
Рентабельность	3,9	3,8	5,3	5,5	141,0

* составлено автором

Как следует из данных, приведенных в таблице 3.11, ожидаемый объем годового товарооборота от внедрения передвижной торговли по Нижегородскому району в 2018 году составит 63884,3 тыс. руб., объем чистой прибыли – 3399,194 тыс. руб. Учитывая прогнозируемый уровень инфляции к 2020 году товарооборот

по маршрутам передвижной торговли должен достичь 68964,2 тыс. руб., увеличившись тем самым по сравнению с 2013 годом на 211,6%. Относительно прибыли к 2020 году прогнозируемый объем должен составить 3773,7 тыс. руб., увеличившись на 297,7% по сравнению с 2013 годом.

Обеспечение высокого уровня повышения экономических показателей возможно благодаря снижению логистических издержек, формируемых в процессе осуществления торговой деятельности. Предполагается, что переход на передвижную торговлю позволит снизить уровень затрат с 60,0% до 43,0% от получаемого дохода.

На восьмом этапе проведена разработка ассортиментного перечня, в который вошли основные товарные позиции, характеризующиеся стабильным спросом, а их сбыт обеспечивается высоким уровнем востребованности. Структура ассортимента представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Ассортиментный перечень для обеспечения сбыта через предприятие развозной торговли

Товарная группа	Количество позиций	Поставщик
Хлеб и хлебобулочные изделия	4	Собственное производство
Мука	2	Собственное производство
Макаронные изделия	3	Собственное производство
Зерно-крупы	6	Собственное производство
Чай, кофе (напитки)	6	Оптовые посредники
Пищевые жиры (масла)	4	Оптовые посредники
Консервированная плодовоовощная продукция	12	Собственное производство, крымские производители
Приправы, пряности, специи	10	Оптовые посредники
Кондитерские товары	20	Собственное производство, крымские производители, оптовые посредники
Напитки слабо- и безалкогольные	6	Крымские производители
Рыбная продукция	2	Собственное производство
Мясная продукция	5	Собственное производство
Сопутствующие бытовые товары	10	Различные
Итого	90	

* Составлено автором

Согласно ассортиментному перечню в автолавке предполагается представлять ассортимент в размере 90 позиций, более 50,0% которых – товары

собственного производства. Востребованность автолавки и обеспечение сбыта возможно за счет реализации продукции собственного бренда, а также установления минимальной торговой надбавки и формирования цен нижнего ценового сегмента.

Товар подобран таким образом, что большинство продукции относится к товарам повседневного проза, а также товарам, пользующимся регулярным спросом среди сельского населения. По необходимости автолавка может осуществлять продажу товаров по предварительным заказам покупателей.

Девятый этап сценария развития предполагает фокусирование альтернатив: проверку совместимости альтернатив развития. Автором работы отмечено, что принятие проекта по субсидированию системы потребительской кооперации, а также выделение в 2018 году на развитие материально технической базы и обеспечение развозной торговли 11,5 млн. руб. дает возможность одновременного запуска 11 маршрутов движения автолавки по районам, характеризующимся наименьшими результатами от ведения торговой деятельности. Это поможет кооперативной организации привлечь средства на развитие из внешней среды при наиболее выгодных условиях финансирования с учетом пониженного риска потери собственных средств. В исследуемом Нижнегорском районе предложено параллельное внедрение трех маршрутов передвижной торговли, представленных в приложении М.

Как альтернатива – акцентирование внимания на строительство автомагистрали «Таврида», под зону распространения которой попадают такие районы Крыма, как Белогорский, Симферопольский, район города Федерального значения Севастополя, где прибыльное действие торговых кооперативных объектов будет обеспечено за счет увеличения туристических потоков и повышения уровня продаж в магазинах, расположенных вдоль магистрали.

Учитывая угрозы, которые сопровождают процесс реализации сценария развития, основу которого составляет внедрение на практике стратегии «выживания», на десятом этапе сценария, автор работы представил характеристику основных рисков с высокой вероятностью возникновения и негативным воздействием на эффективность ожидаемых результатов [44,159].

Таблица 3.13 – Риски при внедрении стратегии «выживания»

Вид риска	Причины возникновения	Способы решения
Снижение доли позиционирования на рынке	Проведение излишней «санации», ликвидация или отсечение большого количества структурных подразделений.	При проведении «санации» ликвидацию осуществлять только частично, сохранять свои позиции за счет концентрации средств в наиболее прибыльных организациях
Падение уровня доходов за счет снижения объемов продаж	Сокращение объемов закупки товаров, потеря льготных условий поставки, нарушение договорных обязательств	Единовременное расширение объемов ассортимента прибыльных торговых предприятий, концентрация товарных запасов
Банкротство фирмы	Отсутствие контроля за применением стратегии «выживания», нерациональность распределения прибыли, падение привлекательности	Организация аппарата антикризисного управления, создание резервного или накопительного фонда за счет концентрации незадействованной прибыли, привлечение инвесторов

Риск полного закрытия торговой сети, которая в своей антикризисной программе предусматривает внедрение стратегии «выживания» велик, однако при правильном подходе, грамотной организации контроля, точном расчете экономического эффекта от внедрения стратегии для фирмы, которая старается удержать свои позиции на данном рынке, существует огромная вероятность достаточно быстрого «оздоровления» положения. При разработке точных механизмов внедрения стратегии, проведении частичной «санации», пересмотра системы товароснабжения, внедрения в практике принципов и концепций логистики, основанных на оптимизации маршрутизации, для организации существует большой шанс быстрой концентрации дополнительных источников доходов, которые необходимы для повышения уровня финансовой обеспеченности [45].

Последний этап сценария развития основан на проведении систематизации данных, а также выделении ведущей и альтернативной стратегии. В качестве итога по содержанию структуры сценария развития торговых предприятий потребительской кооперации выделены две стратегии, параллельная реализация которых должна обеспечить больший экономический эффект. Развитие торговой системы должно проходить в рамках одновременно реализуемых стратегий «Выживания» и «Концентрической диверсификации».

Контроль за выполнением сценария можно возложить на управленческий персонал каждого Районного потребительского общества, который будет нести ответственность непосредственно перед правлением «Крымпотребсоюза».

По необходимости стратегическое планирование по внедрению данной стратегии можно адаптировать по срокам под каждое подразделение сети с учетом уровня доходности торговых объектов и необходимого количества дополнительных средств для восстановления финансового благополучия. Существует также необходимость внедрения альтернативной стратегии в качестве «стратегии долгосрочного бизнес-планирования».

3.3 Внедрение перспективного бизнес-планирования в рамках разработки структуры системы управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли

Стратегическое развитие торговых предприятий потребительской кооперации, предполагающее трансформацию самой кооперативной системы и совершенствование подходов к организации торгового обслуживания сельского населения, возможно благодаря организации системы управления стратегическим развитием, основная цель которой – обеспечение условий для реализации на практике разработанных стратегий развития, предотвращение возникновения угроз и минимизации негативного воздействия кризисных явлений.

Учитывая тот факт, что стратегическое развитие торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым основано на пересмотре методов продажи товаров, проведении дифференциации реализуемого ассортимента за счет обеспечения условий возрождения заготовительной и производственной деятельности в собственной системе, возникает необходимость усиления значимости аппарата управления, организации максимально эффективной работы планового отдела.

Исходя из представленной А. Чандлером формулировки понятия «стратегии» как постановки долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [180], автор работы предполагает, что сама по себе долгосрочная стратегия должна являться составляющей стратегического планирования на предприятии. В результате выбранные и разработанные стратегии развития должны находить свое полное отражение в стратегических планах предприятия. Необходимо отметить, что стратегический план отвечает своему назначению только в том случае, если он обеспечивает возможность сохранения максимальной эластичности поведения фирмы на рынке. Стратегическое планирование должно быть представлено в виде процесса моделирования будущего, включающего

определение целей и формулирование концепции долговременного развития. Стратегический план можно также рассматривать как элемент управленческого процесса, направленного на создание и поддержание стратегического равновесия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и вероятными перспективами развития.

Стратегическое развитие торговой сети потребительской кооперации Республики Крым в первую очередь зависит от умения специалистами организации моделировать ситуацию, направленную на выявление основных целей, существующих проблем и ресурсов фирмы, разработки стратегии и воплощения ее в жизнь [9, с. 36]. Содержание внутрифирменного планирования на предприятиях кооперативной торговли, как функции управления компанией, должно строиться на обоснованном определении основных направлений и механизмов развития организации с учетом ее финансовых возможностей, приведенных в приложении Н.

Автор считает, что сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей торговой сети и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач [97, с.20]. В этом случае одним из направлений стратегического планирования выступает разработка бизнес-плана, представляющего собой не простой элемент системы планирования, а дополнение к основной стратегии развития. План и стратегия не должны противоречить друг другу, они должны быть сопоставимыми, исключая расхождения. Содержание деятельности компании (аспекты производства, финансирования, инвестирования, распределения прибыли, маркетинга, управление работой персонала, оптимизации) должны подробно расписываться в стратегии, которая соответствует цели и философии компании. Различные типы бизнес-планирования придают этому содержанию форму, в результате чего действия по достижению цели предстают в виде «дорожной карты». Цель разбивается на

задачи, что ускоряет продвижение, благодаря этому путь к успеху организации перестает казаться непреодолимым [129].

Для торговых предприятий разработка бизнес-плана позволяет изучить емкость и перспективность рынка сбыта, оценить возможные «подводные камни» или существующие риски, определить ключевые предположения динамики развития предприятия в будущем. Стратегическое планирование непосредственно связано с деятельностью предприятия в так называемом долгосрочном периоде, поскольку изменение потенциала предусматривает планирование размера предприятия, ассортимента, состояния материальной базы и ее развития, структуры капитала, а также организационной структуры, юридической формы и системы управления в целом. Основная цель любого бизнес-плана заключается в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамического изменения внешней среды. Вследствие такого планирования предприятие ставит перспективные цели и разрабатывает пути их достижения [24, с.141].

По мнению автора работы, для внедрения в жизнь стратегии перспективного бизнес - планирования в первую очередь необходимо четко определить сроки планирования, увязать их с определенными финансово-хозяйственными показателями, установить рациональность планирования, как для всей системы, так и для ее отдельных структурных подразделений. Необходимо также учитывать специфику торговой сети потребительской кооперации Республики Крым. Различная степень развития торговли в кооперативной сети усложняет процедуру разработки стратегического бизнес-плана, создает необходимость адаптировать его под каждое структурное подразделение. В этом случае возникает необходимость стратегического подхода к каждой «бизнес-единице» сети [8].

Понятие «бизнес-единицы» с точки зрения многих ученых трактуется по-разному. Но большинство авторов сходятся в одном: это отдельно управляемое подразделение компании, независимая хозяйственная единица, обладающая определенным уровнем самостоятельности. Такая трактовка, по мнению автора работы, наглядно показывает сущность и принципы деятельности структурных

подразделений «Крымпотребсоюза», в котором, в качестве «бизнес-единиц» выступают районные потребительские общества и союзы, составляющие систему потребительской кооперации.

Автор работы также считает, что подход к стратегическому планированию для торговых предприятий необходимо основывать на децентрализации системы кооперации путем выделения отдельных «бизнес-единиц», рекомендованные организационные структуры которых наглядно представлены на рисунке 3.9

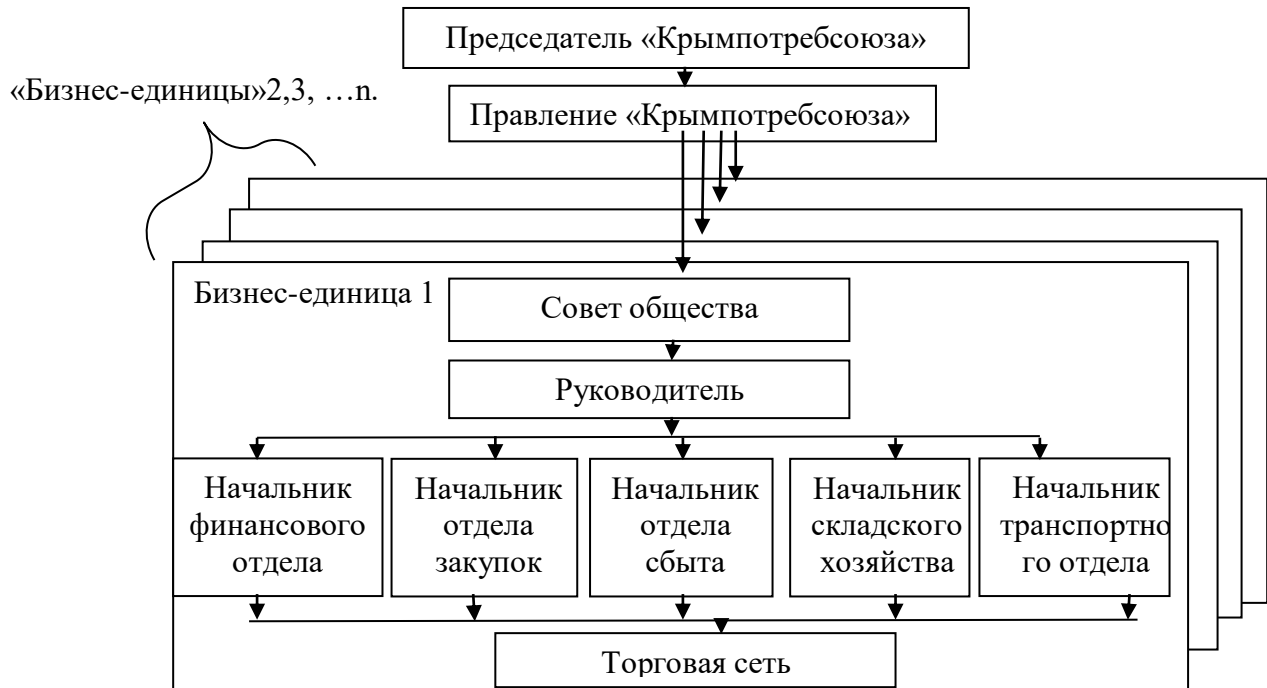


Рисунок 3.9 – Вариант организационной структуры управления «бизнес-единицей» потребительской кооперации (предложен автором)

Учитывая приведенный автором работы вариант построения системы управления «бизнес-единицей», основанный на децентрализации структурных подразделений системы, подразумевающий повышение уровня самостоятельности и ответственности для каждого райпо и ГКРТ, входящих в структуру «Крымпотребсоюза», усиление персонифицированной ответственности за уровень затрат для каждой «бизнес-единицы», стратегическое бизнес-планирование должно основываться на определенном уровне делегирования полномочий и ответственности, синергетическом эффекте слияния личных интересов сотрудников с интересами развития всей торговой сети.

Для каждой «бизнес-единицы» системы кооперативной торговли должны быть определены однородные цели, направленные на повышение уровня прибыльности и конкурентоспособности, восстановление монополистического положения на селе. Однако необходимо учитывать, что каждое структурное подразделение характеризуется различными результатами торговой деятельности. Имеет место ряд районов, в которых при наличии большого количества торговых предприятий уровень реализации продукции очень низок. Многие структурные подразделения работают в убыток и функционируют только благодаря средствам, направленным после распределения прибыли, полученной от всей торговой сети.

Проведенный во втором разделе диссертационной работы анализ торговой инфраструктуры, состояния и перспектив развития кооперативной сети показал неоднородность развития структурных подразделений. Были выявлены стойкие и перспективно развивающиеся райпо, а на их фоне выделены подразделения системы, в которых торговля развита слабо или находится в депрессивном (убыточном) состоянии.

С этой целью автором работы разработана модель выбора сроков бизнес-планов (рисунок 3.10), которую можно адаптировать под торговые кооперативные предприятия. За основу взяты результаты хозяйственно-финансовой деятельности магазинов системы: их годовой товарооборот, а также размеры торговой площади. При наиболее стабильном положении в районе можно расчет производить из общего показателя по всем магазинам.

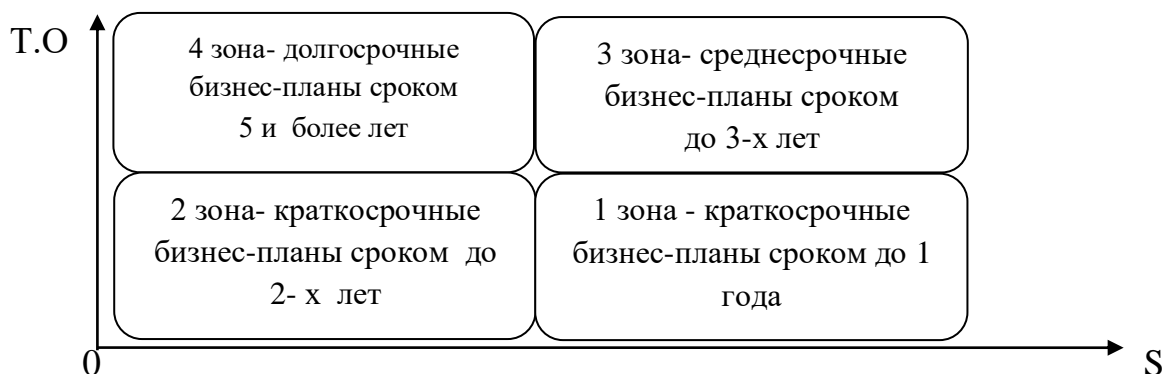


Рисунок 3.10 – Модель выбора сроков бизнес-планов с учетом результатов хозяйственно-финансовой деятельности (разработана автором)

Для наглядности результатов расчета по предложенной автором работы модели проведено исследование кооперативной торговой сети в районах Республики Крым и для каждого района индивидуально выделены зоны бизнес-плана. Результаты представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Выбор сроков бизнес-планов для районных и городских потребительских обществ «Крымпотребсоюза» (приложение П)

Организация	Товарооборот, тыс. руб.	Торговая площадь, м.кв.	Выбранная зона
Алуштинский ГКРТ	11672,4	349	2
Белогорское РАЙПО	79687,2	3223	4
Евпаторийский КОРТП	78954,3	4488	3
Евпаторийский ГКРТ	9089,7	113	2
Керченский ГКРТ	20417,3	897	2
Кировское РАЙПО	14768,8	339	2
Красногвардейское РАЙПО	114872,5	6608	3
Красноперекопское РАЙПО	63175,2	2874	2
Ленинское РАЙПО	44768,6	3315	2
Нижнегорское РАЙПО	32589,1	3353	2
Первомайское РАЙПО	46332,7	2503	2
Раздольненское РАЙПО	66895,2	3343	2
Сакское РАЙПО	146403,2	7761	3
Севастопольский ГКРТ	13679,3	496	2
Симферопольский РПС	147254,9	4598	3
Советское РАЙПО	37728,2	3147	2
Судакский ГКРТ	3092,1	24	2
Ялтинский ГКРТ	14789,3	376	2

Примененная модель, основанная на принципе построения матрицы БКГ, показала, что для 13 районных и городских потребительских обществ Республики Крым наиболее рациональным считается внедрение краткосрочных бизнес-планов, сроком реализации до 2-х лет. Долгосрочные планы сроком до 5-ти лет и более рекомендуется применять для таких районов, в которых объемы годового товарооборота находятся на достаточно высоком уровне, при этом размеры

торговых площадей значительно ниже, чем у других. Например, долгосрочный бизнес-план автор работы рекомендует разрабатывать для Белогорского райпо, объемы годового товарооборота от продажи товаров населению в котором составили 79687,2тыс. руб., при этом размеры торговых площадей по магазинам района всего 3223 м.кв. Для Симферопольского РПС, Сакского райпо, Красногвардейского райпо и Евпаторийского райпо рекомендуется разрабатывать среднесрочные бизнес-планы, сроком до 3-х лет. Это связано с большими размерами торговых площадей и относительно высокими показателями годового товарооборота. Для зоны 1, в которую не попало ни одно торговое предприятие, рекомендовано применять краткосрочное бизнес-планирование до 1 года.

Разработанная модель предполагает распределение районов по зонам с учетом эффективности их работы. Если в районе торговые предприятия при небольших размерах торговых площадей дают высокие показатели товарооборота, то их можно считать достаточно стабильными и развитыми. В данном случае, при нестабильности экономического положения в стране можно применять перспективное бизнес-планирование с минимальной угрозой риска потери эффективности деятельности. Что же касается тех районов, в которых при наличии достаточно большого количества торговых площадей, размеры годового товарооборота качественно низкие, для них рекомендуется разрабатывать краткосрочное бизнес-планирование.

Автор работы считает, что для организации, которая определилась со сроками планирования, необходимо разработать процедуру внедрения стратегии перспективного бизнес-планирования. Этапы этой процедуры для каждой фирмы индивидуальны, должны зависеть от сложности и специфики ее деятельности, а также возможности поиска и обработки информации. Для упрощения процедуры внедрения на практике бизнес-планов автором работы предложена концептуальная модель, которая в значительной степени адаптирована под предприятия кооперативной торговли.



Рисунок 3.11 – Модель процедуры внедрения стратегического бизнес-планирования для предприятий кооперативной торговли (разработана автором)

По мнению автора, 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.

После создания модели, которая показывает все этапы разработки бизнес-плана, сформированная рабочая группа должна провести работы по

систематизации полученных данных, оценить уровень финансовых возможностей и маркетингового продвижения на рынок, после чего приступить к формированию самого стратегического плана, являющегося уникальным проектом, характерным только для данной организации [144, с. 34].

Данный этап связан с определенными трудностями, так как отсутствует шаблонная, адаптированная под определенные стандарты модель бизнес-плана. Для каждой организации план индивидуален, его модель зависит от деятельности предприятия, поставленных целей, возможностей их воплощения. В связи с невозможностью применения на практике чьего-либо опыта и адаптации разработанного ранее бизнес-плана на рабочую группу ложится ответственность по его правильному формированию. В данном случае можно отталкиваться только от стандартной структуры его построения.

Стандартный бизнес-план имеет определенную структуру, последовательность разделов, наглядно представленную на рисунке 3.12.

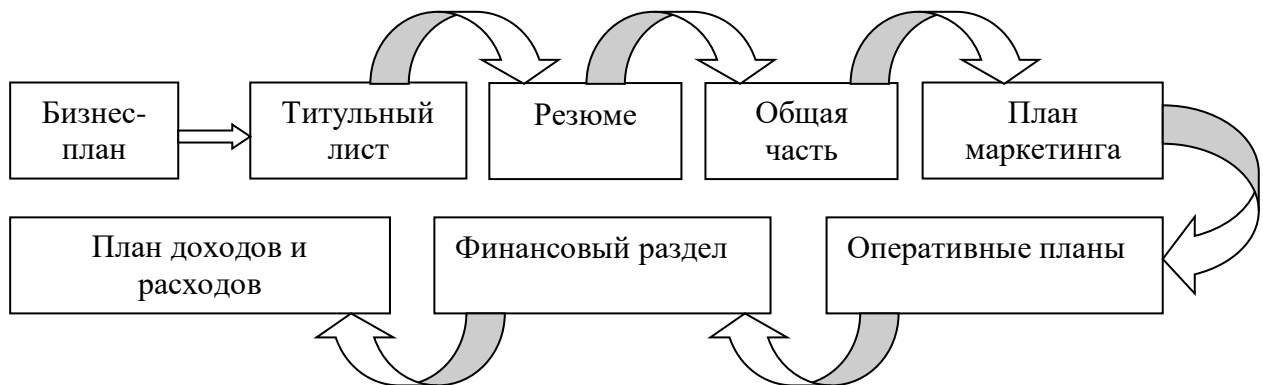


Рисунок 3.12 – Разделы бизнес-плана[82, с.19]

Однако построение стратегического бизнес-плана для торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым по стандартному шаблону практически невозможно, так как специфика работы отдельных структурных подразделений сети «вынуждает» разрабатывать не только общий стратегический план, но и отдельные планы, приведенные по типологии рисунка 3.13

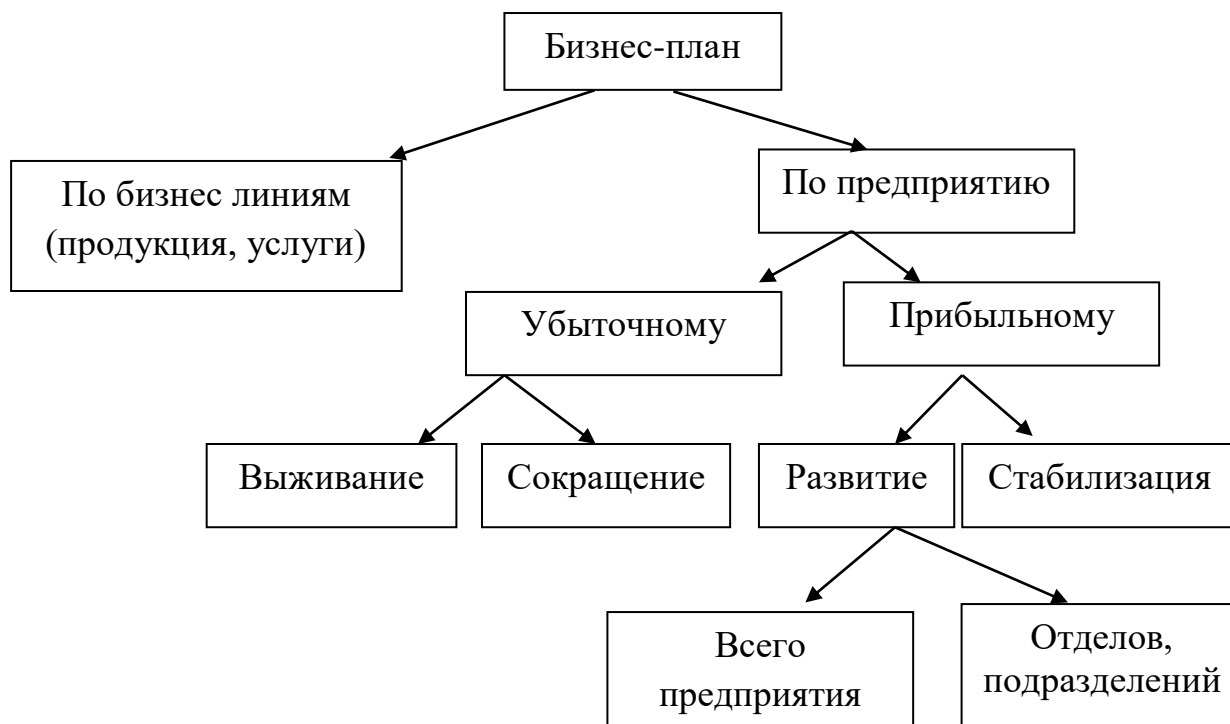


Рисунок 3.13 – Типология бизнес-планов для предприятий кооперативной торговли (предложена автором)

Если в организации при разработке бизнес-плана возникает необходимость составления отдельных планов для своих структурных подразделений, их бизнес-идеи не должны противоречить общей выбранной бизнес-стратегии. Даже при условии выбора варианта сокращения для убыточных предприятий, внедряемая стратегия должна быть направлена на улучшение работы всей системы, повышения уровня ее финансовых результатов и конкурентоспособности [144].

Для внедрения в жизнь процедуры разработки бизнес-плана в торговой организации существует необходимость выбора наиболее подходящей экономико-математической модели или компьютерной программы, предназначенной для учета факторов инфляции, приведения разновременных затрат, а также анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды.

Сейчас на российском рынке представлено несколько семейств современных программ подготовки бизнес-планов, созданных отечественными разработчиками, каждая из которых имеет свои особенности:

1. система Project Expert фирмы «ПРО-ИНВЕСТ консалтинг», СП «ТИКОН»;
2. программы фирмы «ИНЭК»;

3. программы фирмы «Альт-Инвест» и др.

Системы типа Microsoft Project, Time Line и Primavera предназначены только для разработки календарного плана работ и сетевого графика проекта, применяются в основном как системы управления проектом.

Фирмой «РОЭЛ Консалтинг» разработана типовая компьютерная методика подготовки бизнес-планов с помощью тестовых таблиц.

Наряду с тестовыми таблицами в данном программном продукте использована технология теста-шаблона и ответов-вставок, что помогает максимально упростить процесс написания текстовой части бизнес-плана.

По мнению автора, из общего числа представленных специализированных программных продуктов, наиболее адаптированной под российское налоговое законодательство и специфику ведения бизнеса предприятиями кооперативной торговли является программа Project Expert, принцип работы которой основан на подготовке и анализе бизнес-плана, состоящего из взаимосвязанных шагов, приведенных в приложении Р.

Автором работы выделены основные преимущества данной модели, что делает ее применение для кооперативных торговых предприятий наиболее рациональным. Так, моделью Project Expert предусмотрена возможность свободного выбора двух валют, участвующих в проекте. Курс рубля по отношению к доллару США указывается на предполагаемую дату начала проекта. Обычно за дату начала проекта принимается текущая дата [134]. Все подобные вычисления производятся автоматически с шагом в один месяц. При указании годового значения программа автоматически равномерным способом распределяет введенную величину по месяцам проекта в соответствии с правилом «сложных» процентов.

Project Expert содержит разнообразный набор инструментов для описания налогового окружения проекта в диалоге «Налоги». Существует возможность ввести любой налог, установить, что размер налога не меняется в течение проекта, а если он меняется, то можно установить в различные периоды различные ставки. Использование программы Project Expert позволяет создать наиболее

приближенную к фактическому результату имитированную модель, которая дает возможность оценить итог от внедрения стратегии, механизмом которой стал разработанный бизнес-план [63].

Помимо информационного обеспечения, по мнению автора работы, составление грамотного бизнес-плана должно основываться на построении наиболее реальной маркетинговой модели, которая предусматривает оптимальную программу продвижения продукции до конечного потребителя. Автором работы предложена модель маркетингового плана, имеющая четкую и логически выстроенную структуру [1, с. 30].



Рисунок 3.14 – Этапы разработки плана-маркетинга [1, с. 30]

При разработке плана маркетинга необходимо учитывать, что все представленные шаги направлены на определение и внедрение «в жизнь» целевых показателей работы предприятия на планируемый период.

В маркетинговом плане необходимо фиксировать два типа целей:

- цели бизнеса, касающиеся вопросов положения организации на рынке товаров и услуг, уровне продаж, прибыли и рентабельности;
- маркетинговые цели, рассматривающие вопросы привлечения новых покупателей, удержание текущих клиентов, увеличение имиджа организации.

Одним из важных составляющих любого маркетингового плана, по мнению автора работы, является план сбыта продукции, отображающий стратегию продаж предприятия, и подтверждающий возможности реализации запланированных объемов продукции, получения определенных уровней доходов.

Наиболее рационально разработанный план маркетинга должен стать определенным маршрутом действия компании при внедрении стратегического плана развития. Маркетинговый план позволит зафиксировать текущие позиции предприятия, указать векторы движения, обозначить целевые точки, предложить действия, которые предприятие должно предпринять, чтобы выполнить намеченные планы и достигнуть поставленных целей [68, с. 46].

Автором работы отмечено, что для воплощения в жизнь стратегического бизнес-плана необходимо иметь полное представление о финансовом состоянии организации, дополнительных или альтернативных источниках финансирования, что возможно только при наличии объективного финансового плана, являющегося его неотъемлемой частью.

Разработка финансового плана, как одного из разделов бизнес-плана, должна основываться на объединении ранее полученной информации, ее систематизации и представлении в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей. Разработка финансового плана должна вестись в двух направлениях (рисунок 3.15).



Рисунок 3.15 – Направления разработки финансового плана для предприятий кооперативной торговли (предложены автором)

Анализ финансово-экономического состояния необходимо основывать на результатах торговой деятельности, как по системе в целом, так и в отдельности по каждому структурному подразделению. Для анализа нужно использовать данные по объемам годового товарооборота, уровню издержек, получаемой прибыли, размерам собственного и заемного капитала [177].

В отличие от анализа финансово-экономического состояния предприятия планирование его основных финансовых показателей является более трудоемкой процедурой, которая осуществляется с использованием прямого или косвенного методов прогнозирования.

Для разработки финансового прогноза развития торговых предприятий потребительской кооперации автором работы рекомендовано использовать «прямой» (бюджетный) метод, считающийся более сложным, но и более информативным. Прогнозирование по этому методу должно осуществляться на основании системы плановых таблиц и денежных потоков. Реальная будущая деятельность предприятия будет описываться посредством изучения всех денежных потоков (поступлений и выплат) как событий, происходящих в различные периоды времени. На практике данный метод часто реализуется с помощью специальных компьютерных программ для расчета финансовой части бизнес-плана.

Для полноты оценки финансовой устойчивости предприятия при разработке наиболее рационального бизнес-плана автор работы считает необходимым проведение финансовой оценки проекта, которая предполагает проведение анализа финансового состояния предприятия в течение планируемого периода. Анализ необходимо проводить на основе данных прогноза финансовой отчетности предприятия.

При прогнозировании по разработанному проекту рекомендовано проводить оценку формы экономического роста, типа финансовой устойчивости предприятия, вероятности потенциального банкротства. В итоге при составлении финансового плана комплексная оценка покажет наиболее полное финансово-экономическое состояние предприятия [61].

После разработки всех составляющих перспективного бизнес-плана, определения сроков его внедрения для торговых предприятий потребительской кооперации возникает необходимость формирования самого бизнес-плана и осуществление контроля за его выполнением.

Этап контроля должен включать ряд мероприятий, осуществляемых административным аппаратом организации, рабочей и ревизионной группами, созданными непосредственно с целью внедрения стратегического бизнес-планирования, направленного на развитие торговой организации.

Для предприятий потребительской кооперации Республики Крым контроль за выполнением процедуры внедрения стратегического бизнес-планирования необходимо возложить непосредственно на руководителей каждой «бизнес-единицы», которые будут осуществлять текущий контроль за качеством и условиями выполнения основных пунктов бизнес-плана с целью наиболее оптимального достижения поставленных целей.

Учитывая проведенное исследование возможностей стратегического развития торговых предприятий потребительской кооперации Республики Крым, а также необходимость создания структуры управления и возврата к бизнес-планированию, с целью предотвращения вероятности возникновения определенных угроз, сопровождающих реализацию выбранных стратегий, автор работы отмечает рациональность проведения в рамках общей корпоративной стратегии – реинжиниринга бизнес-процессов.

Современный реинжиниринг направлен на формирование модели, в которой каждое звено между собой взаимосвязано, действует продуктивно, при этом вся система нацелена на получение максимального эффекта за счет совместных усилий, организованных на оптимально рациональном уровне.

Автор работы считает, что цели и методы реинжиниринга бизнес-процессов, адаптированные под фирмы, функционирующие в условиях кризиса экономики и жесткой конкуренции, к которым относится большинство кооперативных торговых предприятий, будут иметь четкую взаимосвязь и современный научно-информационный подход (рисунок 3.16).



Рисунок 3.16 – Взаимосвязь целей и методов реинжиниринга бизнес-процессов торговой системы [26, с.102]

Постановка целей реинжиниринга и их обеспечение при помощи предложенных методов позволит решить ряд актуальных задач, что даст возможность торговой организации произвести перестройку бизнеса и выйти на более высокий уровень конкурентоспособности. Данные задачи заключаются в следующем:

- способствование созданию структуры связей для кризисных условий путем организации горизонтальной управленческой единицы;
- создание организационной основы для централизации информационного обеспечения путем систематизации конкретных информационных потоков;
- содействие разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп, путем применения технологии процессных рабочих команд;

- мотивация творческого подхода, анализа ситуации и коллективной работы на основе принципов повышения роли работников при внедрении процедуры реинжиниринга;
- обеспечение успешного координирования стратегии развития и децентрализованного решения вопросов, путем применения смешанных процессов и матричной структуры управления;
- создание организационных условий реструктуризации и преобразования предприятия путем изменения структуры управления и деятельности рабочих групп [140].

Внедрение реинжиниринга в практику должно состоять из ряда последовательных этапов, полнота выполнения которых будет способствовать наиболее оптимальной и менее затратной реализации предложенного плана стратегического развития, этапы реинжиниринга приведены в приложении С.

Реинжиниринг, направленный на реструктуризацию действующих на предприятии бизнес-процессов должен основываться на ряде принципов:

- осуществление горизонтального сжатия процесса путем объединения нескольких рабочих процедур в одну, что позволяет ускорить процесс в 10 раз;
- осуществление вертикального сжатия процессов за счет внедрения личностной заинтересованности, расширения полномочий исполнителей, усиления их ответственности и предоставления возможности самостоятельного решения, что ведет к повышению уровня отдачи с их стороны;
- пошаговое внедрение процесса, основанное на естественном порядке реализации этапов плана развития, что позволяет получать и анализировать результаты в процессе всей процедуры внедрения идеи;
- разработка альтернативных вариантов исполнения процессов, что позволит выбирать необходимый вариант в зависимости от конкретной ситуации;
- проведение работ по внедрению проекта в месте, наиболее целесообразном как в географическом, так и в экономическом плане, что позволит избежать излишней интеграции и добиться более высокого эффекта от внедряемого процесса;

- снижение количества проверок и управляющих воздействий, что позволит снять напряжение и негативное воздействие на процедуру реализации плана развития;
- минимизация количества согласований при сокращении внешних точек контакта, что позволит снизить уровень звенности и ускорить процедуру принятия необходимых решений;
- создание единой точки контакта, что обеспечивается назначением уполномоченного менеджера с целью объединения сил команды для получения наиболее эффективного результата от внедрения проекта.

Необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов в системе кооперативной торговли обуславливается несовершенством административной системы управления, отсутствием определенных уровней мотивации и стимулирования рабочего процесса. В данном случае требуется внедрение в практику концепции реинжиниринга, мероприятия которой предусматривают устранение функциональной направленности ориентации предприятий (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Мероприятия по устранению неэффективности бизнес-процессов, предусмотренные концепцией реинжиниринга [26, с. 104]

Причины неэффективности бизнес-процессов	Проявления	Мероприятия по устранению
Функциональное ориентирование организации труда	Отсутствие заинтересованности в конечном результате вследствие неэффективности системы оценки действий	Изменение роли персонала, создание собственных «правил» работы на местах, разработка новой программы оценки труда
Многофункциональность рабочих процессов	Усложнение процесса передачи информации, повышение уровня накладных расходов, увеличение сроков принятия решения	Выявление фактов дублирования функций, повышения уровня самостоятельности подразделений, расширение должностных обязанностей начальников отделов, подразделений
Информационная энтропия	Искажение информации при ее передаче	Внедрение программ информационной автоматизации

В концепции реинжиниринга бизнес-процессов сделан ярко выраженный акцент на пересмотр организационной структуры фирмы, когда весь процесс является объектом работы команды, а руководство им становится одной из составных частей проекта реструктуризации. В данном случае упрощается процедура принятия решений и устранения проблем, взаимодействие структурных подразделений обеспечивается заинтересованностью членов команды, отпадает необходимость ждать директивы «сверху». В общем виде пересмотр организационной структуры фирмы заключается в уменьшении числа менеджеров и снижении уровня управленческой иерархии, повышается ответственность уполномоченных членов команды, в лице которых могут выступать руководители районных и городских потребительских обществ, структурных подразделений и т.п.[164].

Организованные и внедренные в практику мероприятия, предусмотренные процедурой реинжиниринга, позволяют кооперативной организации на достаточно высоком уровне и в долгосрочной перспективе установить высокий уровень эффективности деятельности, сделать бизнес не только прибыльным, но и устойчивым к внешним и внутренним негативным факторам. Основные преимущества, получаемые кооперативной организацией после реализации реинжиниринга, сводятся к следующему:

- увеличивается возможность анализа различных вариантов проведения изменений, их глубины, за счет упрощения описания разных сторон организации и использования информационных технологий;
- снижается влияние субъективных сторон жизни организации, отражающихся на проводимых изменениях за счет внедрения принципов стандартизации;
- повышается качество выполняемых работ (продажи производства и т.д.) за счет интеграции организации в общую структуру межотраслевых связей, прихода к единым стандартам исполнения;
- отмечается общее повышение конкурентоспособности и привлекательности бизнеса за счет разработки и внедрения в жизнь действенной стратегии развития

бизнеса, улучшение финансовой устойчивости организации, за счет снижения определённых объемов затрат на ведение операционной деятельности [26, с. 105].

В результате создания системы управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли на основании возврата к бизнес-планированию и проведению реинжиниринга бизнес-процессов, прогнозируемая модель стратегического развития может выглядеть следующим образом, как это представлено на рисунке 3.17.

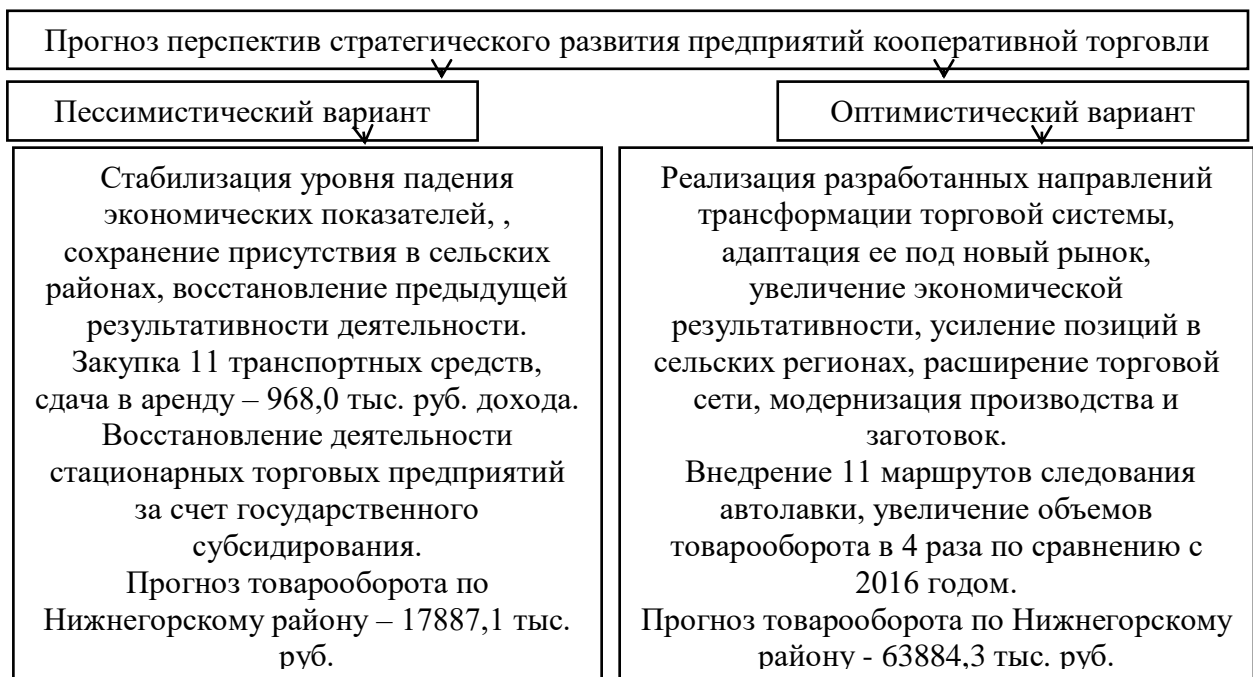


Рисунок 3.17 – Прогноз перспектив стратегического развития кооперативной торговли

В итоге можно сделать вывод, о том, что основная структура системы управления стратегическим развитием торгового обслуживания предприятиями кооперативной торговли должна базироваться на децентрализации структурных подразделений системы и повышении самостоятельности каждой «бизнес-единицы», входящей в кооперативную систему. Делегирование полномочий даст возможность более оперативно реагировать на происходящие изменения, а возврат к бизнес-планированию, учитывающий уровень развития каждого подразделения, поспособствует минимизации рисков и обеспечению высокого уровня выполнения стратегических планов организации.

Заключение

В диссертационной работе рассмотрены теоретические основы, методические и практические рекомендации по реализации стратегического развития 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 кардинального отличия между терминами «стратегия» и «стратегия предприятий» нет, второе определение только дает уточнение стратегического объекта. В отличие от двух выше представленных терминов, 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 на выбор стратегии развития и принятия стратегических решений оказывает 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 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 специализирующихся на ведение торгового бизнеса в сельских районах и мало населенных 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 литературы

1. Аникеев, С. Н. Методика разработки плана маркетинга [Текст] / С. Н. Аникеев // Серия Практика маркетинга. – М.: Фолиум, 1995. – 100 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание [Текст] / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
3. Артеменко, В. Г. Оценка факторов успеха организации реального сектора экономики [Текст] / В. Г. Артеменко, Н. С. Барышникова // Корпоративной менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 99–105.
4. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: Издательство ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
5. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия [Текст] / Г. Ассэль. – М.: Информ-М, 1999. – 803 с.
6. Бабенко, Ю. И. Валовой внутренний продукт России: состояние и перспективы [Текст] / Ю. И. Бабенко, Л. С. Уланова, С. В. Пономарев // Молодой ученый. – 2017. – №20. – С. 233–235.
7. Балабан, Н. П. Эффективность функционирования и стратегия развития оптовой торговли потребительской кооперации : дис. ... канд. эконом. наук: 08.07.05 / Балабан Николай Петрович. – Харьков, 2004. – 228 с.
8. Бандурин, А. В. Стратегический менеджмент организации [Текст] / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб. – М.: Дело, 2002. – 232 с.
9. Баринов, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие [Текст] / В. А. Баринов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ФОРУМ, 2009. – 256 с.
10. Башина, О. Э. Статистика коммерческой деятельности: учебник для вузов [Текст] / О. Э. Башина, И. К. Белявский, Л. А. Данченко и др.; под ред. И. К. Беляевского, О. Э. Башиной. – М.: Финстатинформ, 1996. – 288 с.
11. Берман, Б. Розничная торговля [Текст] / Б. Берман, Р. Э.Джоэл. – Издательство: «Вильямс», 2008. – 340 с.

12. Богатырев, И. А. Управление развитием предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.06.01 / Богатырев Игорь Александрович. – Киев, 2004. – 22 с.

13. Бородкина, Н. М. Развитие потребительской кооперации как условие обеспечения продовольственной безопасности региона : дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Бородкина Наталья Михайловна. – Воронеж, 2013.– 208 с.

14. Бузукова, Е. А. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC- анализа и XYZ – анализа [Текст] / Е. А. Бузукова // Управление продажами. – 2006. –№ 3. – С. 166–185.

15. Вахитов, К. И. История потребительской кооперации России: учебник [Текст] / К. И. Вахитов // 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 400 с.

16. Василенко, В. А. Производственный (операционный) менеджмент [Текст] / В. А. Василенко, Т. И. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003.– 532 с.

17. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учебное пособие [Текст] / Е. Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 283 с.

18. Вечирко¹, 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 связей: коллективная монография; под ред. В. Е. Реутова, О. Б. Ярош. – Саки: ИП Бровко А. А., 2017. – С. 82–100.

19. 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. 8–12.

20. 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

¹ Фамилия Вечирко поменяна на фамилию Гутникова (свидетельство о браке №1414 от 19.08.2017г)

Крыма: матер. всерос. науч.-практ. конф.– Симферополь: ИТ «Ариал», 2017. – С. 44–48.

21. 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.

22. Вечирко, О. Н. Оценка эффективности деятельности предприятий розничной торговли в современных условиях [Текст] / О. Н. Вечирко // Management, Law: current state and perspectives of development: Collection of scientific articles. – Thorpe-Bowker®, Melbourne, Australia, 2015. –S. 77 – 83.

23. 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.

24. Вечирко, О. Н. Бизнес-план – основной подход к формированию стратегии развития торгового предприятия [Текст] / Н. М. Тягунова, О.Н. Вечирко // Научный вестник Полтавского ун-та Экономики и торговли. – 2012. – №3 (54). – С.140–146.

25. Вечирко, О. Н. 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 междун. науч.-практ. конф. – М.: НОО Профессиональная наука, 2017. – С. 238–244.

26. Вечирко, О. Н. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов торговых предприятий Украины [Текст] / О. Н. Вечирко, Ю. В. Иванов / Научный вестник Полтавского ун-та экономики и торговли. – 2016. – № 4(76). – С. 101–107.

27. Вечирко, О. Н. Тенденции в развитии сетевого ритейла Республики Крым [Текст] / Л. Е. Павлуненко, О. Н. Вечирко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №8-1. – С. 442–446.

28. Вечирко, О. Н. Развитие производственной деятельности потребительской кооперации Крыма, как фактор продовольственной безопасности региона [Текст] / Л. Е. Павлуненко, О. Н. Вечирко // Журнал Региональные исследования. – 2018. – № 2. – (в печати).

29. 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. – S. 134–138.

30. Вечирко, О. Н. Структурно-динамические особенности развития региональной торговой сети потребительской кооперации Украины/ О. Н. Вечирко, Н. М. Тягунова // Научный вестник Полтавского ун-та Экономики и торговли. – 2012. – № 4 (55). – С.197–201.

31. Вечирко, О. Н. Аспекты выбора стратегии развития малых предприятий в современных условиях [Текст] / О. Н. Вечирко // Менеджмент предпринимательской деятельности: матер. десятой всеукраин. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, докторантов. – Симферополь, 2012. – С.36–38.

32. Вечирко, О. Н. 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.

33. Вечирко, О. Н. Торговая логистика – основа конкурентоспособности розничного торгового предприятия [Текст] / Н. М. Тягунова, О. Н. Вечирко // Вестник Львовской коммерческой академии. – 2014. – № 46. – С. 143–147.

34. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст]: монография / В. А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.– 147 с.

35. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент» [Текст] / О. С. Виханский. – М.: МГУ, 2003. – 432 с.

36. Волкова, К. А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции [Текст] / К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова и др. – М.: ОАО Экономика, «Норма», 1997. – 524 с.
37. Герасимчук, В. Г. Стратегическое управление предприятием. Графическое моделирование: учебное пособие [Текст] / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
38. Герасимчук, В. Г. Маркетинг: теория и практика: учебное пособие [Текст] / В. Г. Герасимчук. – К.: Высшая школа, 1995. – 327 с.
39. Глинн, Дж. Стратегия бизнеса [Текст] / Дж. Глинн, В. Маркова, Д. Перкинс. – 2-е изд., перераб. и пол. – Новосибирск: ИЭ и ОПП СО РАН, Canterbury Business Scholl, 1996. – 416 с.
40. Голиков, Е. О. Оптовая торговля. Менеджмент. Маркетинг. Логистика. Финансы. Безопасность: учебно-практическое пособие / Е. А. Голиков. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 352 с.
41. ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения (с Изменением N 1). – М.: Стандартиформ, 2014. – 40 с.
42. ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли. – М.: Стандартиформ. – 2010. – 15 с.
43. Градов, А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] / А. П. Градов, Б. И. Кузин. – СПб.: Специальная литература, 2006. – 511с.
44. Грушенко, В. И. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления [Текст] / В. И. Грушенко, Л. В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №1. – С. 31–38.
45. Грушенко, В. И. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса [Текст] / В. И. Грушенко, Л. В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 118–131.
46. 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. – Режим доступа: <http://uecs.ru/>. (дата обращения 11.05.2018 г.).

47. 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. междунауч.-практ. конф. студентов и молодых ученых Белорус. гос. экон. ун-та, Минск, 2018. – (в печати).

48. Гутникова, О. Н. 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.

49. Дегтяренко, В. Г. Основы логистики и маркетинга [Текст] / В. Г. Дегтяренко. – Ростов н/Д.: Экспертное бюро, 1996. – 120 с.

50. Демидова, Е. О. Разработка стратегических сценариев развития предпринимательских структур : дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Демидова Елена Олеговна. – Санкт-Петербург, 2011. – 183 с.

51. Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка: Цели, анализ, стратегии / С Дибб, Л Симкин; пер. с англ. С. Жильцов. – СПб.: Питер, 2002. – 239 с.

52. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.

53. Доходы населения в период выхода экономики из рецессии. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. № 12. – 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/14701.pdf> (дата обращения 16.12.2017).

54. Егоров, В. Г. Место и роль кооперации в рыночной экономике (теоретический анализ) : дис. ... доктора эконом. наук: 08.00.01/ Егоров Владимир Георгиевич. – Москва, 2014. – 620 с.

55. Ерохина, Е. А. Теория экономического развития: (системно-самоорганизационный подход) [Текст] / Е.А. Ерохина. – Томск: Изд-во Том.ун-та, 1999. – 160 с.

56. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст] / В. С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
57. Зенкина, И. В. Стратегический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций: теория и методология : дис. ... доктора эконом. наук : 08.00.12 / Зенкина Ирина Владимировна. – Ростов-на-Дону, 2013. – 357 с.
58. Знатнов, Е. А. Матрица БКГ для выработки стратегии сетевых торговых организаций [Текст] / Е. А. Знатнов // Проблемы экономики. – 2007. – № 1. – С. 42–43.
59. Иванов, Г. Г. Объединения как фактор развития торговли / Г. Г. Иванов // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. – № 3. – С.123–129.
60. Игнатъева, Е. В. Методика анализа финансового состояния предприятия / Е. В. Игнатъева // Молодой ученый. – 2015. – №5. – С. 272–275.
61. Ильин, А. И. Планирование на предприятии: Часть 1. Стратегическое планирование / А. И. Ильин; под общей ред. Ильина А. И. – Мн.: Новое знание, 2000. – 312 с.
62. Информация о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/ip/316920400081350> (дата обращения 17.12.2017 г.).
63. Использование Project Expert для подготовки бизнес-планов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bkc.by/assets/files/documents/> (дата обращения 15.02.2016 г.).
64. Камзабаева, М. С. Стратегическое планирование потребительской кооперации : автореф. дис. ... кандид. эконом. наук : 08.00.05 / Камзабаева Майра Сарандаевна. – Новосибирск, 1996. – 22 с.
65. Каплина, С. А. Организация коммерческой деятельности: ученик [Текст] / С. А. Каплина. – Ростов на Дону: «Феникс», 2002. – 416 с.
66. Капарулина, И. М. Развитие предприятий: концепция и технология исследования [Текст]: монография / И. М. Капарулина // Центр учебной литературы, 2014. – 432 с.

67. Каширин, В. В. Организационно-экономические основы функционирования потребительской кооперации в условиях рыночных отношений [Текст] / В. В. Каширин. – М.: Высшая школа, 2001. – 211 с.

68. Ковалев, А. И. Маркетинговый анализ [Текст] / А. И. Ковалев, В. Р. Войленко. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 256 с.

69. Концепция развития внутренней торговли товарами народного потребления Министерства торговли Российской Федерации [Текст] // Торговая газета. – 2000. – №2. – С.3; – №3 – С.3.

70. Концепция развития системы потребительской кооперации на 2017 - 2021 годы [Электронный ресурс] : официальный сайт автономной некоммерческой организации «Институт развития кооперации». – Режим доступа:https://ircoop.ru/images/docs/Концепция_развития_потребкооперации_на_2017-2021.pdf (дата обращения 14.01.2018 г.).

71. Кооперация и кооператоры: определения, афоризмы, поучения [Текст] / под. общ. ред.. О. О. Нестуля. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 175 с.

72. Коробейников, О. П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст] / О. П. Коробейников, В. Ю. Колесов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №3. – С. 88–129.

73. Котлер, Ф. Маркетинг – менеджмент. /Ф. Котлер. – пер. с англ.; под ред. О. А. Третьяка, Л. А. Волковой. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

74. Крук, М. Д. Разработка корпоративных стратегических компаний [Текст] / М. Д. Крук // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2001. – № 6. – С. 112–117.

75. Крылов, С. И. Стратегический анализ как основа формирования сбалансированной системы показателей [Текст] / С. И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 15. – С. 2–8.

76. Кручинина, В. М. Потребительская кооперация в системе российской кооперации на современном этапе (с учетом зарубежного опыта) [Текст]: монография / В. М. Кручинина. – М.: Дашков и К°, 2015. – 195 с.

77. Крым в цифрах 2016г. Краткий статистический сборник [Электронный ресурс] : Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым – Режим доступа: <http://crimea.gks.ru/> (дата обращения 12.01.2018 г.).

78. Курсы валют национального банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kurs-dollar-euro.ru/> (дата обращения 09.11.2017 г.).

79. Лавриков, Ю. В. Стратегическое развитие сферы услуг оптовой торговли быстрооборачиваемыми продуктами питания: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Лавриков Юрий Викторович. – Москва, 2014. –142 с.

80. Лалиева, Н. А. Управление деятельностью торгового предприятия с помощью оперативного маркетинга [Текст] / Н. А. Лалиева // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2015. – № 5. – С. 35–38.

81. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / Ю. Н. Лапыгин. – М.: «Инфра-М», 2007. – 242 с.

82. Лапыгин, Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании : практ. пособие [Текст] / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – 2-е изд., доп. и испр. – М.: Издательство «ОмегаЛ», 2009. – 350 с.

83. Лапыгин, Ю. Н. Факторы стратегического развития [Текст]: монография. / Ю. Н. Лапыгин; под ред. проф. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2005. – 165 с.

84. Леви, М. Основы розничной торговли [Текст] / М. Леви, Б. А. Вейтц. – пер с англ. С. Жильцова. – СПб.: Питер, 1999. – 446 с

85. Люлёв, А. В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» [Текст] / А. В. Люлев // Молодой ученый. – 2010. – №10. – С. 88–92.

86. Ляско, В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов [Текст] / В. И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.

87. Максимов С. В. Развитие внутреннего рынка потребительской кооперации [Текст]: монография / С. В. Максимов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 363 с.
88. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие [Текст] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
89. Меркулова, Е. Ю. Технология и методическая база стратегического анализа [Текст] / Е. Ю. Меркулова // Социально экономические процессы и явления. – 2017. – № 3. – Том 12 – С. 131–138.
90. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
91. Мешечкина Р. П. Функциональные особенности и перспективы развития оптовой торговли системы потребительской кооперации [Текст] / Р. П. Мешечкина, В. В. Лазарев // Научные ведомости. – 2009. – № 15 (70). – С. 64–70.
92. Минсберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Текст] / Г. Минсберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
93. Мисюкевич, В. И. Роль розничной торговой сети в селе в условиях рыночной ориентации экономики [Текст] / В. И. Мисюкевич // Региональные перспективы. – 2001. – №1 (14). – С. 94–95.
94. Мищенко, А. П. Стратегическое управление: учебное пособие [Текст] / А. П. Мищенко. – Днепропетровск: Изд-во ДУЭП, 2003. – 261 с.
95. Молев, М. Д. Основные критерии формирования регионального рынка услуг [Текст] / М. Д. Молев, П. А. Пономарев, Е. С. Алехина // Научное издание ФГОУ ВПО РГУТиС, «Сервис plus», Шахты. – 2007. – № 3. – С. 12–17.
96. Молчанов, В. С. Анализ ключевых факторов успеха деятельности региональных промышленных предприятий [Электронный ресурс] / В.С. Молчанов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – №6. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/12170> (дата обращения: 14.12.2017 г.).

97. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие [Текст] / В. А. Морошкин, В. П. Буров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2009. – 256 с.

98. Москалева, Е. Г. Стратегический анализ в деятельности фирмы – функция и ее организация [Текст] / Е. Г. Москалева // Системное управление. – 2013. – № 2 (19). – С. 28–36.

99. Нагапетьянц, Н. А. Прикладной маркетинг: учебное пособие [Текст] / Н. А. Нагапетьянц. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000 – 272с.

100. Николаенко, Н. В. Потребительская кооперация: традиции и опыт [Текст] / Н. В. Николаенко; под ред. Л. Л. Сергиенко // Крымская кооперация: очерки истории. – Симферополь: Таврия. – 1992. – Ч. I. – С. 7–47.

101. Ноговицина, Л. П. Повышение конкурентоспособности потребительской кооперации [Текст] / Л. П. Ноговицина // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – Новосибирск. – 2004. – Ч 1. – 590 с.

102. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Республике Крым [Электронный ресурс] : Закон РК № 92-ЗРК/2015 : [принят гос. Советом РК] : офиц. текст : по состоянию на 28 дек. 2009 г. // Официальный портал Правительства Республики Крым: сайт. – Режим доступа: <http://crimea.regnews.org/doc/vq/2e.htm> (дата обращения 10.03.2018 г.).

103. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон (с изменениями на 3 июля 2016 года) № 381» [принят Гос. Думой 18.12. 2009 г.] : офиц. текст : по состоянию на 28.12.2009 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система: сайт. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/ (дата обращения 10.02.2018 г.).

104. Оборот розничной торговли в РФ с устранением сезонности вырос впервые с начала 2015 года [Электронный ресурс]. – Официальный сайт Информационного агентства «Финмаркет» // Finmarket.ru –Режим доступа: <http://www.finmarket.ru/news/4402220> (дата обращения: 21.12.2017 г.).

105. Оборот розничной торговли по республике Крым [Электронный ресурс]. – офиц. текст: по состоянию на 1 декабря 2017 г. // Официальный сайт

Управления Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым. – Режим доступа: http://crimea.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/crimea/ru/ (дата обращения 15.12.2017 г.).

106. Об утверждении Государственной программы Республики Крым «Развитие торговой деятельности на 2018-2020 годы» [Электронный ресурс] : Постановление совета министров Республики Крым от 31.01.2017 № 28: офиц. текст: по состоянию на 1 января 2018 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система: сайт. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW509;n=33654#09013072644692868> (дата обращения 12.01.2018 г.)

107. Онежко, А. Д. Формирование стратегии развития организаций потребительской кооперации : дис.. ... канд.. эконом. наук: 08.00.05. / Онежко Александр Дмитриевич. – Белгород, 2003. – 188 с.

108. О стратегии социально-экономического развития Республики Крым до 2030 года [Электронный ресурс] : закон РК от 09.01.2017 № 352-ЗРК/2017 : офиц. текст : по состоянию на 20 нояб. 2017 г. // Официальный сайт Министерства экономического развития Республики Крым. – Режим доступа: <http://minek.rk.gov.ru/file/File/minek/2017/strategy/strategy-fullvers.pdf> (дата обращения 22.11.2017 г.).

109. О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации [Электронный ресурс] : закон РФ от 19.06.1992 г. № 3085-1 : офиц. текст : по состоянию на 2 июля 2013 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система: сайт. – Режим доступа: <http://www.consultant> (дата обращения 20.12.2017 г.).

110. О безвозмездной передаче имущества в муниципальную собственность [Электронный ресурс] : распоряжение Совета Министров Республики Крым от 14 января 2016 года № 3-р: офиц. текст: по состоянию на 1 ноября 2017 г. // Официальный портал Правительства Республики Крым: сайт. – Режим доступа: http://rk.gov.ru/rus/file/pub/pub_275056.pdf (дата обращения 15.11.2017 г.).

111. О развитии Республики Крым и города федерального значения Севастополя и свободной экономической зоне на территориях Республики Крым и города федерального значения Севастополя [Электронный ресурс] : федер. закон от 29.11.2014 № 377-ФЗ. [принят Гос. Думой 21 нояб. 2011 г. : одобр. Советом Федерации 26 нояб. 2011 г.] офиц. текст : по состоянию на 1 января. 2018 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система: сайт. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171495/ (дата обращения 15.01.2018 г.).

112. Отчет о численности населения Республики Крым [Электронный ресурс]. – офиц. текст: по состоянию на 1 февраля 2018 г. // Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым. – Режим доступа: <http://crimea.gks.ru> (дата обращения 01.02.2018 г.).

113. Официальный сайт Министерства промышленной политики Республики Крым [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mprom.rk.gov.ru/> (дата обращения 10.07.2017 г.).

114. Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 20.12.2017 г.).

115. Отчет о хозяйственно-финансовой деятельности «Крымпотребсоюза». Структура розничной торговой сети [Электронная отчетность] : Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым. – Режим доступа: <http://crimea.gks.ru/> (дата обращения 10.09.2017 г.).

116. Официальный сайт крымского многопрофильного колледжа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rk-kmk.ru/> (дата обращения 15.12.2017 г.).

117. Оборот розничной торговли Республики Крым в январе-сентябре 2014 года [Электронный ресурс] : сайт органов местного управления Республики Крым. – Режим доступа: <http://ktrp-rk.ru/index.php/2016-12-09-11-50-13/statistika-ark/7858-20141215-1> (дата обращения 15.12.2017 г.).

118. Основная деятельность потребительской кооперации. Официальный сайт Большой публичной библиотеки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rfu.ru/ekonomika_i_ekonomicheskaya_teoriya/osnovnaya_deyatelnost_potrebitelskoj.php (дата обращения 28.01.2018 г.).

119. Официальный сайт «Центросоюза» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rus.coop/ru/trade_assist (дата обращения 14.01.2018 г.).

120. Официальный сайт международного кооперативного альянса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ica.coop/> (дата обращения 28.11.2017 г.).

121. Официальная статистика Центросоюза Российской Федерации [Электронный ресурс] : официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики РФ. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/social/osn-12-2016.pdf (дата обращения 15.01.2018 г.).

122. Панкратов, Ф. Г. Организация и технология торговых процессов: Учебник для кооп. Вузов [Текст] / Ф. Г. Панкратов, Э. А. Арустамов, П. Ю. Балабан и др. [рук. авт. колл. Ф. Г. Панкратов]. – М.: Экономика, 1990. – 304 с.

123. Панферова, Н. В. Оптовая торговля в системе отношений формирующегося рыночного хозяйства: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.01. / Панферова Наталья Владимировна. – Москва, 1993. – 23 с.

124. Памбухчиянц, О. В. Технология розничной торговли [Текст] / О. В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 287 с.

125. Парфенова, Е. Н. Стратегический анализ: практикум [Текст] / Е. Н. Парфенова. – Белгород: Издательский дом «Белгород НИУ «БелГУ», 2017. – 78 с.

126. Пашина, А. А. Развитие внутренней и внешней торговли в РФ [Текст] / А. А. Пашина, И. А. Владимиров // Проблемы современной экономики: матер. междунар. науч. конф. – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 173–175.

127. Перепись населения в Крымском федеральном округе. Таблицы с итогами Федерального статистического наблюдения [Электронный ресурс] : сайт

Управления Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым»: Режим доступа:

http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/demo/perepis_krim/tab-krim.htm

(дата обращения 20.01.2018 г.).

128. Пигунова, О. В. Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли [Текст] / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова. – М.: Издат.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002. – 117 с.

129. План и стратегия, чем они отличаются [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vchemraznica.ru/plan-i-strategiya-chem-oni-otlichayutsya/> (дата обращения 12.03.2018 г.)

130. Подпрограмма развитие потребительской кооперации на территории Республики Крым на 2018-2020 годы» [Электронный ресурс] : Постановление совета министров Республики Крым от 25 декабря 2017 года № 699 : офиц. текст : по состоянию на 0.1января 2018 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система: сайт. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 28.02.2018 г.).

131. Показатели для оценки эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти Республики Крым [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rk.gov.ru/file/doklad-glavy-respubliki-krym-predsedatelya-soveta-ministrov-respubliki-krym-za-2016-god.pdf> (дата обращения 08.02.2018 г.).

132. Портал «Rusprofile» - сервис проверки контрагентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/support/about.html> (дата обращения 20.11.2017 г.).

133. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.

134. Программный продукт Preject Expert [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.docme.ru/doc/186262/programmnyj-produkt-project-expert> (дата обращения 10.10.2016 г.).

135. Проектирование и строительство автомобильной дороги «Таврида» Керчь - Феодосия - Белогорск - Симферополь - Бахчисарай – Севастополь

(граница Бахчисарайского района) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mtrans.rk.gov.ru/file/prez_tavrida.pdf (дата обращения 11.03.2018 г.).

136. Прудский, В. Г. Концепция стратегического анализа. [Текст] / В. Г. Прудский, П. В. Магданов // Вестник Пермского ун-та. – 2009. – № 1(1). – С. 51–61.

137. Раншакова, О. В. Роль торговли в развитии регионов [Электронный ресурс] /О. В. Раншакова // Современные научные исследования и инновации. 2012. – № 12. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2012/12/19376> (дата обращения 11.01.2018 г.).

138. Расчет стоимости патента [Электронный ресурс] : Официальный сайт Федеральной налоговой службы. – Режим доступа: <http://patent.nalog.ru/info/> (дата обращения 12.03.2018 г.).

139. Реальные доходы россиян уменьшились в сентябре почти на 3 % [Электронный ресурс]. – Официальный сайт информационного агентства «Росбалт». – Режим доступа: <http://www.rosbalt.ru/business/2016/10/19/1560057.html> (дата обращения: 21.12.2017 г.).

140. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Текст] /М. Робсон, Ф Уллах. – пер. с англ.; под ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: Аудит: Юнити, 1997. – 224 с.

141. Романов, А. Н. Маркетинг: учебник [Текст] / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др.; под ред. А. Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 520 с.

142. Рубинштейн, Г. Л. Экономика и организация советской торговли [Текст] / Г. Л. Рубинштейн, М. М. Лифиц. – М.: Экономика, 1939 – 352 с.

143. Сайт «Автогаз». Автолавка Газель Nexst [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.avtogaz.ru/cars/models/avtobusy-next/> (дата обращения 12.03.2018 г.).

144. Саттон, Г. Азбука составления победоносного бизнес-плана [Текст] / Г. Саттон. – Минск: Изд-во «Попурри», 2007. – 384 с.

145. Севостьянова, О. Г. Интегральная оценка конкурентоспособности торгового предприятия с учетом ключевых факторов успеха [Текст] /О. Г. Севостьянова // Вестник Белгородского ун-та кооперации, экономики и права. – 2006. – № 4(60). – С. 284–292.

146. Смолин, И. В. Стратегия развития торгового предприятия в рыночных условиях: учебное пособие [Текст] / И. В. Смолин, Н. М. Лещук. – К: Киев.гос.торг.-экон.ун-т., 1999. – 73с.

147. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева; под ред. Б. А. Райзберга. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 512 с.

148. Соколов, М. Д. Анализ и формирование стратегии развития фирмы [Текст] / М. Д. Соколов // Прогнозирование экономической конъюнктуры в системах маркетинга: сб тез. III всерос. науч.-практ. конф. – Ульяновск, 2000. – С. 105.

149. Спиридонова, Е. В. PEST – анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения [Электронный ресурс] / Современные научные исследования и инновации. – 2017. – №3 – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79940> (дата обращения: 11.01.2018 г.).

150. Статистический ежегодник Республики Крым. 2015: Стат.сб [Электронный ресурс] : Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым.// Крымстат-Симферополь, 2016. – 218 с. – Режим доступа: <http://crimea.gks.ru/> (дата обращения 16.12.2017 г.).

151. Степанов, А. А. Социально-экономическая трансформация системы потребительской кооперации и проблемы ее развития на этапе становления постиндустриальной экономики [Текст]: монография. / А. А. Степанов, М. В Савина, В. В Губин., И. А. Степанов – М.: ООО «Издательский дом Центросоюза», 2013.– 195 с.

152. Стерхова, Е. А. Бизнес-процесс по продвижению на рынок новой продукции. Новый продукт: ключевые факторы успеха [Текст] / Е.А. Стерхова // Российское предпринимательство. – 2010. – №4-1. – С. 32–36.

153. Стонер, Д. А. Введение в бизнес [Текст] / Дж. А. Стоунер, Э. Г. Долан. – пер. с англ. Андрошина И. С. и др. – Ижевск: Малое предприятие «Странник», 1991. – 271 с.

154. Титова, Н. А. Разработка стратегических альтернатив развития предприятий розничной торговли в конкурентной среде с использованием PEST-анализа [Текст] / Н. А. Титова, В. В. Колочева, О. Л. Лямзин // Отраслевые рынки. – 2012. – № 6. – С. 88–95.

155. Токарь, Е. В. Эффективность внутренней торговли на рынке потребительских товаров: теория, методология, стратегия роста: дис ... доктора эконом. наук : 08.00.05 / Токарь Елена Викторовна. – Белгород, 2009. – 372 с.

156. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 1998. – 576 с.

157. Тренев, Н. Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов [Текст] / Н. Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.

158. Тюкавкин, Н. М. Стратегическое направление развития субъектов рыночной экономики [Текст] / Н. М. Тюкавкин // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – № 6. – С. 322–325.

159. Тэпман, Л. Н. Риски в экономике [Текст] / Л. Н. Тэпман. – М.: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2002. – 380 с.

160. Уткин, Э. А. Бизнес – реинжиниринг [Текст] / Э. А. Уткин. – М.: Экмос - Москва, 2014. – 226 с.

161. Фатхутдинов, Р. А. Методика разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации: ученик [Текст] / Р. А. Фатхутдинов – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Дело. – 2002. – 448 с.

162. Федосеев, В. В. Экономико-математические методы в маркетинге [Текст] / В. В. Федосеев. – М.: Финстатинформ, 1996. – 110 с.

163. Федько, В. П. Основы маркетинга [Текст] / В. П. Федько, Н. Г. Федько. – Ростов н/Д.: Феникс, 2002. – 480 с.
164. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации [Текст] / М. Хаммер, Ч. Джеймс // Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007 г. – 288 с.
165. Хамел, Г. Конкурируя за будущее [Текст] / Г. Хамел, К. К. Прахалад // Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с.
166. Цветкова, Т. Б. Исследование эволюции и анализ современного состояния структуры управления внутренней торговлей Российской Федерации [Текст] / Т. Б. Цветкова / Экономика и право. – 2014. – № 12. – С. 21–30.
167. Чанышева, С. Ю. Инновационный подход к управлению стратегическим развитием промышленного предприятия [Текст] / С. Ю. Чернышева // Известия Саратовского университета. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2009. – Том 9. – № 2. – С.51–58.
168. Черенков, А. А. Применение метода совместного анализа в маркетинговых исследованиях [Текст] / А. А. Черенков // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 1999. – №4. – С. 1–16.
169. Шадченко, Н. Ю. Анализ угроз в системе стратегического планирования развития организаций (на примере потребительской кооперации Саратовской области) [Текст] / Н. Ю. Шадченко / Проблемы анализа риска. – 2009. – Том 6. – № 3. – С. 58–63.
170. Шарипова, А. М. Матрица БКГ как метод портфельного анализа [Текст] / А. М. Шарипова // Современный взгляд на будущее науки. Сб. статей междунар. науч.-практ. конф. – Уфа.: Научный центр «АЭТЕРНА», 2014. – С.176–179.
171. Шичях, Р. А. Стратегический анализ: учебное пособие [Текст] / Р. А. Шичях, С. Н. Сычанина, В. М. Смоленцев. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – 232 с.
172. Шнорр, Ж. П. Основные признаки классификации современных организаций розничной торговли [Текст] / Ж. П. Шорр // Вестник Кемеровского гос. ун-та. – 2013. – № 1(2). – С. 318–324.

173. Шоршнева, З. Е. Стратегическое управление. Учебник [Текст] / З. Е. Шоршнева. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
174. Шубравская, О. Устойчивое экономическое развитие: понятие и направления исследования [Текст] / О. Шубравская // Экономика Украины. – 2005. – №1. – С. 36–42.
175. Эванс Дж. Р. Маркетинг [Текст] / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 351с.
176. Экономика России, цифры и факты. Часть 13 Торговля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://utmagazine.ru/posts/10566-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-13-torgovlya> (дата обращения 11.01.2018 г.).
177. Юджин, Ф. Финансовый менеджмент [Текст] / Ф Юджин, М. Бригхэм, С. Эрхардт. – 10-е изд. – СПб.: Изд-во Питер, 2009. – 959 с.
178. Ярош, О. Б. Мониторинг конкурентных преимуществ торговых сетей на рынке Республики Крым [Текст] / О. Б. Ярош, Э. М. Усеинова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 1. – С. 58–69.
179. Ячменева, В. М. Потребительская кооперации: настоящее и будущее [Текст] / В. М. Ячменева, В. В. Ертофеева // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: матер. науч.-практ. конф. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2016. – С. 172–175.
180. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.
181. Logrange P., Vansil R. How to begin a strategic planning system // Harvard Bus. Rev, 1976.

Приложение А

Структура классификации составляющих стратегии развития торговых предприятий



Рисунок А1 – Схема классификации составляющих стратегии развития торговых предприятий

Приложение Б

Подход к классификации оптовых предприятий – субъектов товарного рынка



Рисунок Б.1 – Классификация оптовых предприятий – субъектов товарного рынка

Приложение В

Подход к классификации розничных торговых предприятий

Таблица В.1 – Современная классификация розничных торговых предприятий

Признак	Виды торговых предприятий
По форме собственности	-независимые розничные торговцы, торговая сеть, розничные франшизы, арендуемые отделы и кооперативы.
По ассортименту реализуемых товаров	-универсальные; -специализированные (узкоспециализированные); -неспециализированные: -со смешанным ассортиментом, -с комплексным ассортиментом.
По размерам торговой площади	-крупные (более 150 м ²); -средние (до 150 м ²); -мелкие (до 50 м ²).
По типам (форматам):	Универсам, универсам «Детский мир», универсам (супермаркет), гипермаркет, гастроном, мини-маркет (продукты), магазин-склад, магазин товаров повседневного спроса, специализированные и узкоспециализированные магазины, комиссионный магазин, дом торговли, промтовары, фирменный магазин, стоковый магазин, магазин-салон, магазин типа «бутик», магазин «секонд хенд», магазин «Кэш энд керри», дисконтный магазин.
По методам продажи товаров:	- индивидуальное обслуживание (через прилавок); - открытая выкладка; - продажа по образцам; - самообслуживание; - по предварительным заказам.
По формам интеграции:	- горизонтальная: корпоративная и добровольная; - вертикальная: розничные предприятия с изготовителем, розничные и оптовые предприятия; - смешанная интеграция.
По ценовой политике:	- массовые, дисконтные, элитные, типа «сэконд-хэнд» и по сниженным ценам (льготные)
По видам оказываемых услуг:	-связанные с покупкой товара; -связанные с оказанием помощи покупателям при использовании товаров; -связанные с созданием благоприятной обстановки при посещении магазина.
По особенностям размещения (месту расположения):	-регионального значения; -общегородского значения; -районного значения; -жилого (местного) значения.

Приложение Г
Концептуальная схема построения SWOT – анализа для
предприятий торговой сферы

Таблица Г.1 – SWOT - анализ торгового предприятия с учетом аспектов среды

Аспект среды	Сильные стороны	Существующие возможности	Слабые стороны	Существующие угрозы
Финансы	Надежные финансовые ресурсы (наличие ресурсов в твердой валюте)	Концентрирование и формирование широкого ассортимента товаров	Отсутствие дополнительных капиталовложений	Устаревшее оборудование, отсутствие капитального ремонта
Качество обслуживания	Хорошая репутация среди покупателей	Привлечение дополнительных клиентов предприятия	Низкое качество товаров и обслуживания	Слабая привлекательность среди покупателей
Маркетинг	Привлечение дополнительных средств на рекламу	Узнаваемость фирмы, высокий имидж	Слабое изучение положения фирмы на рынке товаров и услуг	Низкая конкурентоспособность
Ценовая политика	Внедрение дисконтных карт, действующих систем скидок.	Привлечение дополнительных клиентов предприятия	Достаточно высокие цены на товар	Потеря части клиентов фирмы
Менеджмент персонала	Высококвалифицированный персонал	Улучшения качества торгового обслуживания	Устаревшая система управления персоналом	Внутренние конфликты в фирме
Торговое помещение	Собственное (не арендованное) помещение)	Снижение издержек	Неудобное расположение предприятия	Неудобство для клиентов, снижение покупательских потоков

Приложение Д

Структура концепции торговой логистики

Таблица Д.1 – Характеристика положений концепции торговой логистики розничных предприятий

Положение	Торговая логистика как наука	Логистизация материального потока
Концепция	Научная деятельность, которая основана на формировании эффективных отношений относительно движения материальных потоков на основе пространственно-временной сбалансированности с целью обеспечения наиболее благоприятных условий для реализации продукции конечному потребителю.	Формирование оптимальных потоковых процессов и формирования товарных запасов на основе логистического подхода
Методологическая основа	Модель взаимосвязей организационно-экономических процессов, которая обеспечивает образование логистических потоков, систем и цепей	Логистический подход, основанный на общей теории систем, планировании, исследовании операций, информативности и интеграции
Объект	Материалопоток, товарные запасы, складские операции.	Методы и средства формирования пространственно-временной последовательности процессов, образующих логистические цепи и системы
Предмет	Сквозная оптимизация процессов, которые образуют потоки материальных и нематериальных ресурсов	Совокупность способов оптимизации экономического развития торговых предприятий, как конституирующих элементов всех иерархических уровней.
Цель	Рационализация и совершенствование коммерческих отношений к формированию оптимальных потоков материальных ресурсов и увеличение объемов продаж	Минимизация совокупных затрат и максимизация прибыли субъектов предпринимательства, объединенных логистическими системами и цепями

Вариант передвижной автолавки



Рисунок Ж.1 – Транспортное средство (автолавка) для обеспечения передвижной торговли

Приложение И**Структура затрат, формируемых в процессе запуска проекта передвижной торговли**

Таблица И.1 - Смета затрат на организацию работы передвижной торговли в Нижегородском районе

Статья затрат	Стоимость, тыс. руб.	Количество	Сумма, тыс. руб.
Покупка транспортного средства (автолавки)	900,0	3	2700,0
Регистрация транспортного средства	5,0	3	15,0
Строительство гаража	-	1	300,0
Обустройство автопарка	-	1	200,0
Патент на ведение торговой деятельности	16,0	3	48,0
Информационное обеспечение	80,0	1	80,0
ГСМ	150,0	1	150,0
Закупка инвентаря	7,0	1	7,0
Итого			3500,0

Приложение К

Образец анкеты для выявления отношения потребителей к передвижной торговле

Анкета

Выявление конкурентных преимуществ передвижной кооперативной торговли

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Знаете ли Вы, что такое кооперативные торговые предприятия

Да
Нет
Затрудняюсь
ответить

2. Являетесь (являлись) ли вы клиентом кооперативных торговых предприятий

Да
Нет
Затрудняюсь
ответить

3. Как вы относитесь к торговле с транспортных средств?

Положительно
Отрицательно
Затрудняюсь
ответить

4. Какой показатель повлияет на Ваше предпочтение при выборе торгового объекта?

Низкая цена
Высокое качество
Широкий
ассортимент

5. Удовлетворены ли Вы работой стационарных торговых объектов в вашем населенном пункте?

Да
Нет
Затрудняюсь
ответить

6. Какую сумму Вы ежедневно тратите на продукты питания в торговых объектах Вашего населенного пункта из расчета на каждого члена семьи _____

7. Какие товары Вы бы хотели приобретать по более низкой цене, при условии покупки их с транспортного средства по установленному графику?

8. Согласны ли Вы с необходимостью внедрения в вашем населенном пункте передвижной торговли?

Да
Нет

Спасибо за участие в анкетировании!!!

Приложение Л

Структура годовых издержек по обслуживанию передвижной торговли

Таблица Л.1 - Годовые затраты на осуществление торговой деятельности по трем маршрутам Нижнегосркого района

Статья затрат	Объем затрат в 2018 году	Прогноз затрат в 2020 году
Заработная плата водителей	1209,6	1308,3
Заработная плата обслуживающего персонала	1007,2	1089,4
ГСМ	460,0	500,0
Текущий ремонт, обслуживание	300,0	300,0
Потери в пределах норм	120,0	120,0
Комплекующие к транспортному средству	300,0	220,0
Другие расходы	20,3	20,9
Итого	3417,1	3558,6

Приложение М

Направления маршрутов передвижной торговли по Нижегородскому району

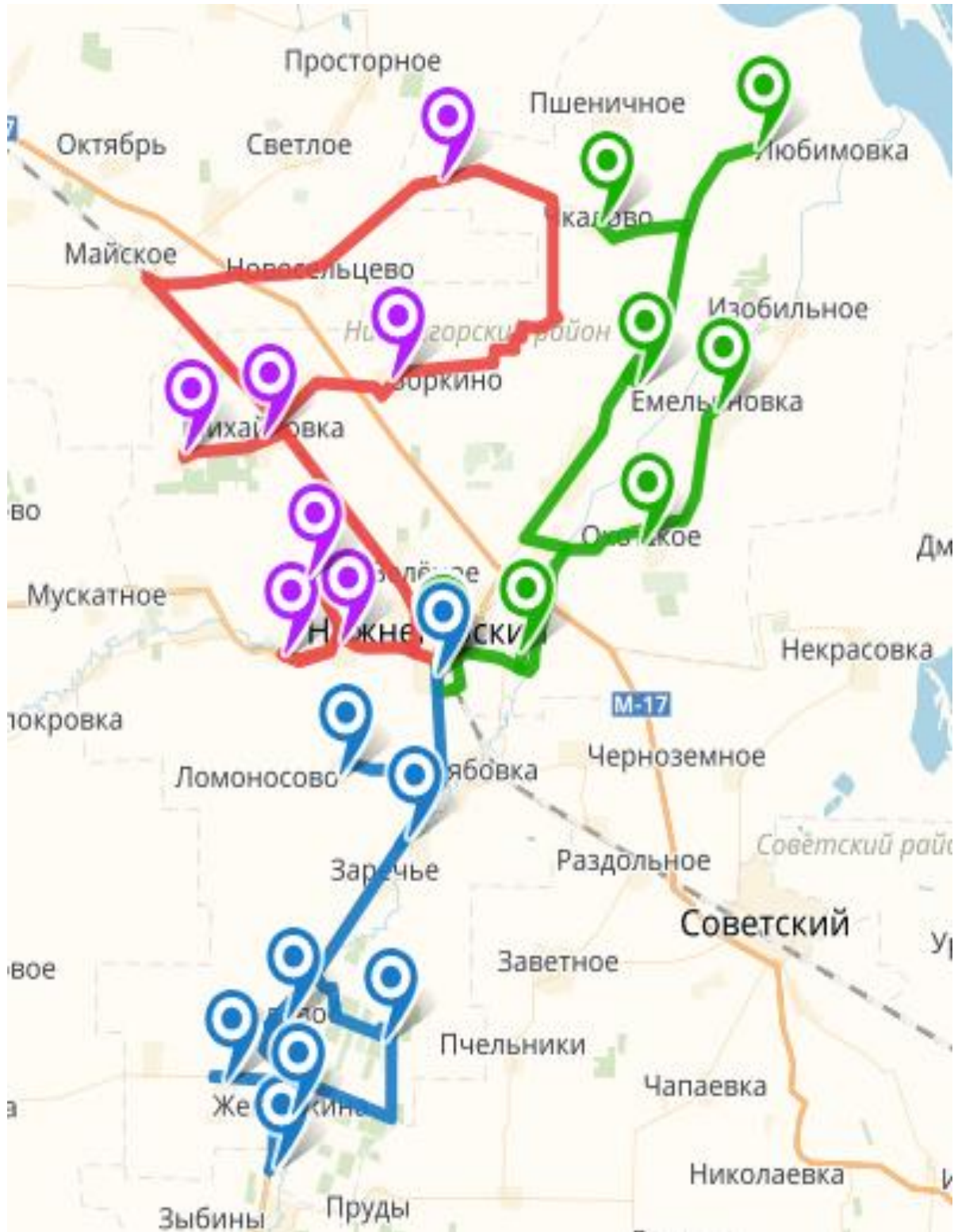


Рисунок М.1 - Схема маршрутов передвижной торговли по Нижегородскому району

Приложение Н

Обзор финансово-экономических результатов деятельности кооперативных торговых предприятий Нижегородского районного потребительского общества

Таблица Н.1 - Финансово-экономические показатели работы Нижегородского райпо за 2013 год

Район	Наименование юридического лица	Тип магазина	Местонахождение	Численность населения(чел.)	Торговая площадь(м ²)	Общая площадь(м ²)	Метод самообслуживания (+/-)	Регистраторы расчетных операций(шт.)	Численность сотрудников, всего(чел.)	Выручка за 2013г. (тыс.руб.) * цены приведены согласно курса Нацбанка	Ассортимент(кол-во позиций)	Конкуренты(кол-во в населенном пункте)
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг «Мини-Маркет» прод с/о	пгт. Нижегородский	8 741	50	99	-	1	2	3 079,0	850	30
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №45 ТПС трад	с. Емельяновка	1 381	110	140	-	1	2	2 980,0	850	5
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №35 ТПС трад	с. Жемчужина	971	100	130	-	1	1	2 700,0	850	2
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг Универсам	с. Ломоносово	575	120	200	-	1	2	2 500,0	900	2
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг ТПС	с. Садовое	2 874	65	100	-	1	2	2 390,0	900	5
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг ТПС трад «Пайщик»	пгт. Нижегородский	8 741	99	119	-	1	1	1 700,0	900	30
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №46 ТПС трад	с. Емельяновка	1 381	58	107	-	1	1	1 620,0	900	4
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №27 ТПС трад	с. Червоное	396	67	89	-	1	2	1 500,0	850	2
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №58 ТПС трад	с. Любимовка	284	55	85	-	1	2	1 400,0	850	3
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №36 ТПС трад	с. Пены	390	88	126	-	1	1	1 290,0	850	1
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг ТПС	с. Дрофино	779	70	112	-	1	1	1 280,0	900	2
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг ТПС	с. Охотское	1 328	86	101	-	1	1	1 260,0	850	2
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг ТПС трад «Зоряный»	с. Зоркино	1 099	96	180	-	1	1	1 100,0	850	2
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №22 прод	с. Ивановка	400	57	115	-	1	2	930,0	850	1
Нижегородский	Нижегородское райпо	Торговый центр	с. Михайловка	2 241	144	228	-	1	1	920,0	850	5
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг ТПС	с. Фрунзе	620	50	80	-	1	1	850,0	850	1
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг ТПС	с. Великоселье	346	50	80	-	1	1	650,0	850	1
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг Универсам	пгт. Нижегородский	8 741	260	380	-	1	1	650,0	900	30
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №52 тпс	с. Чкалово	1 098	55	88	-	1	1	640,0	850	2
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №29 тпс	с. Митрофановка	1 226	70	110	-	1	1	640,0	850	3
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №28 ТПС трад	с. Буревестник	311	71	115	-	1	1	450,0	850	1
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №56 тпс	с. Лужки	228	46	69	-	1	1	420,0	850	2
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг ТПС	с. Уваровка	1 136	145	200	-	1	1	420,0	850	2
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг «Дары Нижегородья»	пгт. Нижегородский	8 741	54	98	-	1	1	410,0	850	30
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №16 прод	с. Чкалово	1 098	58	92	-	1	1	410,0	850	2
Нижегородский	Нижегородское райпо	Маг №43 тпс трад	с. Уютное	423	62	110	-	1	1	400,0	850	1
				26847	2 186	3 353				32 589,0		71

Приложение II

Схема ранжирования торговых предприятий для выявления сроков бизнес-планов

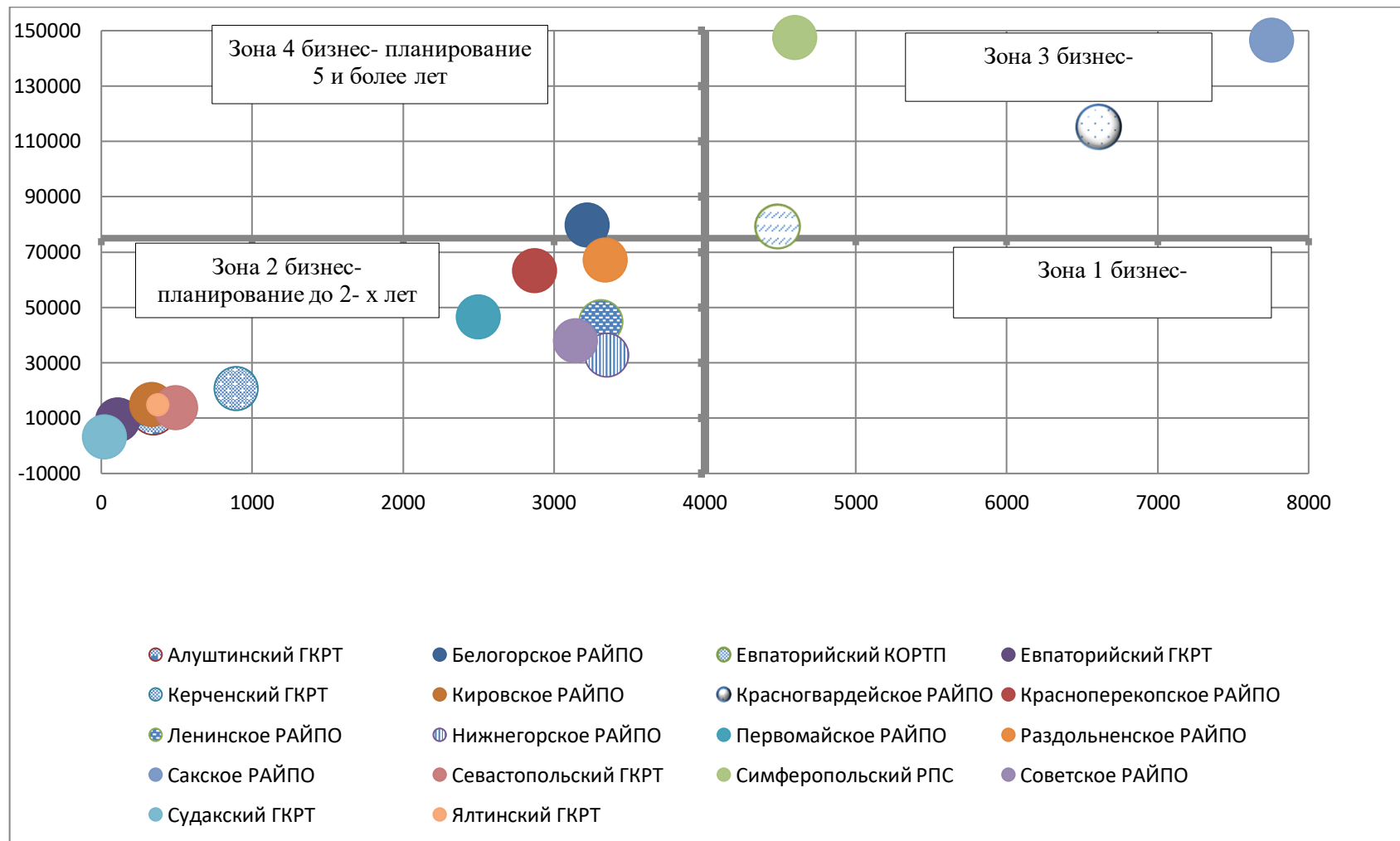


Рисунок II.1 - Ранжирование кооперативных организаций по срокам бизнес-планирования

Приложение Р

Схема имитационной модели для построения бизнес-плана

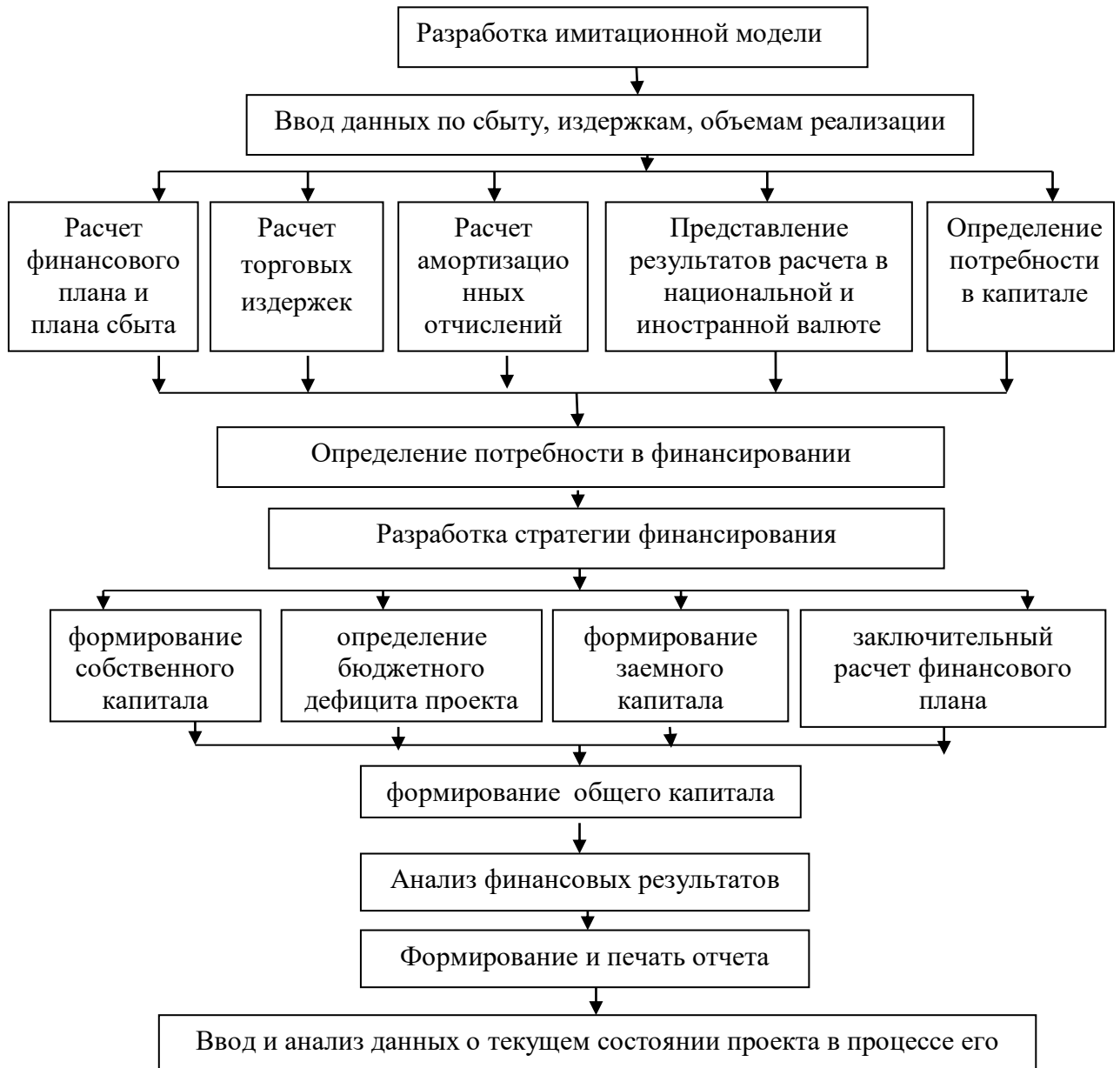


Рисунок Р.1 - Построение имитационной модели в программе Project Expert для разработки бизнес-плана кооперативного предприятия

Приложение С**Схема процедуры реинжиниринга бизнес-процессов**

Рисунок С.1 - Этапы осуществления процедуры реинжиниринга бизнес процессов

Приложение Т

Акт о внедрении результатов диссертационного исследования для предприятия ООО «Крымкоопвнешторг»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор ООО «Крымкоопвнешторг»

 Цыганчук Л.В.

10.02.2018 г.

АКТ 2

о внедрении результатов диссертационного исследования

Гутниковой Ольги Николаевны на тему:

«Стратегическое развитие торговых предприятий потребительской
кооперации»

Комиссия ООО «Крымкоопвнешторг» в составе Цыганчук Л.В. и Кононовой Ю.В.. рассмотрела вопрос об использовании результатов диссертационной работы Гутниковой О.Н. посвященной теме «Стратегическое развитие торговых предприятий потребительской кооперации» и установила следующее: предложенная в диссертационном исследовании методика расчета прогнозируемых результатов объемов продаж и научный подход к определению сроков бизнес-планирования имеет практический интерес и принята для использования организацией при разработке оперативных и стратегических планов сбыта


 Директор _____ Л.В. Цыганчук


 Секретарь _____ Ю.В. Кононова


Приложение У

Акт о внедрении результатов диссертационного исследования для предприятия ООО «Титто»

«УТВЕРЖДАЮ»

Генеральный директор ООО «ТИТТО»


Сазонова Т.М.

20.04.2018 г.

АКТ 16

о внедрении результатов диссертационного исследования

Гутниковой Ольги Николаевны на тему:

«Стратегическое развитие торговых предприятий потребительской
кооперации»

Комиссия ООО «Титто» в составе Сазоновой Т.М. и Гутникова В.В. рассмотрела вопрос об использовании результатов диссертационной работы Гутниковой О.Н. посвященной теме «Стратегическое развитие торговых предприятий потребительской кооперации» и установила следующее: предложенная в диссертационном исследовании методика разработки и внедрения маршрутов распределения товарных потоков в сельских районах региона имеет практический интерес и принята для использования отделом сбыта предприятия.

Генеральный директор _____

Сазонова Т.М.

Товаровед _____

Гутников В.В.



Приложение Ф

Справка об использовании результатов диссертационного исследования в учебном процессе Института экономики и управления



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени В.И.Вернадского»
(ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И.Вернадского»)
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
(структурное подразделение)
ул. Севастопольская, 21/4,
г. Симферополь, Республика Крым, Россия, 295015
Тел./факс: +7(3652) 27-05-65
e-mail: main@ieu.cfuv.ru

В объединенный диссертационный совет
Д 900.006.11 при ФГАОУ ВО «Крымский
федеральный университет имени И.В.
Вернадского»

08.05.18 № 40-11/330

На № _____ от _____

СПРАВКА

об использовании результатов научных исследований

Материалы кандидатской диссертации старшего преподавателя кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела Гутниковой О.Н. используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Организация, технология и проектирование торгового предприятия», «Организация и технология торговых операций». Данные дисциплины преподаются студентам направления подготовки 38.03.06 Торговое дело.

В соответствующих темах учебных программ указанных выше дисциплин используются следующие научно-методические разработки проведенного Гутниковой О.Н. диссертационного исследования:

- методика подходов к классификации торговых предприятий, видов и форм осуществления торговой деятельности;
- механизмы оценки эффективности осуществления торговых операций с учетом факторного влияния на предприятия торговой сферы;
- методы оценки стратегических подходов к организации процессов осуществления торговых операций.

Директор Института экономики и управления
(структурное подразделение)
ФГАОУ ВО Крымский федеральный университет
имени И.В. Вернадского,
зав. кафедрой маркетинга,
торгового и таможенного дела
проф. д.э.н.



В.Е. Реутов