

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет
имени И.Т. Трубилина»

На правах рукописи



ТАКАХО ЭЛЬДАР ЕРИСТЕМОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ
И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами - АПК и сельское хозяйство

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук,
профессор Гайдук В.И.

Краснодар – 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ.....	17
1.1 Оптовая и розничная торговля в системе аграрного рынка.....	17
1.2 Понятие, сущность и принципы стратегического планирования	35
1.3 Методы, инструменты и эффективность стратегического планирования.....	50
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ	69
2.1 Анализ реализации стратегии развития агропромышленного комплекса	69
2.2 Анализ оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами в Краснодарском крае.....	82
2.3 Динамика трудового персонала, инвестиций и движения основного капитала в организациях сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края.....	107
2.4 Использование методов стратегического планирования в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края.....	121

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ.....	131
3.1 Разработка элементов стратегии развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.....	131
3.2 Совершенствование стратегического планирования в организации на основе функционального моделирования и информационных технологий.....	141
3.3 Совершенствование управления бизнес-процессами стратегического планирования организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.....	159
3.4 Стратегия планирования численности и повышения квалификации торгового персонала организации.....	166
3.5 Стратегическое планирование создания оптово- распределительных центров.....	177
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	203
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	210

ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных задач, стоящих перед экономикой России, является реформирование отраслей народного хозяйства, направленное на обеспечение устойчивого развития его секторов, решение социальных проблем, развитие рыночных механизмов. Огромную роль в решении данной задачи играет развитие аграрного рынка, в том числе оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

В процессе развития аграрного рынка трансформации подверглась вся система производственных отношений и многие социально-правовые процессы: производство и потребление, обмен и распределение, сфера торговли, перераспределение доходов и производимой продукции, инвестирование и сбережение, механизмы ценообразования, система оплаты труда, внешнеэкономическая деятельность, организация рынков и пр.

Оптовая и розничные формы реализации товаров приобретают особую значимость. Они являются связующим звеном между производством и потреблением, играют основную роль в укреплении экономических связей между отраслями и секторами экономики АПК, а также связей между регионами страны.

В 2020 г. в РФ насчитывалось 937,1 тыс. организаций оптовой и розничной торговли, что на 27,2% ниже показателя 2018 г. Оборот организаций розничной торговли в 2020 г. составил 33,8 трлн. руб., что на 7,2% превысило уровень 2018 г. Оборот розничной торговли продовольственными товарами за тот же период вырос на 10,2%.

На развитие организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, которая является одной из основных детерминант развития АПК Краснодарского края, оказывает влияние ряд негативных факторов: низкая платежеспособность населения, растущий уровень налогов, недостаток финансовых средств, высокая конкуренция.

Результаты исследования доказывают, что одним из приоритетных направлений повышения эффективности оптовой и розничной торговли продо-

вольственными и сельскохозяйственными товарами является использование принципов и методов стратегического планирования. Как показывает изучение этой проблемы, данный вид планирования слабо применяется в этой сфере, а также отсутствует научно-методическая база стратегического планирования.

В рамках разработки стратегического плана существует целый ряд научно-методических проблем. В первую очередь, российские фирмы не владеют необходимым инструментарием. Использование сложных, прогрессивных методов не всегда совпадает с возможностями организаций. Кроме того, самостоятельная разработка стратегических планов является длительным, трудоемким процессом. Таким образом, одним из направлений совершенствования стратегического планирования является создание методик, программ и моделей, облегчающих разработку стратегического плана.

Актуальность исследования проблем совершенствования стратегического планирования обусловлена необходимостью надлежащего методического обеспечения.

Степень разработанности проблемы.

Различные теоретические и прикладные аспекты проблемы становления и развития стратегического планирования в различных отраслях экономики и в организациях оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами исследовались многими зарубежными и отечественными учеными.

К числу известных зарубежных ученых, исследующих проблемы стратегического планирования и менеджмента, можно отнести Аакера Д. [1], Александера Л. [154], Альстренда Б. [54], Арженти Д. [153], Ансоффа И. [7, 8], Боумена К. [21], Виссема Х. [25], Гошала С. [67], Джила М. [35], Джонсона Г. [157], Каплана Р. [158], Коленсо М. [47], Коттера Дж. [161], Куинна Дж. [67], Лэмпела Дж. [54], Макгилла Р. [163], Мескона М. [63], Минцберга Г. [35, 54, 67], Нортон Д. [158], Пирса Дж. [83], Портера М. [85, 162], Прахалада К. [133], Ричардсона Б., Ричардсона Р. [165], Робинсона Р. [83], Стрикленда А. [110],

Томпсона А. [110], Хэмела Г. [133], Хиггенса Дж. [160], Хофера К. [166], Хьюза Э. [159], Шеннона Д. [156], Шиндела Д. [166], Шлезингера Л. [161], Штейнера Г. [167], Чандлера Э. [155], Эндрюса К. [152] и других специалистов.

Наиболее значимыми научными исследователями, внесшими заметный вклад в развитие стратегического планирования и управления в нашей стране, являются: Агафонов В.А. [3], Акимова А.А. [4], Акмаева Р.И. [5], Архипов В.М. [12], Банникова Н. В. [15], Бженникова Д. Г. [18], Ветлужских Е. [22], Винокуров В. А. [24], Виханский О. С. [26, 27], Галиева Ж. К. [32], Джуха В. М. [36], Ефремова В. С. [38], Зуб А. Т. [41], Курлыкова А. В. [52], Литвак Б. Г. [53], Ляско В. И. [55], Маркова В. Д. [57], Молокова Е. И. [18], Панкрухина А. П. [80], Попов С. А. [84], Савченко А. Б. [93], Самыгин Д. Ю. [94], Сироткин С. А. [99], Соклакова И. В. [101], Ушакова О. А. [114], Фролов Ю. В. [126], Чекалина М. А. [136], Шифрин М. Б. [139], Шкардун В. Д. [140] и др.

Отдельные элементы планирования развития торговых организаций и организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами были исследованы в работах Ариничева И. В. [9, 10, 105, 107], Березенкова В. В. [16], Гайдука В. И. [16, 29, 30, 31], Дашкова Л. П. [34], Заяц Т. В. [40], Матвеева В. В. [60], Микитаевой И. Р. [64], Минько Э. В. [66], Михайлушкина П. В. [16], Памбухчиянца В. К. [34], Трубилина А. И. [16], Щепаккина М. Б. [142], Янивец А. А. [151] и др.

Анализ отечественных и зарубежных исследований, посвященных развитию стратегического планирования оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, позволяет сделать вывод о недостаточной разработке ряда ее важных аспектов: исследования использования методов стратегического планирования, стратегических моделей динамики основного капитала и моделей планирования деятельности организации, методик планирования численности трудовых ресурсов.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы состоит в разработке и научном обосновании методических и практических рекоменда-

ций по совершенствованию стратегического планирования оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Достижение поставленной цели обусловило решение следующих взаимосвязанных задач:

- исследовать сущностные основы стратегического планирования, обосновать модель планирования деятельности организации и основные этапы процесса планирования стратегии оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами;

- выявить факторы, определяющие состояние и динамику развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами в Краснодарском крае, и провести анализ используемых методов планирования;

- обосновать обобщенную математическая модель динамики основного капитала в организациях сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами с определением оптимальной нормы инвестирования прибыли в основной капитал организации;

- разработать модель стратегического планирования оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами с использованием методологии IDEF0;

- обосновать методический подход к оценке профессиональной готовности менеджеров к занятию тем или иным бизнес-процессом стратегического планирования, позволяющий распределить усилия менеджеров по бизнес-процессам организации;

- уточнить стратегию планирования численности и повышения квалификации торгового персонала фирменного магазина агрофирмы;

- обосновать проект создания типового оптово-распределительного центра.

Объект и предмет исследования. *Объектом* исследования выступает оптовая и розничная торговля продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края.

Предметом исследования являются экономические отношения в сфере агропромышленного комплекса и его отраслей: оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертационное исследование выполнено в рамках паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности) – п. 1.2.41 «Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК».

Теоретическая и методологическая основа исследования.

Теоретической основой исследования выступают фундаментальные концепции, принципы, функции и методы стратегического планирования, представленные в классических и современных исследованиях зарубежных и отечественных авторов.

Методологической основой диссертационной работы послужили современные научные подходы к исследованию форм и методов стратегического планирования, разработанные в русле системного и институционального подхода, теории стратегического управления.

Инструментарно-методический аппарат исследования включает принципы, обеспечивающие возможность применения системного и институционального подходов к направлениям совершенствования стратегического планирования оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края.

В экономической диагностике развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами в Краснодарском крае использовались функциональный, статистический и финансовый анализ, а также монографический и структурно-логический методы.

При обосновании направлений совершенствования стратегического планирования применялись методы: расчетно-конструктивный, экономико-математического и эконометрического моделирования.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили материалы Министерства сельского хозяйства РФ, Федеральной службы государственной статистики и госстатистики Краснодарского края, нормативно-правовые акты РФ и Краснодарского края по вопросам развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, бухгалтерская и финансовая отчетность организаций региона, публикации российских и зарубежных периодических изданий, ресурсы сети Интернет.

Нормативно-правовая база исследования включает Федеральные законы РФ, указы Президента и Постановления Правительства РФ, нормативные акты Краснодарского края, относящиеся к регулированию деятельности оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования базируется на системе взаимосвязанных теоретических и методологических положений, согласно которым развитие оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами на основе использования методов стратегического планирования позволит сформировать многоформатную инфраструктуру торговли, а организациям этой сферы обеспечить долгосрочную конкурентоспособность на рынке.

Научная новизна диссертационного исследования определяется системным характером изучения теоретических, методических и практических аспектов развития стратегического планирования оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Приращение научного знания, полученное в диссертационном исследовании, представлено следующими основными элементами:

- выявление доминирующих негативных факторов, ограничивающих реализацию методологии стратегического планирования в субъектах оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, позволило обосновать математическую модель планирования деятельности организации с учетом ограниченности ресурсов и дополнить существующую систему оценки эффективности деятельности показателями обслуживания кли-

ентов, что позволит уменьшить субъективизм в планировании и повысить научную обоснованность планов;

- разработана на основе современных методов теории производственных функций, динамического моделирования, дифференциальных уравнений обобщенная математическая модель динамики основного капитала субъекта оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, позволяющая осуществлять стратегию обновления основных фондов с учетом возможностей аккумуляции финансовых ресурсов с определением с помощью инструментальных средств оптимальной нормы инвестирования прибыли; в отличие от существующих, модель учитывает норму выбытия капитала, заемные средства и систему налогообложения организации;

- на основе метода функционального моделирования (IDEF0) предложена модель стратегического планирования для организации сферы розничной и оптовой торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, позволяющая с помощью функциональных диаграмм эффективно распределить ресурсы между операциями моделируемых процессов с последующей разработкой стратегической карты BSC, в отличие от существующих, включающая формирование корпоративных информационных систем с использованием технологии Big Data для совершенствования управления сбытом;

- обоснован методический подход с применением линейного программирования для оценки профессиональной готовности менеджеров организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами к руководству бизнес-процессами стратегического планирования, позволяющий оптимально распределить их усилия и зоны ответственности с учетом емкости и важности направлений деятельности с обоснованием системы аттестации в целях уменьшения противоречий между менеджерами и результативного использования их личных интеллектуальных ресурсов;

- обоснована стратегия планирования количественного и качественного состава торгового персонала фирменного магазина агрофирмы, включающая в себя методику оценки количественного состава персонала с применением ими-

тационного моделирования, впервые с использованием модуля, позволяющего задавать структуру организации в качестве экзогенной переменной, а также систему мероприятий по обучению специфике трудовой деятельности персонала организации в адаптационный период, что позволит обосновать на перспективу оптимальное число компетентных сотрудников в каждом структурном подразделении фирмы;

- на основе проведенных исследований составлена матрица SWOT-анализа оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края, выявлены и систематизированы факторы, препятствующие развитию экспорта продовольственных товаров и формированию сети агропродовольственных оптовых рынков, что позволило уточнить перечень услуг типового оптово-распределительного центра и обосновать инвестиционный проект его создания со строительством быстровозводимых холодильных складов из легких стальных конструкции для хранения плодовоовощной продукции с использованием механизма государственно-частного партнерства с заключением концессионного соглашения и разработкой ключевых показателей эффективности проектной группы, введение которых позволит стимулировать участников команды к исполнению сроков, бюджета проекта и выходу его на проектную мощность.

Положения диссертации, выносимые на защиту:

- сущностные основы стратегического планирования, модель планирования деятельности организации, основные этапы процесса планирования стратегии оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами;

- факторы, определяющие состояние и динамику развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами в Краснодарском крае, и результаты анализа используемых методов планирования;

- обобщенная модель динамики основного капитала в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельско-

хозяйственными товарами, с определением оптимальной нормы инвестирования прибыли в основной капитал организации;

- модель стратегического планирования организации, осуществляющей оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами с применением методологии IDEF0 и использованием информационных технологий;

- методический подход к оценке профессиональной готовности менеджеров к занятию тем или иным бизнес-процессом стратегического планирования, позволяющий эффективно распределить их усилия по бизнес-процессам организации;

- стратегия планирования численности и повышения квалификации торгового персонала фирменного магазина агрофирмы;

- стратегический план создания типового оптово-распределительного центра.

Теоретическая и практическая значимость результатов научного исследования. Теоретическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования основных выводов работы для совершенствования научно-методической базы стратегического планирования оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами. Результаты диссертации могут быть использованы управленческим персоналом организаций в качестве научной основы стратегического менеджмента и планирования. Теоретическую значимость имеет предложенная автором типовая модель организации стратегического планирования оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, модель планирования деятельности организации с учетом ограниченности ресурсов и уточненная система оценки эффективности деятельности организаций, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Изложенные в диссертационной работе методические положения и практические рекомендации: определение оптимальной нормы инвестирования

прибыли в основной капитал организации с учетом возможностей аккумуляции финансовых ресурсов; методика планирования количественного состава торгового персонала агрофирмы; методический подход к оценке профессиональной готовности менеджеров к занятию тем или иным бизнес-процессом стратегического планирования организации; модель стратегического планирования организации, осуществляющей торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами, с использованием методологии IDEF0; методика разработки инвестиционного проекта оптово-распределительного центра с использованием механизма государственно-частного партнерства – внедрены в учебный процесс кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина» при разработке лекционных курсов, рабочих программ, подготовке учебно-методических разработок по дисциплинам: «Инвестиционная оценка стратегических решений» для специальности 38.05.01 Экономическая безопасность специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности» и магистратуры 38.04.02 Менеджмент направленность «Управление проектами»; «Управление проектами» для магистратуры 38.04.01 Экономика направленность «Экономика фирмы и отраслевых рынков»; «Стратегический менеджмент» для магистратуры 38.04.02 Менеджмент направленность «Управление проектами»; «Реинжиниринг бизнес-процессов» для бакалавриата 38.03.01 Экономика направленность «Экономика предприятий и организаций» и др.

Практическая значимость исследований заключается в использовании полученных результатов для совершенствования существующих методов стратегического планирования развития деятельности в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Для совершенствования управления бизнес-процессами организации и совершенствования управления оптовым сбытом сельскохозяйственной про-

дукции автором предложена и внедрена в ООО «Агрофирма имени Ильича» технология Big Data.

В АО Агрокомплекс им. И.Т. Ткачева принята к внедрению методика определения оптимальной нормы инвестирования прибыли в основной капитал организации с учетом возможностей аккумуляции финансовых ресурсов, за счет реинвестируемой в процессе распределения прибыли. Организацией используется разработанная автором система мероприятий по обучению особенностям трудовой деятельности персонала организации в адаптационный период и система аттестации менеджеров.

Модель стратегического планирования для организации оптовой торговли сельскохозяйственными товарами с использованием методологии IDEF0 с разработкой стратегической карты BSC принята к внедрению в ООО «Агрофирма имени Ильича».

Реализация разработанной автором методики планирования количественного состава торгового персонала агрофирмы позволит оптимизировать численность персонала.

Апробация и реализация результатов исследования.

Результаты диссертационной работы изложены, докладывались и были одобрены на всероссийской научной конференции в г. Краснодаре в 2012 г., международных научных конференциях в г. Геленджике в 2012 г., г. Анапе в 2013 г. и 2014 г., г. Краснодаре в 2018-2022 гг., а также подтверждены успешной апробацией и внедрением результатов в деятельность торговых организаций Краснодарского края.

Проведена опытная апробация разработанных автором моделей и методик: модели стратегического планирования основного капитала, методики планирования количественного состава трудового персонала, типовой модели организации стратегического планирования в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными товарами и сельскохозяйственной продукцией Краснодарского края, подтвердившая их работоспособность и адекватность.

Публикации результатов исследования. Автором по теме исследования опубликованы 23 научные работы, в том числе 10 статей в изданиях ВАК РФ, две монографии. Общий объем публикаций 24,6 п.л., в том числе, вклад автора – 10,3 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение и список использованной литературы.

Работа изложена на 226 страницах, содержит 84 рисунка и 35 таблиц. Список использованных источников содержит 168 наименований.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационной работы, сформулированы ее цель и задачи, представлена теоретико-методическая и информационная база исследования, научная новизна, обоснована теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы стратегического планирования в организациях оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами» исследованы роль и значение оптовой и розничной торговли в системе аграрного рынка, уточнены сущность, принципы, методы и инструменты стратегического планирования, методика оценки эффективности методов стратегического планирования в организации.

Во второй главе «Анализ оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами» проведен анализ стратегии развития агропромышленного комплекса и оценка уровня развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края; исследована динамика трудового персонала, инвестиций и движения основного капитала и использования методов стратегического планирования в организациях сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

В третьей главе «Совершенствование стратегического планирования оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами» разработаны элементы стратегии развития оптовой и розничной торговли, практические рекомендации по планированию нормы реинвестирования

в основной капитал организации; рекомендации по совершенствованию стратегического планирования на основе функционального моделирования, управления бизнес-процессами и стратегии планирования численности и повышения квалификации торгового персонала в организации; предложена стратегия планирования оптово-распределительных центров.

В заключении представлены итоги выполненного исследования, рекомендации по их использованию и перспективы дальнейшей разработки темы исследования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ

1.1 Оптовая и розничная торговля в системе аграрного рынка

Аграрный рынок отражает экономические взаимоотношения в сфере производства и обмена продукцией АПК и является регулятором агропромышленного производства. Структура аграрного рынка представлена на рисунке 1.1.

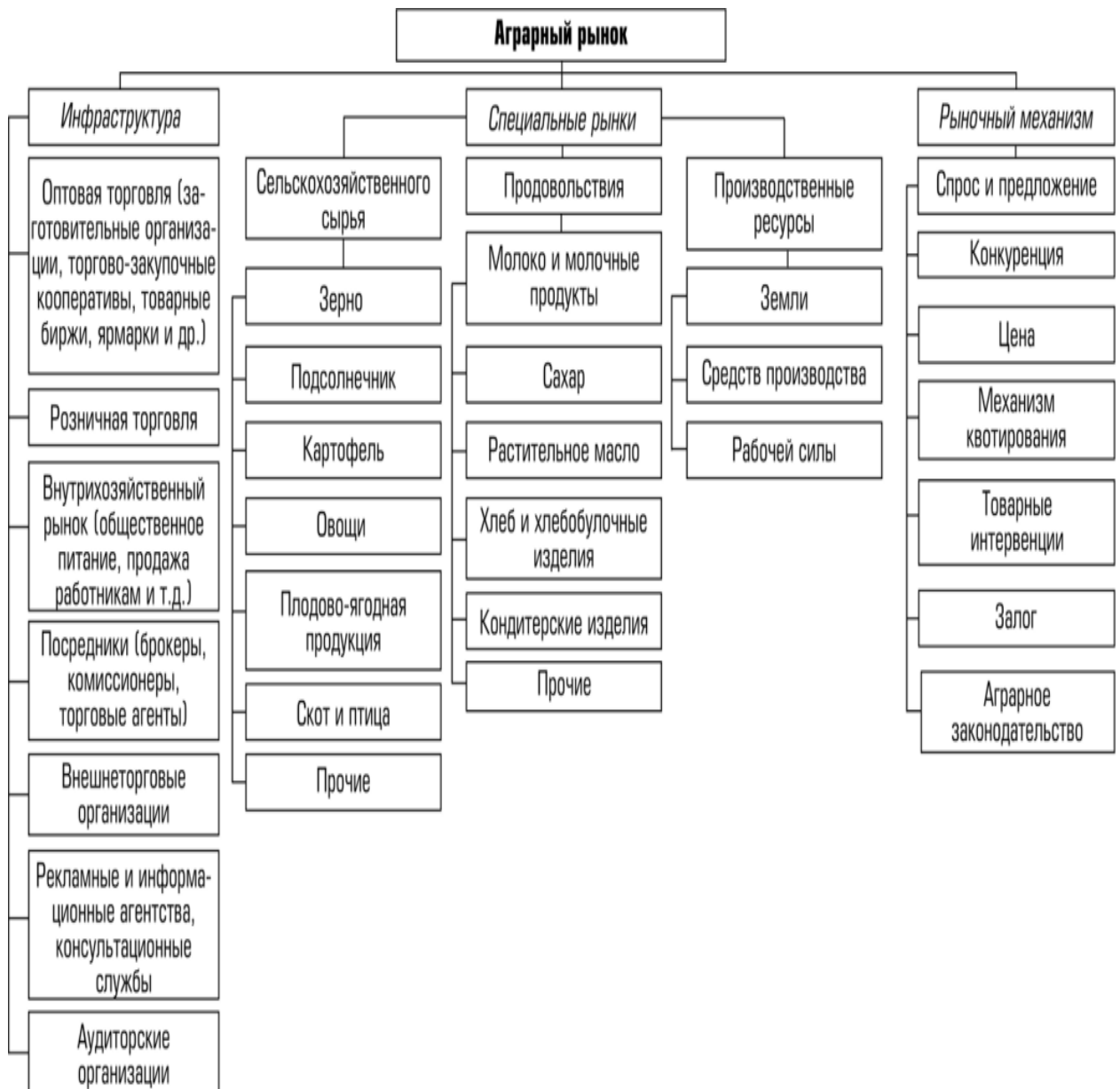


Рисунок 1.1 – Структура аграрного рынка
Источник: [81]

Розничный рынок в составе аграрного рынка – это имущественный комплекс, предназначенный для осуществления деятельности по продаже товаров на основе договоров розничной купли-продажи и имеющий торговые места.

Рынки подразделяются на универсальные и специализированные. Универсальный рынок – розничный рынок, на котором менее восьмидесяти процентов торговых мест от их общего количества предназначено для осуществления продажи товаров одного класса, определяемого в соответствии с номенклатурой товаров, устанавливаемой федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере торговли.

Специализированный рынок – розничный рынок, на котором восемьдесят и более процентов торговых мест от их общего количества предназначено для осуществления продажи товаров одного класса, определяемого в соответствии с номенклатурой товаров, устанавливаемой федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере торговли.

Предпринимательство – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества – продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке [16].

Экономическая сущность предпринимательства заключается в поиске новых факторов производства с целью удовлетворения спроса. Субъектом деятельности может являться как индивидуальный предприниматель, так и группа лиц, действующих в рамках организации и выступающих с инициативой по выпуску новых видов товаров, реализации новых решений, подходов и т. п. [16, 24].

Предпринимательская деятельность осуществляется в соответствии с принципами, закрепленными Конституцией РФ, Налоговым кодексом РФ,

законом о защите юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и др. [39, 115-118].

Выделим основные принципы осуществления предпринимательской деятельности [5, 20, 21, 25, 50, 139]:

- 1) свобода предпринимательской деятельности;
- 2) юридическое равенство частной, государственной, муниципальной и иных форм собственности;
- 3) свобода конкуренции и ограничение монополистической деятельности;
- 4) получение прибыли как основной стимул, главный побудительный мотив предпринимательства;
- 5) государственное регулирование предпринимательства;
- 6) соблюдение требований законодательства, законность правовых актов и деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, регулирующих предпринимательство;
- 7) единое экономическое пространство.

Кроме указанных принципов, которые в значительной мере отображают правовые основы предпринимательства, каждое предприятие в условиях социально ориентированной рыночной экономики должно действовать на принципах коммерческого расчета [20, 34]:

- самокупаемость;
- самофинансирование;
- самообеспечение;
- материальная заинтересованность;
- экономическая ответственность;
- хозяйственная самостоятельность в пределах действующего законодательства в сочетании с контролем государственных органов за его соблюдением.

Выделяют три основные сферы предпринимательства: производственная, коммерческая, финансовая и консалтинговая. Иные виды предпринимательской деятельности включаются в состав трех основных (рисунок 1.2).

Риски предпринимательских структур, основным видом деятельности которых является торговля, во многом схожи с рисками в других отраслях, в частности с налоговыми, кредитными рисками, а также рисками котрактирования (исполнения контрактов). Но есть и специфические риски, связанные с валютными операциями, киберугрозами, инвестициями при открытии новых торговых площадок, изменениями покупательной способности.

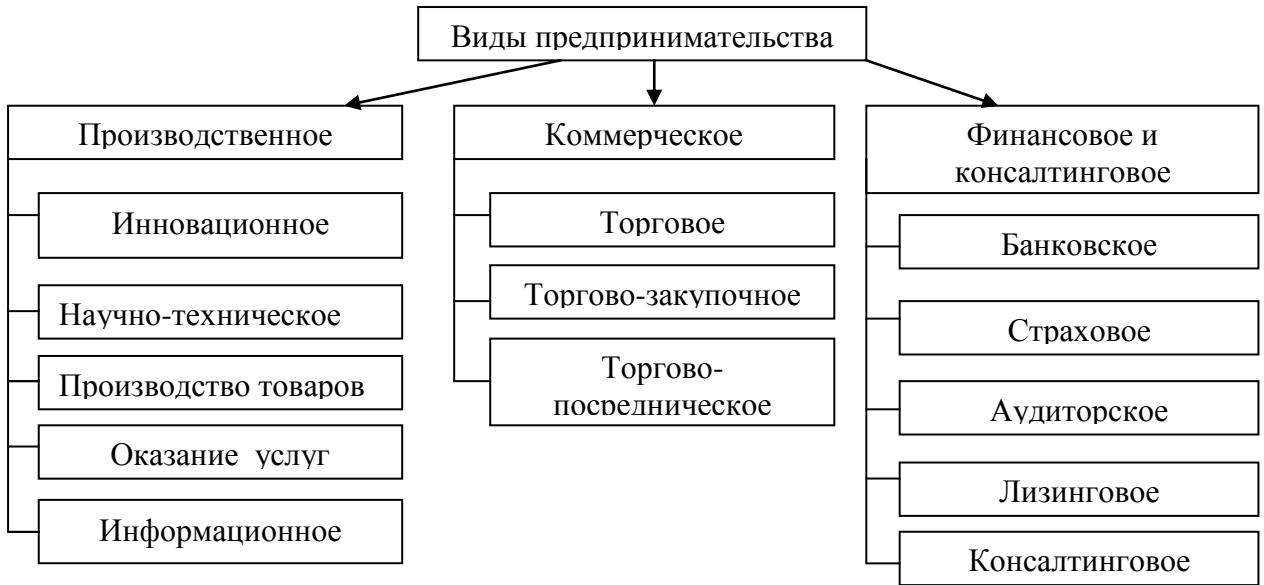


Рисунок 1.2 – Виды предпринимательства
 Источник: составлено автором

Функционирование рискового механизма организации сферы розничной и оптовой торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами происходит в среде, характеризующейся множеством параметров, которые не всегда могут быть оперативно количественно определены.

В связи со сложившейся ситуацией в сфере розничной и оптовой торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами можно выделить следующие группы рисков, присущих данному направлению предпринимательской деятельности:

- 1) макроэкономические риски;
- 2) страновые риски (специфические, присущие особенностям развития российской экономики);
- 3) институциональные риски;
- 4) отраслевые риски;

5) политические риски.

Характерной разницей между оптовой и розничной торговлей является то, кем является покупатель: для оптовой торговли – это организация, для розничной – конечный покупатель. Это влияет как на формат введения коммерческой деятельности, так и на то, какие риски с большей вероятностью могут возникнуть.

Респонденты отмечают следующие угрозы, равносильные по своему влиянию, которые можно сгруппировать:

1. Общеэкономические:

- 1) развитие ситуации с санкциями в отношении РФ;
- 2) стихийные бедствия;
- 3) темпы технологических перемен;
- 4) изменение нестабильность климата;
- 5) коррупция;
- 6) социальная нестабильность;
- 7) киберугрозы, мошенничество с данными или их кража.

2. Отраслевые:

- 1) изменение поведения потребителей;
- 2) регулирование отрасли;
- 3) увеличение налоговой нагрузки;
- 4) возникновение «спекулятивных пузырей» на ключевых рынках;
- 5) доступность квалифицированных кадров.

То есть основная часть рисков происходит вне предприятия и больше связаны с общими проблемами российской экономики и особенностями отрасли, чем с ситуацией внутри фирмы или изменениями в отрасли.

Учитывая направление настоящего исследования, остановимся подробнее на вопросах торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами. Под процессом сбыта понимают совокупность товарно-денежных отношений по поводу обмена между субъектами рынка. Посредники на рынке способ-

ствуют функционированию процесса сбыта. Для заключения сделки необходимо обеспечить взаимовыгодные условия между продавцами и покупателями.

В настоящий период отношения между производителями, посредниками и потребителями могут иметь множество видов и форм. Наиболее активны в этих отношениях производители, которые, выбирая систему сбыта, определяют риски товародвижения, издержки на сбыт и прибыль. При сбыте продовольственных и сельскохозяйственных товаров через посредников нет контакта с конечными потребителями, что снижает эффективность усилий по поддержанию имиджа торговой марки и контролю цен (таблица 1.1). Это может влиять на конкурентоспособность товара.

Таблица 1.1 – Преимущества и недостатки методов сбыта продовольственных и сельскохозяйственных товаров

Преимущества	Недостатки
Прямой сбыт	
Фирма получает максимум прибыли	Увеличение расходов на инфраструктуру сбыта
Увеличение наличных расчетов	Трудности учета товарно–денежных потоков
Товаропроизводитель хорошо знает потребителя	Дополнительная потребность в инвестициях
Контроль цены и качества продукции	Относительно небольшой объем реализации продукции
Поддержание имиджа фирмы без больших дополнительных расходов	Сужается зона обслуживания рынка
Потребитель более охотно покупает готовую продукцию у производителя	
Со стороны производителя может осуществляться гибкая политика цен	
Непрямой сбыт	
Возрастает вероятность отгрузки крупных партий продукции	Производитель ослабляет контроль над ценами и качеством продуктов питания
Происходит активное освоение новых продуктовых рынков	За счет роста числа посредников снижается прибыль производителя
Более качественно удовлетворяются потребности покупателей в доступности, количестве продукции, сервисе обслуживания	Ослабевает доступ к информации о предпочтениях потребителей
У производителя усиливается возможность концентрации на производстве широкого ассортимента продукции	Посредники могут быть достаточно непредсказуемы
	Возрастает зависимость от оптовиков и других уровней канала сбыта продукции

Источник: составлено автором на основе [96]

Многоканальный сбыт готовой продукции широко используют в практике для:

- создания конкуренции между каналами и тем самым роста мотивации работать более эффективно;
- снижения затрат на содержание собственных каналов с одновременным сохранением преимуществ прямого сбыта;
- дифференцирования подходов к обслуживанию каждого рыночного сегмента;
- увеличения охвата рынка.

Существуют следующие варианты организационных форм формирования многоканального сбыта (рисунок 1.3).

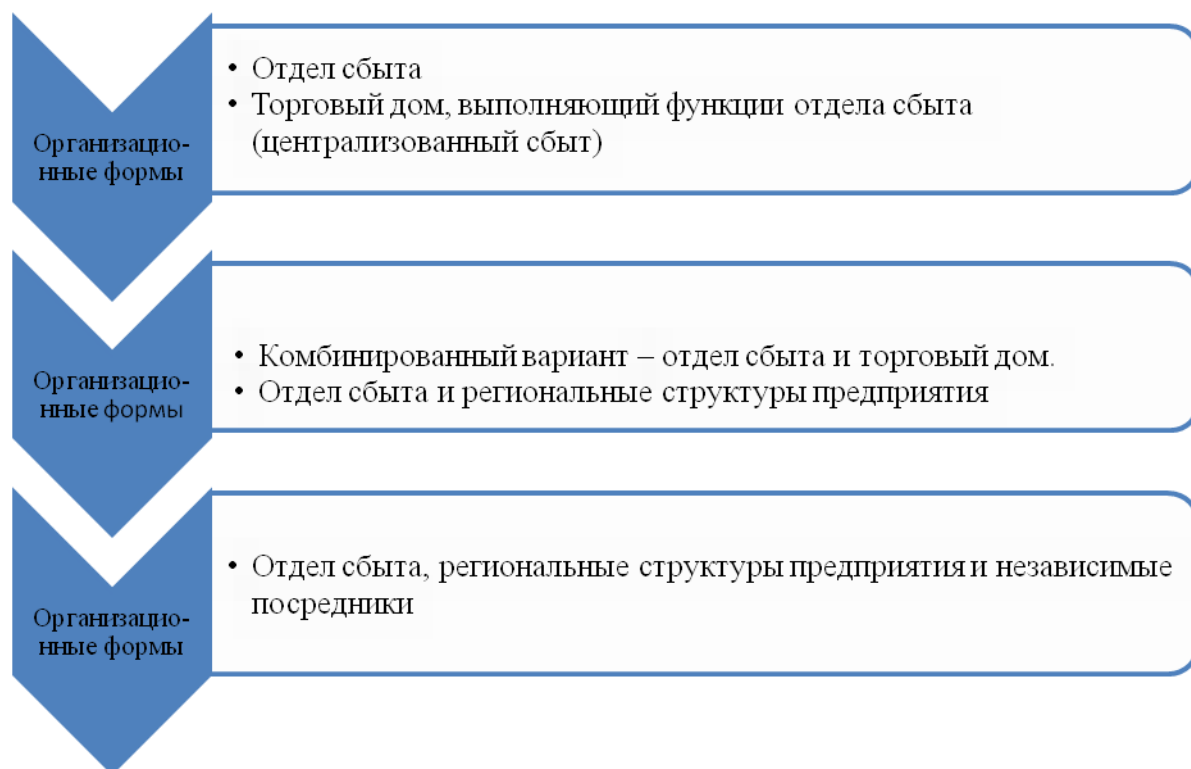


Рисунок 1.3 – Различные варианты организационных форм многоканального сбыта
Источник: [96]

«Под сбытовой политикой фирмы понимают совокупность стратегий сбыта в маркетинге и мероприятий руководства по формированию ассортимента продукции, ценовой политики, спроса и стимулирования сбыта, заключению договоров продажи (поставки) товаров, товародвижению, транспортировке, организационным, материально–техническим и прочим аспектам сбыта» [96].

При этом сбытовая политика должна соответствовать бизнес–философии фирмы, а также принятому курсу действий (ориентирам).

Производителю для принятия эффективных решений по сбыту необходима информация о реальном состоянии рынка. Сбытовая политика строится с учетом потребностей, предпочтений потребителей продукции организации, которые меняются, должна предусматривать регулярное обновление ассортимента и расширение сервисных услуг.

Стратегическая задача фирмы как субъекта рыночной экономики – создание эффективной системы сбыта. Просчеты в обосновании каналов сбыта продукции приводят к сбою притока денег.

В общем виде алгоритм по формированию сети сбыта продовольственных и сельскохозяйственных товаров выглядит так:

- 1) определение длины и ширины каналов сбыта и создание их графического изображения;
- 2) проектирование и графическое представление возможных вариантов товаропроводящей сети;
- 4) качественная балльная оценка предлагаемых каналов сбыта;
- 5) количественная оценка (стоимость каналов сбыта);
- 6) подбор вариантов посредников, подходящих сети сбыта;
- 7) выбор схемы, соответствующей по уровню издержек.

После анализа плановых каналов необходимо определить перспективные каналы, закрыть неэффективные и установить планируемые объемы продаж по каналам распределения.

Одним из вариантов классификации каналов сбыта считают группы клиентов, связанных типом дистрибуции. В этом случае возможны группы каналов сбыта.

Наиболее популярными инструментами для удержания, привлечения клиентов и уменьшения рисков их оттока у компаний являются:

- 1) регулярные маркетинговые (ценовые) акции;
- 2) привлекательные для покупателей программы лояльности;

- 3) развитие одновременно традиционного и онлайн-каналов продаж;
- 4) эксклюзивные ассортиментные позиции и предложения;
- 5) регулярное обновление/расширение ассортимента;
- 6) активные рекламные компании;
- 7) постоянный сбор обратной связи от потребителей и учет их пожеланий;
- 8) внедрение передовых технологий и бизнес-моделей.

Современные условия развития торговли, которые характеризуются увеличением доли online-продаж, требуют современных подходов к организации системы продвижения товаров. Наиболее значимым инструментом в повышении конкурентоспособности компании, занятой в отрасли торговли, в части реализации товаров становится применение в деятельности internet-маркетинговых технологий.

Практическая значимость использования internet-маркетинговых технологий в сфере торговли заключается в том, что в настоящее время, когда нестабильность экономики обуславливается множеством различных факторов, среди которых сегодня особое место заняла пандемия коронавирусной инфекции, возникает необходимость в применении инструментов, сочетающих в себе как традиционные маркетинговые меры воздействия, так и инновационные, отличающиеся большей гибкостью и возможностью адаптации к различным факторам. Синтез последних обеспечивает высокую эффективность сбытовой деятельности предприятия торговли.

Наряду с этим, необходимость использования internet-маркетинговых технологий обуславливается стремлением продвижения товаров с минимальными сопутствующими затратами, что также является одним из факторов, повышающих уровень конкурентоспособности предприятия торговли. Достоинства применения internet-маркетинговых технологий также заключаются в том, что они позволяют отслеживать динамику спроса, а их стоимость достаточно низкая.

Итак, internet-маркетинг представляет собой инструмент, позволяющий реализовать маркетинговые мероприятия в цифровом пространстве со сниже-

нием транзакционных издержек, что, безусловно, является одним из преимуществ его использования. Основными internet-маркетинговыми технологиями, которые способны повысить уровень конкурентоспособности предприятия розничной торговли, выступают аукционы рекламы Real Time Bidding (RTB), баннерная и контекстная реклама, лидогенерация, реклама в социальных сетях (SMM).

Аукционы рекламы Real Time Bidding (RTB) предназначены для продажи рекламы в форме аукциона, проводящегося в реальном времени. Основу аукционов рекламы RTB составляют RTB-системы. Торги в режиме реального времени проводятся при посредничестве рекламных бирж. Чтобы присоединиться к аукциону, компании необходимо использовать платформу обмена. RTB-система объединяет множество небольших сетей, соединяя владельцев популярных платформ и приложений и бизнес-менеджеров.

Поскольку RTB и программное размещение рекламы часто используются как синонимы, принято думать, что и то, и другое относится к одному и тому же понятию. На самом деле, это ошибочное представление. Программное размещение рекламы включает в себя все действия по покупке, которые осуществляются с помощью технологий и предлагают отдельные платформы для поставщиков услуг (издателей) и поставщиков услуг (владельцев бизнеса). Говоря о RTB-системе, подразумевается определенный набор программной торговли рекламой, который позволяет владельцам бизнеса покупать рекламные места, делая предложения в режиме реального времени.

Баннерная реклама рассматривается как online-рекламные кампании на основе изображений, в которых используется медийная реклама или имиджевая реклама. Эти рекламные баннеры основаны на изображениях, а не на тексте. Эта баннерная реклама, как правило, экономически эффективна и позволяет рекламодателям привлекать посетителей и эффективно отображать свои товары и услуги на online-платформе.

Баннерная реклама похожа на традиционный маркетинговый инструмент, но она может существенно отличаться в том, как рекламодатели платят хосте-

ру. В баннерной рекламе хостеру можно заплатить одним из трех способов: стоимость за показ, стоимость за клик и стоимость за действие. В настоящее время баннерная реклама использует технологию торгов в реальном времени. Эта технология позволяет компаниям делать ставки на рекламное пространство в течение времени, необходимого для загрузки рекламного баннера. Преимуществами использования баннерной рекламы являются:

1. Быстрый старт. Создание рекламных баннеров занимает несколько дней: необходимо просмотреть изображения и выбрать правильную целевую страницу. Отдача от него почти мгновенная: пользователи видят его и совершают переход, попадая на сайт компании.

2. Контроль за размещением и расходами. При необходимости можно «удалить» баннер в любое время. Как только компания понимает, что достигла желаемого результата, она удаляет баннерную рекламу.

3. Настройка строго на целевую аудиторию. Благодаря расширенным настройкам таргетинга компания может выбрать только тех пользователей, которые могут быть заинтересованы в ее продуктах, и настроить их показы. Компании не нужно вкладывать дополнительные средства, оплачивая показы по всему интернету – требуется только указать геолокацию, дни и время показа.

4. Эффективные сайты. У компании возникает возможность размещать свою рекламу на узкоспециализированных сайтах, где она будет получать целевых пользователей.

5. Универсальность. Баннерную рекламу можно создать практически для любого вида бизнеса. Благодаря яркости и видимости он гарантированно привлекает потенциальных клиентов.

Лидогенерация – маркетинговый процесс стимулирования и привлечения интереса к продукту с целью совершенствования системы продаж. Лидогенерация может быть полезна для любого типа или размера бизнеса. Лидогенерация существует уже давно, но методы изменились: теперь нужно просто найти клиента на ранней стадии его продаж и направить действия отдела продаж в нужное русло. Каждый покупатель владеет достаточной информацией, поэтому

жизненно важно найти новые способы преодолеть статику и охватить потенциальных клиентов. Вместо того чтобы находить клиентов с помощью массовой рекламы и рассылок по электронной почте, маркетологи должны полагаться на то, что их найдут и построят отношения со своими покупателями. В век информационного изобилия маркетинг переживает масштабный сдвиг. Клиенты на сегодняшний день более информированы, более влиятельны в социальном плане и менее склонны реагировать на различные кампании. Маркетинг должен создавать контент, который действительно нужен людям.

Маркетинг в социальных сетях (SMM) представляет собой internet-маркетинговую технологию, ориентированную на социальные платформы, такие как Facebook, Instagram, TikTok, для продвижения бренда, роста целевой аудитории, увеличения посещаемости web-сайтов и увеличения продаж.

Главная задача в применении SMM в качестве internet-маркетинговой технологии для совершенствования системы продвижения товаров заключается в обеспечении восприятия рекламы потенциальными клиентами не в качестве спама, необходимо добиться нужного маркетингового эффекта.

Наиболее эффективным методом применения SMM является обеспечение заинтересованности потенциальных покупателей с дальнейшим их вовлечением с помощью выполнения определенных действий (например, выбор конкретного пункта среди представленных, заполнение анкеты с целью определения интересов и др.).

«Оптовая торговля – это покупка и продажа товаров крупными партиями для коммерческих целей или производственного использования» [16].

«Оптовая торговля продовольственными и сельскохозяйственными товарами выполняет много разнообразных функций, и все их можно свести к следующим:

1. Складирование и хранение товаров.
2. Формирование ассортимента.
3. Транспортировка товара.
4. Сбыт и его стимулирование.

5. Финансирование обращения.
6. Принятие торгового риска.
7. Информация о товаре и реклама.
8. Оказание услуг по управлению сбытом» [16].

В целом классификация оптовиков может быть представлена следующим образом:

1. Коммерческие структуры производителей.
2. Специализированные предприятия, фирмы, агентства.
3. Коммерческие структуры предприятий розничной торговли и их объединения [16].

Розничная торговля представляет собой конечное звено в торговле продовольственными и сельскохозяйственными товарами непосредственно потребителю и осуществляет ряд функций [16, 34, 40, 146, 151]:

- 1) проводит отбор товаров, их сортировку и формирование товарного ассортимента;
- 2) представляет потребителям информацию о реализуемых товарах;
- 3) проводит операции по хранению, маркировке товаров и установлению на них розничных цен;
- 4) осуществляет оплату и кредитование поставщиков;
- 5) информирует поставщиков и потребителей о конъюнктуре рынка.

По широте услуг предприятий розничной торговли различают:

- 1) предприятия самообслуживания;
- 2) организации со свободным отбором товаров, с ограниченным обслуживанием, с полным обслуживанием.

Определения объектов торговой и складской сети на основе ГОСТа Р51303-99 «Торговля, Термины и определения»:

Универсальный неспециализированный магазин – предприятие розничной торговли с комбинированным или смешанным ассортиментом товаров.

К неспециализированным магазинам относятся:

Гипермаркет – предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные и непродовольственные товары универсального ассортимента преимущественно по форме самообслуживания, с площадью торгового зала от 5000 м².

Магазин-склад – предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные и (или) непродовольственные товары универсального ассортимента по форме самообслуживания преимущественно из транспортной тары (ящики, контейнеры и др.) населению, а также предприятиям (индивидуальным предпринимателям) для последующей перепродажи, использования в мелком производстве или оказания услуг населению, с площадью торгового зала от 650 кв, метров.

Универсам (супермаркет) – предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары частого спроса преимущественно по форме самообслуживания, с площадью торгового зала от 400 м².

Гастроном – предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары универсального ассортимента с преобладанием в нем гастрономии с индивидуальным обслуживанием покупателей через прилавки, с площадью торгового зала от 400 м².

Магазин «Товары повседневного спроса» – предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные и непродовольственные товары частого спроса, преимущественно по форме самообслуживания.

Магазин «Продукты» (минимаркет) – предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары узкого ассортимента, основные из которых хлеб, кондитерские товары, гастрономия, винно-водочные изделия, пиво, безалкогольные напитки, с индивидуальным обслуживанием через прилавки, и с площадью торгового зала от 18 м².

К специализированным магазинам относятся: магазины «Рыба», «Мясо», «Колбасы» и т. п.

Оборот розничной торговли представляет собой выручку от продажи товаров населению для личного пользования в домашнем хозяйстве за наличный расчет или оплаченных по кредитным карточкам, расчетным чекам банков, по перечислениям со счетов вкладчиков, посредством платежных карт. Стоимость товаров, проданных отдельным категориям населения со скидкой, включается в оборот розничной торговли в полном объеме.

В настоящее время происходит постепенная концентрация продовольственного рынка (рисунок 1.4).

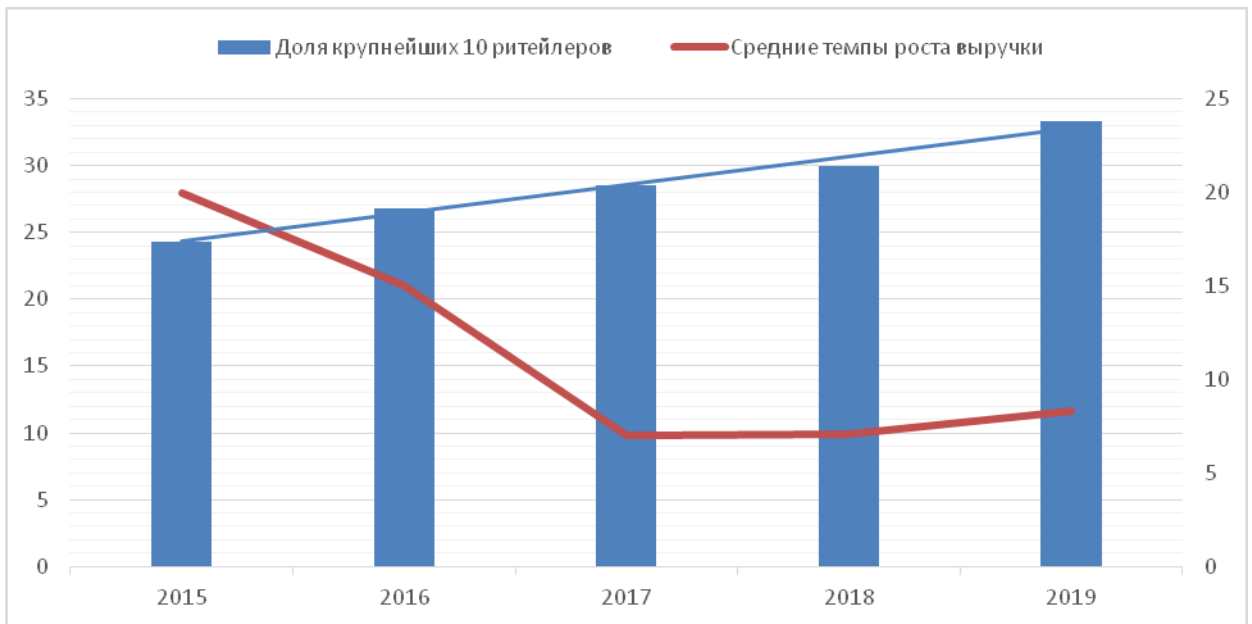


Рисунок 1.4 – Доля Топ-10 игроков в обороте розничной торговли продуктами питания, %, 2015-2019 г.

Источник: [134]

Из представленной на рисунке динамики и структуры видно, что доля топ 10 ритейлеров на продуктовом рынке возросла до 33,3%, однако стоит отметить, что средние темпы выручки значительно сократились с 27% до 7 % всего за 3 года. В 2017 г. наконец остановилось падение продаж, которое связано с экономическим кризисом и уменьшением доходов населения, и в последние годы снова минимальными темпами растет. Это показывает насколько розничный рынок подвержен влиянию изменений экономической конъюнктуры в целом.

В России (рисунок 1.5) выделяется постоянный топ лидеров ритейла. Крупные игроки продолжают поглощения и различные структурные метамор-

фозы, например, компании «Магнит», «Почта России» и банк ВТБ подписали меморандум для формирования комбинированных услуг для общих клиентов.

Степень консолидации рынка значительно уступает всем развитым странам, развитие розничной торговли не останавливается, и данная тенденция становится ведущей в России.

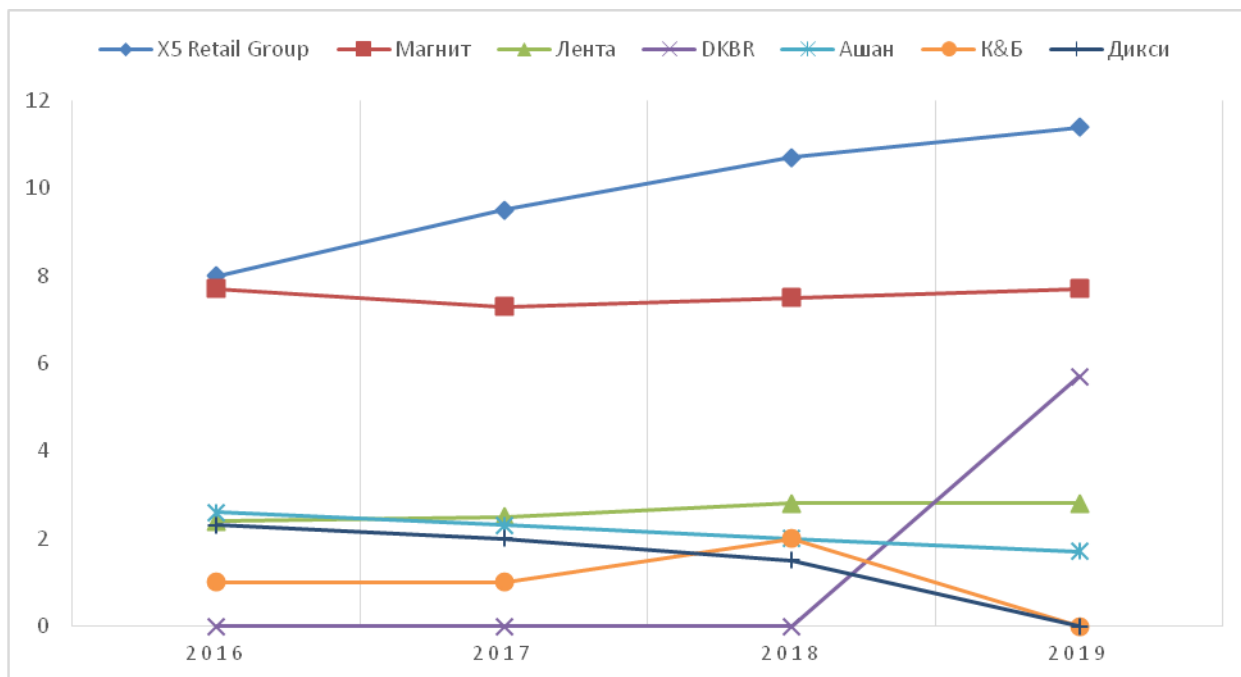


Рисунок 1.5 – Доля ТОП-5 ритейлеров в обороте розничной торговли, %
Источник: [134]

Для крупных фирм требуются большие транспортные и складские ресурсы. Такие компании имеют немалые преимущества перед маленькими сетями за счет масштабов закупок: приобретая большие партии товара, компании могут получить более выгодную цену у поставщиков и обеспечить стабильность поставок, но такие партии невозможно доставлять напрямую от поставщика на точку розничных продаж, их нужно перераспределять по магазинам. Для этого требуются «перевалочные базы» – региональные склады, распределительные центры. Распределительные центры (РЦ) позволяют отбирать товары для комплектации вплоть до штук и поставлять в магазины ровно столько, сколько требуется согласно расчетам спроса. Также они позволяют уменьшить «плечо доставки» – время, за которое товар доставляется от РЦ до конкретной точки продаж, обеспечивают оперативность оборота многоразовой тары, рентабельность

сбора побочных продуктов розничной торговли (например, вторсырья) и оперативность поставок товаров, являются перевалочными базами и для транзитных доставок товаров в другие регионы. А за счет поставок товаров местных производителей обеспечивается свежесть продуктов в конечных точках продаж.

База данных (БД) РЦ – это стандартизированная децентрализованная система: каждый РЦ имеет свою собственную БД РЦ (центральной системы БД РЦ, хранящей данные со всех РЦ, нет), однако все эти системы имеют одинаковую архитектуру и логику за счет еженедельного поэтапного обновления ИС поставками обновленного программного обеспечения (разработками ИТ-подразделений компании для оптимизации процессов, внедрения новых процессов или исправления выявленных ошибок). При этом доступ в такие базы в зависимости от уровня прав имеют как пользователи самого РЦ, так и пользователи в головной компании (ГК), поскольку некоторые показатели и отчетность контролируется подразделениями ГК напрямую, и даже некоторые процессы ответственные подразделения ГК курируют или выполняют непосредственно в БД РЦ. Такие подразделения зачастую работают круглосуточно, чтобы обеспечить работу тех РЦ, у которых не совпадают часовые пояса или же у которых работа ведется в круглосуточном режиме. Все БД хранятся на серверах компании, поэтому доступ к ним благодаря технологиям интернет-сетей может быть из любой точки России или мира.

БД РЦ сопровождает большой отдел разнопрофильных ИТ-специалистов, часть из которых занимаются непрерывными доработками этой ИС, а часть – в виде службы технической поддержки – работает с обращениями пользователей этой ИС.

В структуре сети РЦ ПАО «Магнит» присутствуют специфические транзитные РЦ, занимающиеся только перераспределением больших партий товаров на остальные РЦ, например, РЦ Новороссийск с функциями перераспределения импортных товаров, и так называемые РЦ «Оклейка» – это РЦ, на которых происходит маркировка акцизами алкоголя собственного импорта.

Из-за увеличивающихся темпов работы у розничных сетей повышение технологизации является очевидным шагом к поддержанию роста их конкурентоспособности.

К текущему моменту произошли следующие изменения в этом направлении:

1. С 2017 года ритейл начал внедрять онлайн-кассы.
2. У крупнейшего игрока продуктов X5 Retail Group расходы достигли 10 % и в дальнейшем могут вырасти.
3. Открываются интернет-магазины, развивается торговля продуктами категории fresh.

В некоторые регионы доступ автомобильного грузового транспорта нерентабелен или невозможен, используется доставка товаров по железной дороге. Именно поэтому ритейлеры зачастую ставят целью завоевание выборочных регионов. Однако есть компании, которые стараются распространить своё влияние на всю территорию страны.

Оборот оптовой торговли - это стоимость отгруженных товаров, приобретенных ранее на стороне в целях перепродажи юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям для профессионального использования (переработки или дальнейшей продажи).

Оборот оптовой торговли включает данные как по организациям, для которых эта деятельность является основной, так и по организациям других видов деятельности, осуществляющих оптовую торговлю.

Оптимальность работы оптовой торговли имеет высокое влияние на итоговые возможности продаж. Ключевым показателем оценки логистического процесса в части склада является качество складского сервиса по отношению к удовлетворению потребностей конечных магазинов, который называют «уровнем сервиса». Именно на этот сложный расчетный показатель ориентируются административные кадры, от него зависят премии и другие методы мотивации. Конечно же, такой важный показатель не может иметь субъективную природу, а потому он имеет четкую формулу расчета, основанную на проценте выполне-

ния заказов, спускаемых отделами планирования продаж или выполняющими их функции (зачастую такие заказы формируются автоматизированными системами), а также на других критериях, например, количество своевременных отгрузок, качество сборки заказов по результатам проверок, количество недовозов и перевозов, количество списаний и т. д.

1.2 Понятие, сущность и принципы стратегического планирования

«Управление представляет собой процесс целенаправленного воздействия на систему с целью сохранения ее состояния или перевода в новое состояние с учетом ее объективных особенностей» [1, 27, 62, 63, 100, 112].

Планирование является одной из основных функций менеджмента. Оно имеет множество трактовок [6, 32, 129, 153] и определяется двумя подходами (рисунок 1.6). В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают стратегическое, среднесрочное и тактическое планирование.

«Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих перспективных целей» [38, 55].

«Стратегическое планирование – целенаправленная деятельность органов управления хозяйствующих субъектов по разработке перспектив социально-экономического развития предприятия» [64, 65].

Работы отечественных и зарубежных ученых на сегодняшний день составляют теоретическую основу стратегического менеджмента и планирования в частности [3, 5, 8, 12, 15, 21, 23-26, 35, 38, 41, 43, 52-57, 67, 82-84, 94, 99, 101, 110, 114, 126, 135-136, 139-144, 146, 154-168].

Стратегическое планирование деятельности предприятий в Российской Федерации имеет давнюю историю и начало развиваться на основе долгосроч-

ного планирования. Планирование осуществлялось с помощью директивных заданий, сочетая пропорциональность.

Прогнозы социального развития создавались для трех временных горизонтов: на долгосрочную (5-10 лет), среднесрочную (3-5 лет) и краткосрочную (до 3 лет) перспективы. При переходе к рыночной экономике одни принципы перестали действовать, а другие подверглись модификации. С началом перестройки произошло падение «железного занавеса» советской экономики, в результате чего в нее начали проникать западные идеи планирования. В это время появляется много литературы, посвященной вопросам стратегического планирования, на предприятиях крупных промышленных центров внедряются стратегические планы.



Рисунок 1.6 – Сущность и принципы планирования

Источник: составлено автором

В этот период времени реализация стратегических планов и решений опиралась в основном на принципы программно-целевого подхода, который

начинался с выявления и четкой постановки конечных целей. После определения целей формировалась разработка целевых программ.

Один из самых распространенных методов программно-целевого планирования основан на необходимости упорядочивания проблем в виде графа, дерева целей или другой многоуровневой структуры. Построение графа осуществляется путем декомпозиции цели на подцели, после чего проводится построение мероприятий, осуществление которых способствует достижению поставленных целей.

Почти на всех предприятиях СССР существовали конкретные целевые программы развития, однако редко учитывались при составлении пятилетних планов, что являлось следствием командной системы планирования. Это обстоятельство имело место из-за противоречия основных принципов стратегического планирования с жесткой административной системой доперестроечной экономики. Стратегические решения были преимуществом вышестоящих органов управления. Кроме этого в данный период не шло речи о конкурентных преимуществах.

Лишь в начале 90-х годов начинают реализовываться учебные курсы по стратегическому управлению, образовываться первые бизнес-школы. В 1992 г. с распадом СССР произошли коренные изменения в деятельности российских предприятий, которым необходимо было адаптироваться к новым условиям хозяйствования. Вплоть до 1994 г. происходило массовое реформирование существующих и образование новых коммерческих предприятий.

Начиная с середины 90-х годов, когда предприятиям была предоставлена реальная самостоятельность, собственники компаний осознают необходимость разработки принципиально новых методов управления, использования стратегического подхода с вектором на внешнюю направленность.

Стратегическое планирование является молодой и перспективной областью науки управления, что приводит к большому объему непроработанных вопросов как в теории, так и в практике его применения [15, 24, 26].

Согласно Федеральному закону от 28 июня 2014 г. №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», «стратегическое планирование в Российской Федерации осуществляется на федеральном уровне, уровне субъектов Российской Федерации и уровне муниципальных образований и представляет собой деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации» [115].

На рисунке 1.7 представлены уровни, виды, функции и принципы стратегического планирования. Уровню и виду стратегического планирования могут соответствовать специфические функции и принципы.

В настоящее время одним из главных направлений развития экономики в России является формирование эффективного управления на микроуровне. Опыт зарубежных стран с развитой рыночной экономикой показывает, что совершенствование науки управления и ее внедрение в деятельность предприятий создает устойчивую основу для развития национальной экономики.

Постановка и решение задачи совершенствования управления в организациях будет способствовать решению ряда проблем, таких как привлечение инвестиций, эффективность использования ресурсов, достижение конкурентных преимуществ в глобальной экономике.

Стратегическое управление – это ряд операций, проводимых компанией для достижения долгосрочных целей, позволяющих компании выживать и развиваться в условиях конкуренции с учетом факторов внешней среды. Чем более нестабильны эти условия, тем больше компания нуждается в четкой стратегии.



Рисунок 1.7 – Система стратегического планирования
Источник: составлено автором с учетом [115].

Для достижения целей необходимо:

- полагаться на человеческий потенциал;
- удовлетворять потребности потребителей;
- обладать гибкостью и управлять изменениями;
- обеспечивать достижение конкурентных преимуществ.

Стратегическое управление обеспечивает общее управление компанией в процессе реализации стратегии и связано с единым набором функций, необходимых для эффективной деятельности компании: планирование, анализ, учет, контроль и надзор и др.

Важнейшим понятием в теории стратегического планирования является стратегия. В настоящее время в научной литературе содержатся различные трактовки определения стратегии [22-23, 47, 54, 56, 67, 72, 88, 122, 129, 133, 146, 147, 149]. В качестве синтеза всех научных трактовок автор понимает под стратегией способ достижения целей организации в рамках ее миссии с учетом внутренней и внешней среды.

Стратегия должна отображать, как минимум, 3 вида целей, никак не сопряженных между собой иерархически:

- цели-задания – отображают внешнюю цель фирмы («миссия вовне»);
- цели-ориентации – нацелены на круг интересов работников («миссия, направленная внутрь»);
- цели системы – гарантируют устойчивость, единство и системность фирмы.

При разработке целей необходимо обязательно учитывать, что фирма, работающая на рынке продовольственной и сельскохозяйственной продукции функционирует для потребителей товаров.

По этой причине необходимо отталкиваясь от:

- прогнозирования предстоящих решений;
- эффективного распределения ресурсов;
- кадровой политики.

В рамках современного стратегического менеджмента можно выделить несколько классификаций стратегий, которые формализуют основные подходы к развитию предприятия. Одной из возможных и наиболее распространенных классификаций стратегий является классификация по степени охвата деятельности предприятий. В рамках предложенной классификации выделяют:

Портфельные (корпоративные) стратегии. Разработка портфельных стратегий связана с утверждением общего плана управления компанией (фирмой). Эта стратегия включает:

- перераспределение ресурсов на основе портфельного анализа;
- диверсификацию производства с целью снижения риска;
- решение о слиянии, приобретении, вхождении в финансово-промышленные группы и другие интеграционные структуры.

Чтобы создать успешную корпоративную стратегию, менеджменту фирмы необходимо применять элементы системы стратегического менеджмента, для того чтобы достигнуть нужных результатов:

- осуществить анализ внутренней, а также внешней среды;
- сформировать цель, миссию и стратегию фирмы;
- сформировать организационную структуру;
- разработать политику фирмы;
- осуществить стратегию;
- контролировать результаты, корректировать стратегию с учетом изменившихся обстоятельств и возможностей.

Конкурентные стратегии, представляющие собой последовательность действий, необходимых для достижения указанных целей, координируя и распределяя ресурсы предприятия оптимальным образом. Данные стратегии базируются на подходах, связанных с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в каждой конкретной зоне хозяйственной деятельности.

Конкурентные стратегии разрабатываются по следующим основным направлениям:

- реагирование на изменения, которые происходят в рассматриваемой отрасли или экономике в целом;
- создание конкурентоспособных мер, дающих прочное преимущество перед конкурентами;
- оперативное решение стратегических проблем.

Существует четыре основных типа деловых стратегий [128], таких как силовая стратегия, пациентная, коммутантная и эксплерентная стратегии.

Функциональные стратегии. Цель данных стратегий – обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц. При их разработке учитываются корпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом [98, 128].

В процессе изменения структуры управления компании происходит создание новых отделов и подразделений – маркетинга, финансового отдела, отдела внешней экономической деятельности, а также распределение обязанностей между существующими функциональными структурами.

Важным является финансовое планирование, его суть заключается в планировании достаточных для осуществления деятельности предприятия собственных финансовых ресурсов, а также привлечения новых источников финансирования.

При анализе проблем совершенствования и использования стратегического планирования в отечественных фирмах можно выделить несколько укрупненных блоков, отражающих содержание этого процесса (рисунк 1.8).

Стратегическое планирование предоставляет возможность дать оценку нынешней ситуации на рынке, а также планировать будущее. Можно выделить 5 этапов стратегического планирования:

- установление миссии и целей фирмы;
- исследование среды (получение данных, анализ потенциальных возможностей, исследование сильных и слабых сторон компании и конкурентов);
- подбор и определение стратегии;

- осуществление стратегического плана;
- анализ и контроль исполнения.

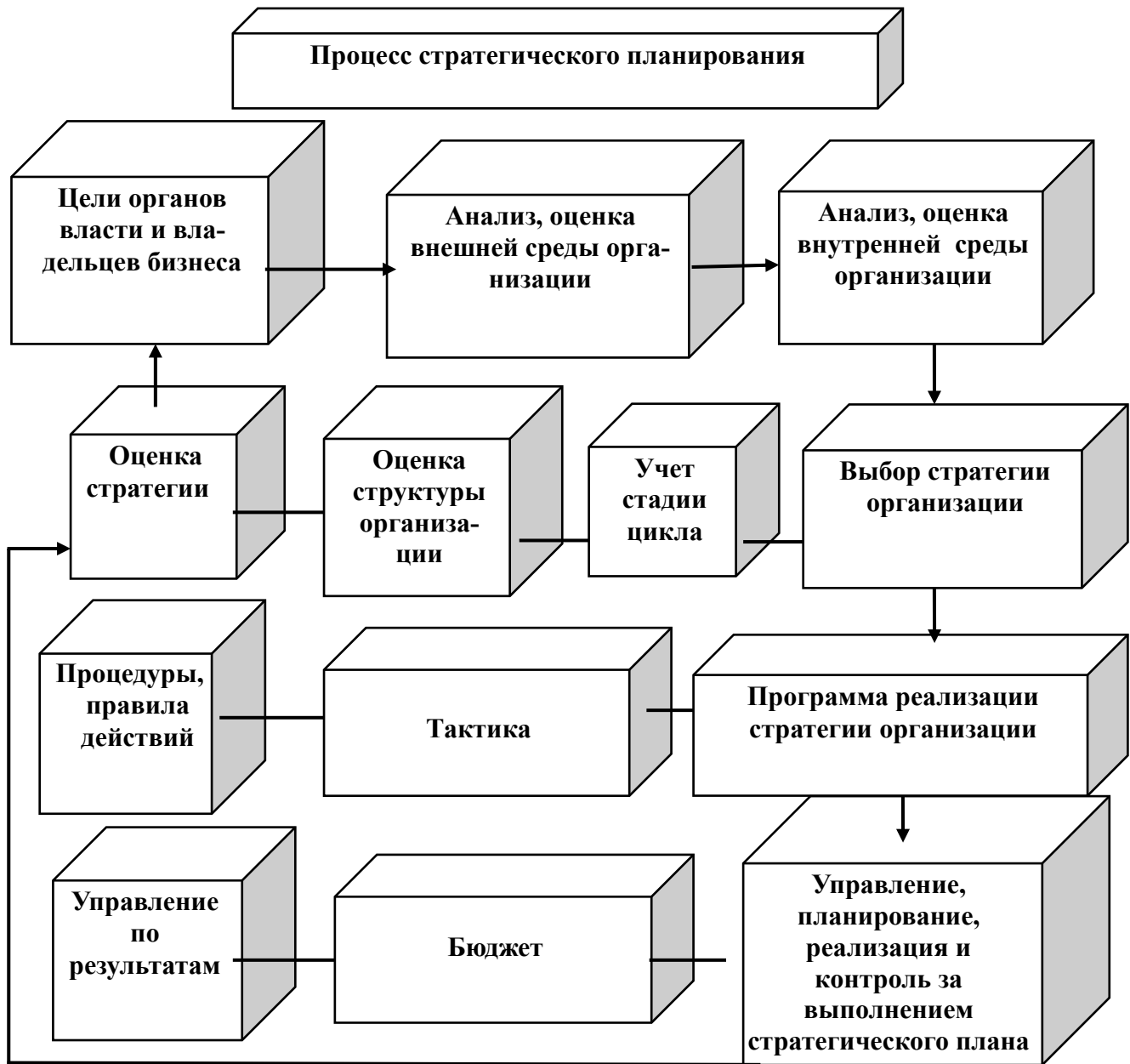


Рисунок 1.8 – Процесс стратегического планирования в организациях
 Источник: составлено автором на основе [96]

Первоначальным этапом реализации процесса стратегического планирования является разработка целевых установок, которые служат ориентиром для разработки стратегического плана. Однако данный этап не обеспечен должным методическим инструментарием. В классической теории стратегического менеджмента даются целевые установки, требования к ним

(видение должно отражать идеальную картину будущего, то состояние организации, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях; миссия должна провозглашать намерения, давать субъектам внешней среды сведения об организации, содействовать формированию корпоративной культуры; цели должны быть реальными, гибкими, проверяемыми, эффективными и др.), однако при практической разработке целей организации часто сталкиваются с рядом проблем [108, 128]:

- разработка целевых установок носит формальный характер, что связано с недостаточной взаимозависимостью с реальной деятельностью организации и процессом целеполагания;
- стратегическое целеполагание требует определенных затрат, связанных с информационным обеспечением и возможными ресурсными потребностями этого процесса;
- разработанные цели зачастую связаны с удовлетворением финансовых ожиданий руководства;
- выполнение стратегических целей, видения и миссии недостаточно вовлечено в сферу процесса оперативного планирования, не отражено в текущих задачах организации;
- во многих случаях наблюдается обратное воздействие организационной и управленческой структуры;
- целевые установки разрабатываются в разных направлениях, отсутствует единый системный подход и единонаправленность целей.

Учитывая вышеперечисленные проблемы, можно выделить несколько направлений возможного совершенствования процесса целеполагания:

1. Следует обеспечить процесс разработки целей необходимой информационной базой. Важным аспектом является совершенствование системы показателей, характеризующих основные факторы, воздействующие на организацию.

2. Особое внимание необходимо уделить определению уровня принятия управленческих решений в области целеполагания, при этом нужно обеспечить вовлечение в процесс всех уровней управления.

3. Основой системного подхода к разработке миссии, стратегического видения и целей фирмы может служить инструментарий программно-целевого подхода, в частности построения дерева целей, что позволит организовать деятельность подразделений и работников в направлении достижения приоритетных целей.

4. Обеспечить предприятие доступным научно-методическим инструментарием построения комплексной системы целевых установок.

В рамках стратегического планирования предполагается разработка стратегии организации, как средства перехода в целевое состояние. Данный процесс сопровождается использованием специального инструментария. Рассмотренная выше классификация уровней построения стратегии предусматривает развитие бизнеса [100, 108].

Используя модели бизнес-портфеля, следует помнить об их недостатках. В частности, такие знаменитые матрицы, как БКГ и ADL/LC в качестве основного параметра, определяющего прибыльность компании, используют ее долю на рынке (относительную или абсолютную). Однако многие отечественные фирмы, являющиеся лидерами рынка, оказываются в сложном финансовом положении, порой на грани банкротства, и не имеют достаточного объёма средств для реализации тех стратегических направлений развития, которые им рекомендуют разработчики матриц.

Исходя из этого, можно выделить следующие направления совершенствования процесса разработки портфельной стратегии фирмы:

- выбор критериев сравнения товаров, включение в их набор показателей, характеризующих как финансовые, так и нефинансовые свойства рынков, на которых представлена продукция фирмы;

- проведение исследований с целью установления эмпирических зависимостей между характеристиками рынка и характеристиками организации и разработка целей;

- предложить методику определения оптимального значения ресурсов предприятия для реализации портфельной стратегии;

- подготовка теоретически и практически обоснованного набора возможных стратегических решений, исходя из существующего бизнес-портфеля организации.

Заслуживает внимания концепция Дж. Стерна и Дж. Стюарта: стратегия 4М: измерение, управление, мотивация, стиль мышления.

Рассматривая проблемы разработки конкурентных стратегий как основную составляющую успеха предприятия, необходимо обратиться к конкурентному анализу Майкла Портера, который является основным инструментарием при принятии стратегических решений на уровне отдельных бизнес-единиц.

Современные условия развития рыночных отношений характеризуются стремлением хозяйствующих субъектов завоевать лидирующие позиции в тех отраслях, в которых они функционируют. Для достижения этой цели фирмам необходимо обрести конкурентные преимущества, которые обеспечат повышение уровня эффективности их финансово-хозяйственной деятельности.

По этой причине ключевой характеристикой, которой следует обладать каждому предприятию, становится способность соперничать с субъектами-конкурентами на отраслевых рынках.

Стараясь занять выгодное для себя положение в отрасли, фирма наращивает свои конкурентные преимущества и изыскивает наиболее эффективные варианты повышения уровня конкурентоспособности продукции, поставляемой ею на рынок, и услуг или работ, оказываемых другим участникам рыночных отношений.

Преобразования внутренней и внешней среды фирмы обуславливают значимость повышения уровня ее конкурентоспособности как фактора,

обеспечивающего формирование принципиально новых подходов к управлению производственной, финансовой, инвестиционной, инновационной и другими направлениями деятельности хозяйствующих субъектов. Ярким примером стала пандемия коронавирусной инфекции в 2020 году, которая, благодаря стремлению субъектов хозяйствования обеспечить свое дальнейшее функционирование, ускорила цифровизацию российской экономики: большая часть компаний внедрила online-сервисы различных видов для привлечения клиентов в период карантина.

Поддержание успешного функционирования фирмы и обеспечение высокой эффективности ее деятельности возможно посредством постоянного совершенствования различных аспектов работы и элементов системы управления, то есть повышения уровня конкурентоспособности.

Первый уровень обеспечения конкурентоспособности фирмы предполагает следование за ближайшим конкурентом. Решающим фактором в данном случае является цена продукции.

Второй уровень обеспечения конкурентоспособности фирмы основывается на следовании за лидером: фирмы стремятся вести себя на отраслевом рынке так же, как лидирующий субъект. С этой целью фирмы совершенствуют свою деятельность на основе внедрения новых технологий управления.

Третий уровень обеспечения конкурентоспособности фирмы направлен на вхождение фирмы в число инновационных лидеров.

Четвертый уровень обеспечения конкурентоспособности фирмы выражается в рыночной экспансии.

Существует ряд ограничений при разработке конкурентных стратегий. В рамках данной концепции предлагаются три основных источника конкурентного преимущества (минимизация издержек, дифференциация, фокусирование), причем предлагается, что конкурентная стратегия должна базироваться на одном из них, хотя в настоящее время некоторые компании

успешно комбинируют данные стратегии: одновременно минимизируют издержки и дифференцируют производство.

В настоящее время максимизация прибыли за счет экономии масштаба и роста объема продаж практически невозможна. Новая информационная эпоха утверждает новые стандарты конкуренции во всех отраслях экономики, а именно повышает роль нематериальных активов. Быстрые изменения внешней среды не позволяют предпринимателям отрицать их и концентрироваться только на внутренней цели – увеличения прибыли. Развитие способов и источников получения информации, а также методов обработки данных с дальнейшим их использованием в стратегии является залогом успеха предприятия.

Кроме этого, в последнее время понимание конкуренции как жесткой борьбы сильно изменилось. Сегодня кооперация так же важна, как и традиционная борьба. В связи с этим предлагается дальнейшее развитие этого направления в стратегическом планировании в сторону учета различных вариантов сотрудничества, кооперации и взаимоотношений между всеми заинтересованными лицами.

Именно сложность конкурентных условий рыночной экономики диктует необходимость формирования эффективных механизмов управления логистическими системами предприятий, самым актуальным из которых является информационное обеспечение и автоматизация процессов. Конечно, в данном случае речь идет о логистике в широком смысле слова, т.е. как о совокупности процессов движения материального потока. Однако сложно найти источники оптимизации при взгляде «сверху», чаще всего оптимизаторами являются их исполнители – именно они, выполняя по много раз один и тот же цикл работ, находят варианты облегчить себе задачу тем или иным способом. Во многих организациях руководители осознают это, а потому используют мотивационные способы для выявления и регистрации таких оптимизаций процессов.

Разрабатываемые инициативы совершенствования управления качеством, экономное производство, ориентированность на потребителя, управления опе-

рациональными затратами и т. д. не должны носить фрагментарный характер, а должны быть частью стратегии предприятия.

Для формирования стратегии характерны особенности, связанные с неопределенностью внешней, а также внутренней среды, а именно присутствием рисков и обязательность их отражения.

Риск-менеджеры подтверждают, что фундаментально инструменты управления рисками не менялись с 80-х годов, основными инструментами с относительно длинной историей можно назвать:

- метод статистических испытаний (имитационное моделирование) Монте-Карло и портфельная теория Марковица – 50-ые;
- управление корпоративными финансами на основе теории Модильяни и Миллера – 60-ые;
- риск выбора инвестирования на основе модели Блэка-Шоулза – 70-ые.

Самым новым методом в области управления рисками является теория перспектив и «эффект уверенности» Д. Канемана и А. Тверски (2002 г.) в области поведенческой науки, но он менее распространен.

При формировании системы управления риска в организациях сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами методика и инструменты не играют ведущую роль, так как в силу сущности риска более важной задачей является стадия идентификации, а также контроля за внутренними процессами. Для этого в начале 21 века были разработаны стандарты управления рисками. Профессиональные риск-менеджеры предлагают рассматривать появление и развитие таких стандартов, как COSO и ERM, не как инструмент, а как правила игры, то есть напрямую стандарты и форматы поведения управления самой системой, а не рисками. Это может быть связано с тем, что внутренние риски подконтрольны организациям, и в целом существующая система управления определяет отношение с внешней средой и ее влияние на предприятие.

В России разработан собственный национальный стандарт управления рисками ГОСТ Р 518972002 «Менеджмент риска. Термины и определения» в

форме преобразованного стандарта ISO 73:2009 (Risk management). Это является базисным документом, которым организации могут пользоваться для формирования риск-менеджмента. Помимо этого, существуют другие стандарты, которые носят характер требования, а именно «ГОСТ Р 55354-2012 Форматы описания и нормирования требований. Система информации о показателях и требованиях к менеджменту рисков». Для России в отличие от мировой практики характерна детальность государственных стандартов, в которую предприятия пытаются вписаться. Это приводит к тому, что в сочетании с непониманием и нежеланием собственников нести дополнительные расходы на риск-менеджмент только требования государства могут побудить их реализовать рискоориентированность.

На сегодняшний день принципы стратегического планирования считаются универсальными и не учитывают специфические особенности организаций отрасли, видов товаров, размеров и т. д. Практика использования системы стратегического планирования показывает, что оно должно учитывать специфику основных групп хозяйствующих субъектов. Особенно необходимость такой адаптации проявляется для организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами. [29].

1.3 Методы, инструменты и эффективность стратегического планирования

«Методология стратегического планирования – это совокупность специальных методов, принципов и правил принятия управленческих решений, направленных на достижение долгосрочных целевых установок экономического субъекта, повышение его конкурентоспособности, создание базы для успешного перспективного развития предприятия» [29].

Принципы стратегического планирования были приведены на рисунке 1.7.

Выделяют следующие методы исследования:

- ситуационный анализ;
- информационно-логический анализ;
- «кабинетные» исследования;
- наблюдения, опросы работников, конференции, экспертные оценки;
- математические и статистические методы.

В рамках методологии стратегического планирования разработаны специфические методы и инструменты, направленные на повышение конкурентоспособности и эффективности фирм.

Можно выделить три основных блока используемого инструментария:

1. Стратегический анализ.

Анализ внутренней и внешней среды предшествует разработке стратегии развития организации при осуществлении процесса стратегического планирования (рисунок 1.9). По нашему мнению, можно выделить две группы факторов, по которым осуществляется анализ внешней среды:

1) Анализ факторов макросреды.

Макросреда включает факторы, которые непосредственно не влияют на краткосрочную деятельность организации, но могут влиять на ее долгосрочное функционирование.

Чаще всего PEST-анализ используют для анализа факторов макросреды организации, в процессе которого исследуются связи и отношения между различными факторами внешней среды и их воздействие на организацию.

2) Анализ факторов микросреды:

- потенциальный и реальный размер отрасли;
- перспективы роста и жизненный цикл;
- структура затрат;
- организация сбыта;
- основные факторы успеха в отрасли.



Рисунок 1.9 – Факторы внешней и внутренней среды деятельности организаций, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами

Источник: составлено автором

Анализ показывает широкое использование методов конкурентного анализа. Большинство отечественных и зарубежных ученых выделяют модель пяти сил конкуренции М. Портера [26, 29, 85, 162], с помощью которой определяют уровень конкуренции и привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

Другой составной частью стратегического анализа является анализ внутренней среды, направленный на раскрытие тех возможностей, которыми располагает организация в конкурентной борьбе при достижении своих целей в рамках которого предусматривается использование различных методов исследования (экспертные оценки, статистические методы, экономико-математические методы и др.). Наиболее характерными примерами методов стратегического анализа внутренней среды являются управленческое обследование, анализ «цепочки ценностей» М. Портера и система управленческого анализа Mc Kinsey.

Управленческое обследование предприятия основано на комплексном исследовании различных функциональных зон организации: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), персонал, организационная культура и имидж организации.

М. Портер предложил воспользоваться анализом «цепочки ценностей». При анализе цепочки создания ценности выясняют, какие из входящих в нее процессов являются важными для клиента и как организация может добиться конкурентных преимуществ в данных аспектах деятельности. Кроме того, цепочка ценности может использоваться при анализе затрат и сравнении их с затратами конкурентов.

Для стратегического анализа используют факторный анализ, который представляет собой комплексное и системное изучение и измерение воздействия различных факторов на результативные показатели. Факторный анализ бывает: детерминированный, стохастический; прямой, обратный; одноступенчатый, многоступенчатый; статический, динамический; ретроспективный (исторический) и перспективный (прогнозный).

Перспективным методом стратегического анализа является GAP-анализ: выявление того, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями, а также определение путей заполнения (ликвидации) разрыва.

При проведении стратегического анализа используют CVP-анализ (Cost – Volume – Profit; затраты – объем – прибыль). Он помогает разработчикам стратегии выявить оптимальные пропорции между постоянными и переменными затратами, ценой и объемом реализации, определить точку безубыточности и минимизировать предпринимательский риск.

Для обобщения и систематизации стратегического анализа внешней и внутренней среды используется метод SWOT-анализа, его использование происходит в несколько этапов:

- выявление и оценка сильных и слабых сторон внутренней среды фирмы;
- выявление и оценка угроз и возможностей внешней среды фирмы;

- построение стратегической матрицы возможностей и угроз, позволяющей определить способность компании использовать рыночные возможности с учетом негативного воздействия внешних угроз [29].

На основании матрицы SWOT разрабатывают стратегию развития фирмы. В основе стратегии предлагаются выявленные сильные стороны организации, позволяющие использовать возможности, предоставляемые внешней средой, для ликвидации слабых сторон организации и уменьшения действия угроз [12, 29, 136].

2. Разработка стратегии фирмы.

Верхний иерархический уровень занимают корпоративные стратегии. Основная цель корпоративной стратегии – обеспечение конкурентоспособного развития организации в долгосрочной перспективе.

Среди всех методов портфельного анализа в рамках стратегического планирования выделяются три наиболее известных [29, 55]:

- метод Бостонской консультативной группы (БКГ);
- модель McKinsey;
- модель ADL/LC (концепция жизненного цикла);

Б. Хендерсон – разработчик матрицы БКГ, сформулировал четыре типа фирм: звезды, дойные коровы, темные лошади и собаки. Выявление типа фирмы-объекта исследования на основе матрицы БКГ позволяет разработать соответствующую стратегию развития субъекта хозяйствования.

Б. Хендерсон определил значение типов фирм следующим образом:

1. В поле «звезды» располагаются фирмы, которые занимают лидирующее положение в отрасли и по темпам роста продаж, и по принадлежащей им доле рынке. Главной целью фирм-звезд становится сохранение и увеличение своей доли, поскольку рынок, на котором они функционируют, является быстроразвивающимся и при этом требует значительных инвестиций для поддержания текущего положения.

2. Поле «дойная корова» характеризует фирмы, доля которых на рынке значительна, но темпы роста их продаж остаются низкими. Рынок, на котором

функционируют фирмы-дойные коровы, является относительно стабильным или же сокращающимся. Деятельность «дойных коров» не требует дополнительных затрат и одновременно обеспечивает высокую доходность, что позволяет им оказывать финансовую помощь «темным лошадкам».

3. Поле «темные лошадки» представлено фирмами, имеющими высокие темпы роста продаж, но при этом занимающие незначительную часть отраслевого рынка. Особенности деятельности фирм-темных лошадок являются слабая поддержка покупателями и неопределенность конкурентных преимуществ. Для перехода «темных лошадок» в разряд «звезд» необходимы существенные вложения, поэтому руководителям фирм данного типа следует проводить грамотный анализ перспективных направлений развития и оценку целесообразности их инвестирования.

4. В поле «собаки» оказываются фирмы с низкими темпами роста продаж и с малой долей на рынке: они уступают конкурентам практически по всем показателям функционирования. Рынки, на которых оказываются «собаки», являются неперспективными, и им приходится с них уходить.

Допущениями, или гипотезами, которые были положены Б. Хендерсоном в основу матрицы «рост спроса – доля рынка», являются следующие:

– фирма, которой принадлежит большая доля отраслевого рынка, обладает конкурентным преимуществом в издержках производства, а ее деятельность является самой высокорентабельной;

– чем больше инвестиций фирма вкладывает в свое развитие, тем выше эффективность ее функционирования на быстрорастущих рынках.

Таким образом, согласно матрице БКГ, наиболее конкурентоспособными являются фирмы с высокой долей на быстроразвивающихся рынках.

Преимущества практического применения метода БКГ для оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов заключаются в наглядном отображении результатов и простоте их понимания, а недостатки – в трудности сбора данных о доле рынка, принадлежащей фирме, и о скорости роста отрасли.

Матрица МакКинзи рассматривается в качестве усовершенствованной версии матрицы БКГ. Она является одним из стратегических инструментов и представляет собой двумерную матрицу, по оси абсцисс которой определяется конкурентоспособность фирмы, а по оси ординат – привлекательность отрасли.

Преимущество матрицы GE перед матрицей БКГ заключается в учете нескольких факторов, определяющих привлекательность отрасли и уровень конкурентоспособности фирмы.

Сущность матрицы МакКинзи состоит в отборе ключевых факторов конкурентоспособности фирмы и привлекательности отрасли, в которой она функционирует, и в проведении их взвешенной оценки по пятибалльной шкале (1 балл – несущественный фактор, 5 баллов – значимый фактор).

В соответствии с матрицей МакКинзи, оценка привлекательности сферы торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами проводится поэтапно:

- удельный вес всех факторов по каждой из групп составляет единицу;
- степень значимости факторов определяется по шкале от 1 до 5;
- взвешенная оценка фактора определяется как произведение его удельного веса и степени значимости;
- оценка привлекательности рынка и конкурентоспособности фирм выражается в баллах как сумма взвешенных оценок всех соответствующих факторов;
- матрица МакКинзи строится на основе полученных данных.

В экономической науке на сегодняшний день представлено большое количество методов и инструментов, которые позволяют оценить уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Широкое разнообразие методологических подходов к определению конкурентоспособности фирмы связано с наличием множества факторов, под воздействием которых формируются конкурентные преимущества предприятий. По этой причине выработать единый алгоритм проведения оценки конкурентоспособности фирм с четко обозначенными методами, которые необходимо применять, является крайне сложной за-

дачей. Однако определение уровня конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы является неотъемлемым направлением исследования деятельности хозяйствующего субъекта для выявления путей дальнейшего развития.

Метод «профиля требований» предполагает построение графика, на котором на оси абсцисс размещают профиль требований (характеристики), используемые в качестве базы для сравнения фирм, а на оси ординат – результаты экспертных оценок профилей (чаще всего используется пятибалльная шкала). Применение метода «профиля требований» предусматривает отбор наиболее серьезных конкурентов в отрасли и сравнение их с фирмой-объектом исследования. Достоинством данного метода является простота и наглядность.

Для проведения оценки уровня конкурентоспособности крупнейших фирм сферы розничной торговли продовольственными товарами отобраны: ООО «Агроторг», АО «Тандер», ООО «Бэст Прайс», ООО «Лента», ООО «Ашан» (рисунок 1.10).

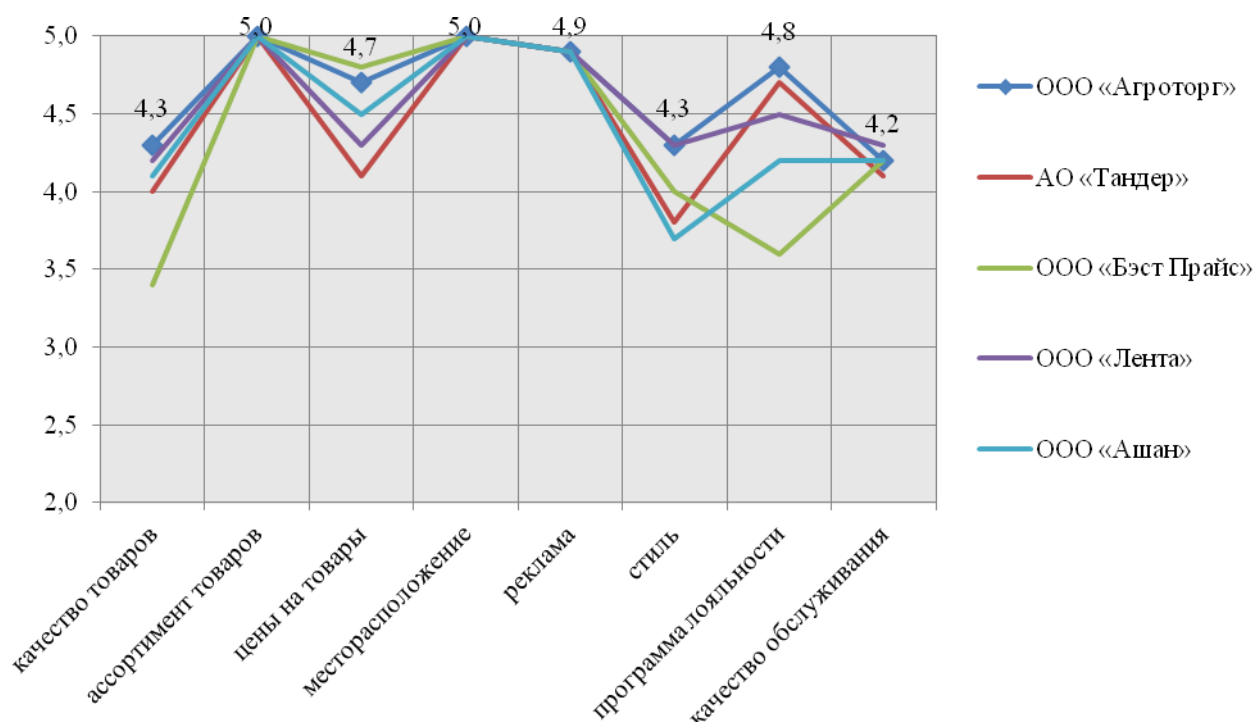


Рисунок 1.10 – График профиля требований основных конкурентов сферы розничной торговли продовольственными товарами

Источник: составлено автором на основе [134]

Качество продукции ООО «Агроторг» оценивается в 4,3 балла и является самым высоким среди конкурентов. В магазинах ритейлеров представлен широкий ассортимент товаров, поэтому оценка данного требования для каждого из них составила 5 баллов. По ценам на товары ООО «Агроторг» уступает лишь ООО «Бэст Прайс» – ритейлеру с самыми низкими ценами. Баллы за месторасположение и рекламу в профиле требований для всех ритейлеров одинаковые – по 5 и 4,9 баллов соответственно.

По требованию «стиль» самые высокие баллы у ООО «Агроторг» и ООО «Лента» – по 4,3 балла. Логотипы магазинов «Пятерочка» и «Лента» и оформление торговых залов являются наиболее привлекательными среди представленных компаний.

По требованию «программа лояльности» ООО «Агроторг» имеет самый высокий показатель среди конкурентов – 4,8 балла. Программа лояльности магазинов «Пятерочка» ежегодно совершенствуется для привлечения большего числа покупателей. Так, каждому обладателю Выручай-карты начисляются баллы за приобретение товаров, которые в дальнейшем можно использовать для оплаты 99 % от стоимости покупки в магазинах «Пятерочка». Программа лояльности ООО «Агроторг» включает и другие стимулирующие мероприятия:

- еженедельные скидки на 1000 товаров магазинов «Пятерочка»: каждую неделю публикуются каталоги с актуальными скидками, действующими отдельно для каждого из регионов России;

- ежемесячные скидки на товары магазинов «Пятерочка»: каждый месяц публикуются каталоги с актуальными скидками, действующими для всех регионов России одновременно;

- возможность получения дополнительных баллов на Выручай-карту за оценку купленных товаров в мобильном приложении;

- предоставление скидки в размере 15 % на товары категорий «Бытовая химия, косметика и средства гигиены» от цены на полке 14-го числа каждого месяца;

– предоставление скидки по средам в размере 10 % от стоимости покупки семьям с детьми до шести лет, пенсионерам и беременным.

Программы лояльности основных конкурентов также предусматривают начисление баллов, или бонусов, покупателям-держателям карт, а также получение дополнительных скидок при их предъявлении на кассе, однако наиболее привлекательной является стратегия, применяемая ООО «Агроторг».

Качество обслуживания у всех представленных на графике компаний находится практически на одном уровне. Одной из основных проблем, с которой сталкиваются покупатели, является несоответствие цены товара на полке с его ценой на кассе, что становится причиной конфликтных ситуаций. Решение данной проблемы возможно в результате усиления контроля за работниками со стороны руководства магазинов.

Оценка конкурентоспособности ООО «Агроторг» на основе метода «профиля требований» показала, что сильными сторонами компании являются высокое качество продукции, оформление торговых залов магазинов «Пятерочка» и привлекательная программа лояльности, которая ежегодно дополняется новыми стимулирующими мероприятиями.

Метод многоугольника конкурентоспособности предполагает построение многоугольника, основные точки которого представлены определенным количеством баллов, отражающих уровень конкурентоспособности по конкретному направлению. Многоугольник конкурентоспособности позволяет определить слабые и сильные стороны фирмы-объекта исследования, поскольку наглядно показывает ее положение.

Анализ рисунка 1.11 показывает, что все анализируемые компании находятся примерно в равных условиях.

Портфельный анализ позволяет определить общее направление роста организации и основные подходы к управлению различными видами бизнеса, однако его результаты в отношении долгосрочных конкурентных преимуществ стратегических бизнес-единиц и определения целевых рынков не дают возможности построения обоснованной стратегии их развития.

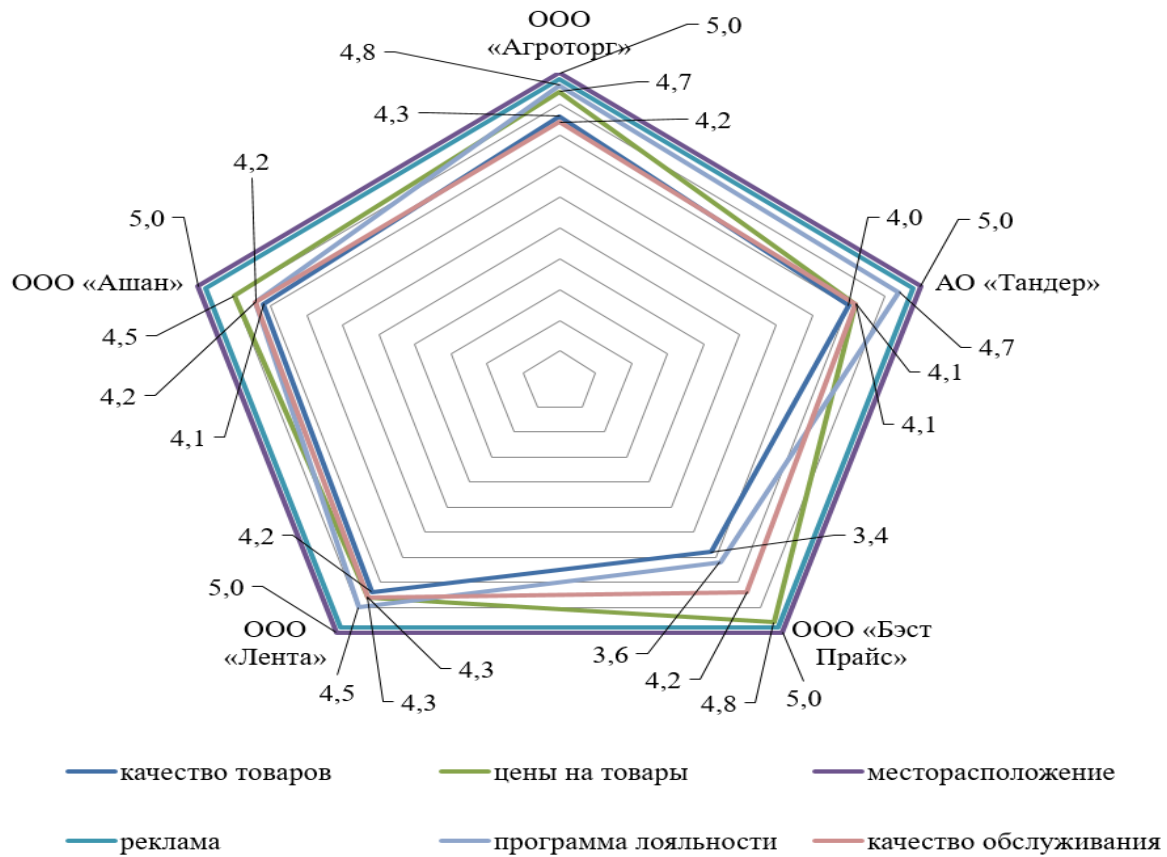


Рисунок 1.11 – Многоугольник конкурентоспособности основных конкурентов в отрасли розничной торговли

Источник: составлено автором на основе [134]

При разработке деловой стратегии большое внимание должно уделяться выбору способа достижения конкурентных преимуществ, чаще всего делается выбор в пользу одной из стратегий Майкла Портера, основанных в первую очередь на анализе конкуренции и места предприятия в ней. Ключевыми понятиями при анализе конкуренции организации являются конкурентные преимущества, при этом выделяют факторы их получения: низкая себестоимость товара; уникальность и качество товара; передовые технологии [162].

3. Разработка стратегического плана.

Для достижения основных целей организации необходимо разработать комплексный стратегический план, а также систему его реализации и управления, поскольку разработанная ранее стратегия является обобщенным представлением о направлениях развития организации.

В рамках стратегического планирования для этого существует обширный инструментарий, включающий ряд методов (нормативный, балансовый, эконо-

мико-статический, метод экономического программирования [29, 92, 113, 132], каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Наше исследование будет базироваться и на использовании программно-целевого и экономико-математических методов исследования (имитационного моделирования систем массового обслуживания, производственных функций, динамическое моделирование).

Качественная информация должна отвечать важнейшим требованиям: достоверность, своевременность, достаточность, объективность, сопоставимость, аналитичность, существенность, точность и эффективность.

Корпоративную бухгалтерскую отчетность следует воспринимать как ключевое звено информационного обеспечения процессов оценки уровней развития и устойчивости субъектов аграрного комплекса. Финансовая отчетность, как элемент оценки уровня устойчивости хозяйствующих субъектов, составляется на основе данных бухгалтерского учета.

Финансовая отчетность обеспечивает стейкхолдеров информацией, которая характеризуется следующими параметрами: достаточность, сопоставимость, отражение реальной стоимости компании, нейтральность, достоверность и прозрачность всех заинтересованных пользователей.

Признание в качестве стратегических целей развития субъектов экономики их функционирование в течение достаточно продолжительного периода в интересах всех стейкхолдеров и установление в качестве объективно характеризующих устойчивость развития показателей, которые можно рассчитывать, руководствуясь корпоративной бухгалтерской отчетностью и статистическими данными, позволяют объективно контролировать степень соответствия фактических показателей устойчивости показателям стратегии, которые подходят всем заинтересованным сторонам.

В процессе анализа определены показатели, характеризующие эффективность деятельности организаций, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами:

1. *Показатели товарооборота:* процент выполнения плана; роста; прироста; среднего темпа товарооборота; ритмичности (равномерности) торговли.

2 *Показатели оборачиваемости и нормирования товарных запасов.*

Под товарными запасами понимается совокупность товаров, обеспечивающих непрерывную торговлю. По экономической природе товарные запасы – это фонды обращения.

Величину товарных запасов измеряют абсолютными показателями в натуральном и стоимостном выражении. Определяется время оборота товарных запасов в днях, товарооборачиваемостью в количестве оборотов.

С ускорением оборачиваемости товаров тесно связано нормирование товарных запасов, так как увеличение товарооборота при относительно меньшем уровне товарных запасов является одним из направлений интенсификации торговли.

3 *Показатели товарного обеспечения.*

Поступление товаров – один из важных элементов, обеспечивающий пополнение товарных запасов до установленных нормативов. Поступление товаров определяется исходя из балансовой взаимоувязки элементов товарооборота.

4 *Показатели движения и эффективности инвестиций в основные фонды*

Коэффициенты обновления, выбытия, износа, прироста и годности основных фондов, срок обновления основных фондов обширно представлены в экономической литературе. Процесс оценки эффективности инвестиций различен в зависимости от степени полноты и точности информации о показателях проекта, а также от степени определенности динамики показателей экономической среды. Поэтому классические методы оценки инвестиций разделяются на методы оценки в условиях определенности и неопределенности. Методы оценки классифицируются на статические и

динамические. Критерием систематизации в данном случае выступает способ сопоставления разновременных денежных затрат и результатов.

5 Показатели эффективности обслуживания клиентов.

Для исследования эффективности деятельности организаций сферы торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами используются математические методы [9, 17, 60, 121, 124, 143, 145], дающие возможность изучать показатели торговой деятельности.

Использование современных экономико-математических методов и расчет на их основе основных показателей эффективности обслуживания клиентов позволяет оптимизировать трудовые ресурсы в предприятии таким образом, чтобы минимизировать издержки на содержание торгового персонала без потери качества обслуживания клиентов.

Поскольку большинство показателей эффективности не может быть рассчитано аналитическим способом (только численно), приведем их перечень без соответствующих формул:

- 1) средняя и максимальная длина очереди;
- 2) среднее время ожидания в очереди;
- 3) коэффициент использования времени сотрудников;
- 4) среднее число клиентов торговой организации;
- 5) среднее число работников (персонала) организации.

Автором предложена классификация факторов, повышающих эффективность стратегического и внутрифирменного планирования в организациях (рисунк 1.12). Эффективность их функционирования определяется за счет различных факторов: организации торговой деятельности, ресурсного обеспечения, величины капитала организации, организации системы маркетинга. Это обусловлено многогранностью данных факторов применительно к деятельности организации в рыночной экономике.

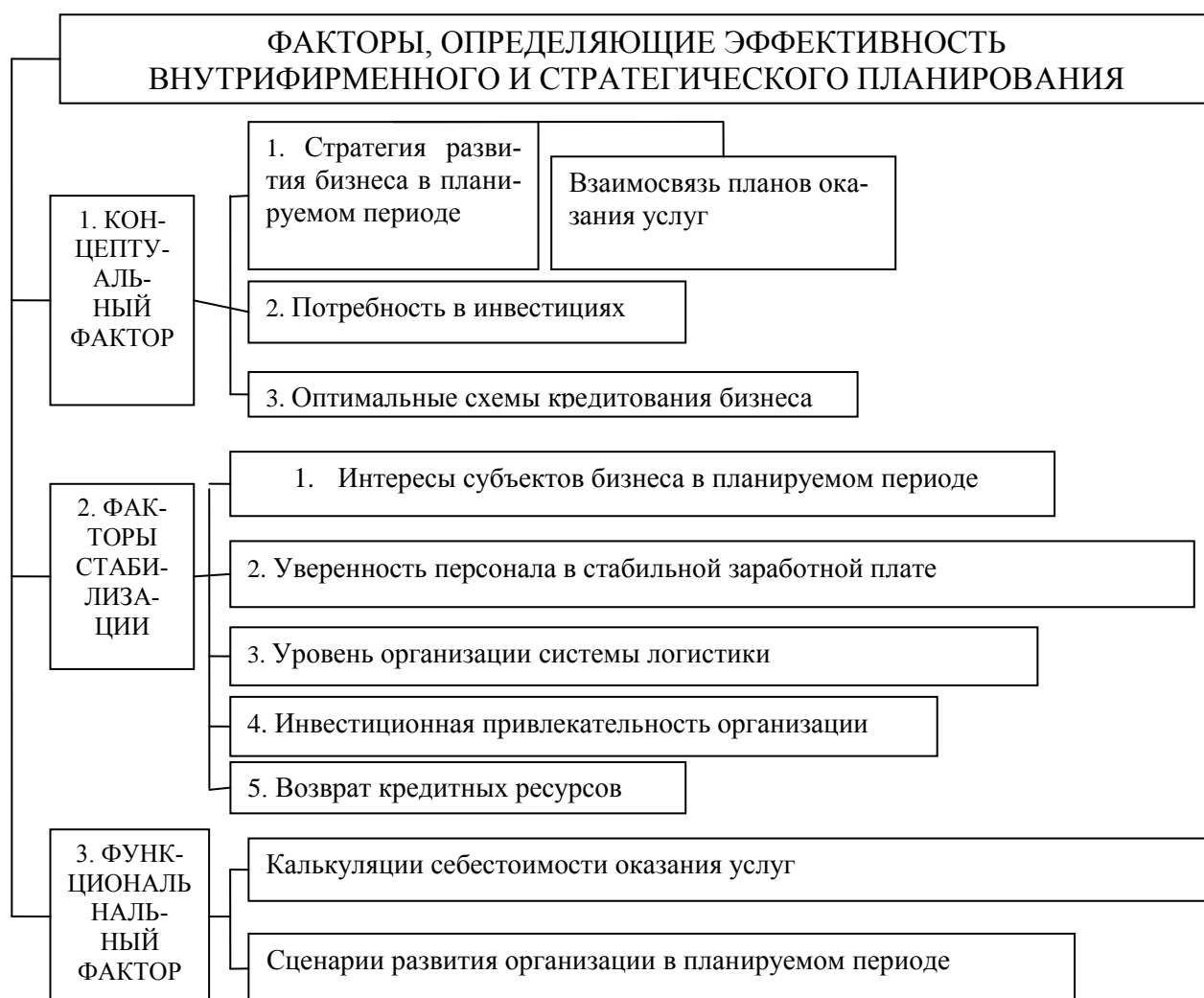


Рисунок 1.12 – Факторы, которые определяют эффективность внутрифирменного и стратегического планирования в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами

Источник: составлено автором

Эффективность функционирования организаций, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами, определяется многими обстоятельствами [103]. Зависимость между основными факторами и объемом реализованного товара можно представить в виде:

$$Q = f(K, L, M) + \varepsilon, \quad (1.1)$$

где K – капитал компании (млн. руб.), L – численность торгового персонала (чел.), M – торговая площадь (m^2), Q – объем реализуемой продукции (млн. руб.), f – производственная функция, $\varepsilon = (1 - k_{ст})$, ($k_{ст}$ – коэффициент

оптимального использования методов стратегического планирования в организации).

Можно выделить для решения:

1) линейную модель

$$f(K, L, M) = f_1(K, L, M) = a_0 + a_1K + a_2L + a_3M; \quad (1.2)$$

2) степенную модель

$$f(K, L, M) = f_2(K, L, M) = a_0K^{a_1}L^{a_2}M^{a_3}, a_1 + a_2 + a_3 = 1; \quad (1.3)$$

Подробное решение этой задачи, представлено в нашей работе [103].

В результате были построены две модели планирования в организации сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, представляющие собой оптимизационные задачи в ограниченной области:

- линейная модель

$$P(K, L, M) = (a_0 + a_1K + a_2L + a_3M) - w_1K - w_2L - w_3M \rightarrow \max_{K, L, M} \quad (1.4)$$

$$K \in X_1, L \in X_2, M \in X_3; \quad (1.5)$$

- степенная модель

$$P(K, L, M) = a_0K^{a_1}L^{a_2}M^{a_3} - w_1K - w_2L - w_3M \rightarrow \max_{K, L, M} \quad (1.6)$$

$$K \in X_1, L \in X_2, M \in X_3; \quad (1.7)$$

Основные результаты первой главы исследования.

Под процессом сбыта понимают совокупность товарно-денежных отношений по поводу обмена между субъектами рынка. Посредники на рынке способствуют функционированию процесса сбыта. Для заключения сделки необходимо обеспечить взаимовыгодные условия между продавцами и покупателями. В настоящий период отношения между производителями, посредниками и потребителями могут иметь множество видов и форм. Наиболее активны в этих отношениях производители, которые, выбирая систему сбыта, определяют риски товародвижения, издержки на сбыт и прибыль. При сбыте продовольственных и сельскохозяйственных товаров через посредников нет контакта с конечными потребителями, что снижает

эффективность усилий по поддержанию имиджа торговой марки и контролю цен. Это может влиять на конкурентоспособность товара.

Стратегическое планирование выделяется многими авторитетными учеными как наиболее важный вид плановой деятельности, который определяется направлением на долгосрочную перспективу и активно используется в деятельности организаций, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

В современных условиях стратегическое планирование способствует достижению целевых установок организации в условиях рыночной конкуренции, координации использования ограниченных ресурсов и действий трудового персонала в направлении достижения основной предпринимательской цели; мотивации сотрудников на выполнение приоритетных задач; определению потенциальных возможностей и угроз деятельности торгового предприятия.

Стратегическое планирование предоставляет возможность дать оценку нынешней ситуации на рынке, а также планировать будущее. Можно выделить 5 этапов стратегического планирования: установление миссии и целей фирмы; исследование среды (получение данных, анализ потенциальных возможностей, исследование сильных и слабых сторон компании и конкурентов); подбор и определение стратегии; осуществление стратегического плана; анализ и контроль исполнения.

В исследовании представлены уровни, виды, функции и принципы стратегического планирования. Уровню и виду стратегического планирования могут соответствовать специфические функции и принципы.

Первоначальным этапом реализации процесса стратегического планирования является разработка целевых установок, которые служат ориентиром для разработки стратегического плана. Однако данный этап не обеспечен должным методическим инструментарием. В классической теории стратегического менеджмента даются целевые установки, требования к ним (видение должно отражать идеальную картину будущего, то состояние организации, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях; миссия должна провоз-

глашать намерения, давать субъектам внешней среды сведения об организации, содействовать формированию корпоративной культуры; цели должны быть реальными, гибкими, проверяемыми и эффективными.

Можно выделить несколько направлений возможного совершенствования процесса целеполагания:

1. Следует обеспечить процесс разработки целей необходимой информационной базой. Важным аспектом является совершенствование системы показателей, характеризующих основные факторы, воздействующие на организацию.

2. Особое внимание необходимо уделить определению уровня принятия управленческих решений в области целеполагания, при этом нужно обеспечить вовлечение в процесс всех уровней управления.

3. Основой системного подхода к разработке миссии, стратегического видения и целей фирмы может служить инструментарий программно-целевого подхода, в частности построения дерева целей, что позволит организовать деятельность подразделений и работников в направлении достижения приоритетных целей.

4. Обеспечить предприятие доступным научно-методическим инструментарием построения комплексной системы целевых установок.

Используя модели бизнес-портфеля, следует помнить об их недостатках. В частности, такие знаменитые матрицы, как БКГ и ADL/LC в качестве основного параметра, определяющего прибыльность компании, используют ее долю на рынке (относительную или абсолютную). Однако многие отечественные фирмы, являющиеся лидерами рынка, оказываются в сложном финансовом положении, порой на грани банкротства, и не имеют достаточного объема средств для реализации тех стратегических направлений развития, которые им рекомендуют разработчики матриц.

На сегодняшний день принципы стратегического планирования считаются универсальными и не учитывают специфические особенности организаций отрасли, видов товаров, размеров и т. д. Практика использования системы стра-

тегического планирования показывает, что оно должно учитывать специфику основных групп хозяйствующих субъектов. Особенно необходимость такой адаптации проявляется для организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Выявление негативных факторов, ограничивающих реализацию методологии стратегического планирования в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами, позволило обосновать математическую модель планирования деятельности организации с учетом ограниченности ресурсов, позволяющую устранить субъективизм в планировании и повысить научную обоснованность планов.

Анализ системы показателей экономической эффективности организаций, осуществляющих торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами, позволил автору дополнить существующую систему оценки следующими показателями: средняя и максимальная длина очереди; среднее время ожидания в очереди; коэффициент использования времени работников организации; среднее число покупателей организации; среднее число занятых сотрудников. Своевременный расчет этих показателей позволит проанализировать сложившуюся ситуацию на рынке, а также внутри своего предприятия, что в свою очередь позволит правильно и продуманно спланировать деятельность предприятия.

Планирование деятельности в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами, должно обеспечивать процесс обеспечения конкурентоспособности организации, способствовать оптимальному использованию ресурсов, достижения максимальной прибыли.

2. АНАЛИЗ ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ

2.1 Анализ реализации стратегии развития агропромышленного комплекса

Аграрное производство на протяжении истории развития общества является ключевой отраслью общественного материального производства и во многом определяет уровень жизни основной части не только сельского, но и городского населения. В настоящее время аграрный сектор – достаточно сложная, открытая, многоуровневая и многоцелевая социально-экономическая система. С одной стороны, она представляет совокупность структурообразующих элементов, а с другой – является подсистемой на макроуровне, обеспечивающей население продовольствием, а промышленность – сырьем.

В нашей стране реализуется Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственных комплексов Российской Федерации на период до 2030 г., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 12.04.2020 г. №993-р с учетом Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и Указа Президента Российской Федерации от 21 января 2020 г. № 20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации»

Проведем анализ реализации этих важных нормативных документов в той их части, которая относится к цели нашего исследования.

«В Стратегии учитывается необходимость обеспечения комплексного подхода к достижению национальных целей, обозначенных в Указе о национальных целях:

- обеспечение устойчивого естественного роста численности населения Российской Федерации (национальная цель №1);

- обеспечение устойчивого роста реальных доходов граждан, а также роста уровня пенсионного обеспечения выше уровня инфляции (национальная цель №3);

- создание в базовых отраслях экономики, прежде всего в обрабатывающей промышленности и агропромышленном комплексе, высокопроизводительного экспортно ориентированного сектора, развивающегося на основе современных технологий и обеспеченного высококвалифицированными кадрами (национальная цель №9)» [87].

В ходе анализа, установлено, что за период с 2015 по 2020 гг. численность населения в Краснодарском крае увеличилась на 4,2% (таблица 2.1). Население формирует спрос на товары, продовольствие, услуги, выступая в качестве основного потребителя. Увеличение численности населения достигается за счет миграционного прироста, которое имеет положительное сальдо. В течение трех лет в Краснодарский край приезжает на постоянное место жительства значительно большее число граждан, чем выезжает. Отмечается значительный рост трудовой миграции, в том числе из Ставропольского края и Ростовской области.

Таблица 2.1 - Некоторые социально-экономические показатели развития Краснодарского края

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2019 г.	2020 г.
Численность населения (на конец года) – всего, млн человек	5453,3	5513,8	5571,0	5648,2	5683,9
Среднегодовая численность занятых, тыс. человек	2546,1	2553,2	2599,1	2623,3	2609,1
Среднедушевые денежные доходы населения в месяц, рублей	31304,1	32856,6	33403,3	35745,0	36164,8
Реальные располагаемые денежные доходы населения, в % предыдущему году	98,6	99,7	98,2	98,7	99,1
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, рублей	26766,5	28733,9	30342,5	36132,9	38498,8
Реальная начисленная заработная плата	89,9	100,3	101,5	102,1	103,2
Потребительские расходы на душу населения (в месяц), рублей	27284,5	28703,0	29962,3	33025,1	32008,1

Источник [109]

Изучение условий формирования трудового потенциала региона показало, что численность занятых в 2020 г. составила 2609,1 тыс. человек. Наибольшее значение данного показателя отмечено в 2019 г. в количестве 2623,3 тыс. человек. Численность безработных граждан на рынке труда имеет устойчивую динамику к снижению и в 2019 г. составила 135 тыс. человек, но в 2020 г. она выросла на 18%. Самая высокая величина миграционного прироста показана в 2018 г. – 47,6 тыс. человек. Потребительский спрос на товары и услуги формируют не только жители края, но и жители других регионов, отдыхающие на побережье Черного моря туристы. За время высокого курортного сезона край посещают 14 млн. отдыхающих.

За период с 2015 по 2020 гг. реальные денежные доходы уменьшились на 5%, при росте реальной заработной платы на 5%. По данным Росстата, реальные располагаемые доходы населения сократились в 2020 г. при том, что на 1 квартал 2020 г. реальная начисленная заработная плата была самой большой за рассматриваемый годовой период, а во втором квартале уменьшились реальные денежные средства и сократилась часть сбережений. Та часть населения, у которой нет сбережений, оказалась в кризисной для себя ситуации.

Доходы физических и юридических лиц во многом зависят от уровня ключевой ставки Центробанка РФ. Основной причиной повышения ключевой ставки до 17 % в 2014 г. являлось резкое «падение» курса рубля в связи с введением пакета экономических санкций западными «партнерами» РФ. В 2015 г. средневзвешенные ставки по рублевым кредитам до 1 года достигли своего максимума за исследуемый период (29,1 % для физических лиц и 19,9 % для юридических) (рисунок 2.1). Средневзвешенные ставки по рублевым кредитам достигли предкризисного уровня (февраль 2014 г.) только в декабре 2017 г. Российская экономика не восстановилась от кризисных явлений, вызванных введением экономических санкций в адрес РФ: ключевая ставка Банка России достигла предкризисного уровня только 27.04.2020 г. (5,5%), что пагубным образом влияет на процессы инвестирования со стороны прежде всего малого и

среднего бизнеса, не имеющего достаточных финансовых ресурсов и доступ к иным внешним источникам финансирования.

Все это непосредственно влияет на продажи. Продажи не смогут возрасти после такого же падения в связи с карантинными мерами за счет отсутствия платежеспособного спроса. При этом происходили серьезные изменения в уровне потребительских цен и курсе российской валюты. После очевидного проседания с первых месяцев 2020 г. произошел рост потребительских цен на незначительные 3,6%. На фоне этого курс рубля значительно возрос на 15-20% и к сентябрю 2020 г. составил 75,9 руб./долл. Все это повлияло на объемы экспорта-импорта (помимо ограничения пересечения границ для транспорта).

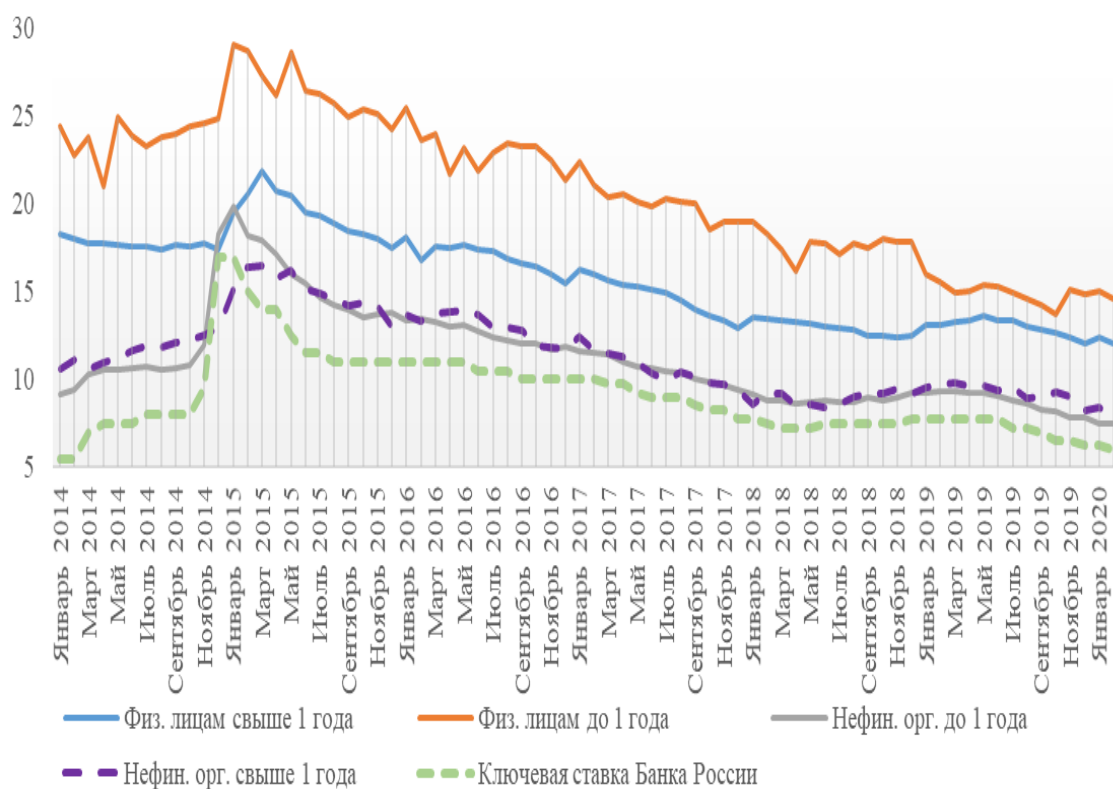


Рисунок 2.1 – Средневзвешенные ставки по рублевым кредитам, 2014–2020 гг., %
 Источник: составлено автором с учетом [119]

Потребительские расходы домашних хозяйств являются частью денежных расходов, направленных на приобретение потребительских товаров и услуг. Учет производится по полной стоимости товаров и услуг, независимо от того, полностью или частично они были оплачены на момент приобретения и

для каких целей они предназначались. В составе потребительских расходов не учитываются расходы на покупку произведений искусства, антиквариата и ювелирных изделий, приобретенных в качестве капиталовложений, оплата материалов и работ по строительству и капитальному ремонту жилых или подсобных помещений, являющиеся инвестициями. В структуре потребительских расходов доля расходов на покупку продуктов питания за исследуемый период выросла с 31,7 до 36,6% (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Структура потребительских расходов домашних хозяйств, %

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2019 г.	2020 г.
Потребительские расходы – всего	100	100	100	100	100
в том числе расходы: на покупку продуктов для домашнего питания	31,7	32,5	33,0	35,9	36,6
в том числе на:					
хлеб и хлебные продукты	4,3	4,4	4,4	5,0	5,3
овощи и бахчевые	2,5	2,5	2,8	3,4	3,2
фрукты и ягоды	2,2	2,0	2,1	2,3	2,5
мясо и мясные продукты	9,1	9,1	9,3	10,2	9,9
рыбу и рыбные продукты	2,0	2,2	2,0	2,4	2,8
молоко и молочные продукты	5,0	5,4	5,5	5,3	5,8
сахар и кондитерские изделия	2,2	2,7	2,4	2,7	2,3
чай, кофе, безалкогольные напитки и другие продукты питания	2,9	2,6	2,9	3,0	3,1
на питание вне дома	2,7	2,6	2,9	4,0	2,6

Источник [109]

За период с 2015 по 2020 гг. покупательная способность выросла по курам – на 13,8%, картофелю – на 14,4%, но уменьшилась по говядине на 2,7%, колбасе – на 12,2%, молоку – на 8,2%, кисломолочным продуктам – на 15,3%, маслу сливочному – на 23,4%, маргарину – на 11,1% (рисунок 2.2). Снижение благосостояния граждан страны в теории должно было привести к снижению темпов роста выручки ведущих FMCG-ритейлеров из-за сокращения платежеспособного спроса со стороны населения. Однако нынешний кризис от всех предыдущих отличается выгодное положение сетей, занимающихся продажей продуктов питания и других товаров первой необходимости, так как

торговые точки таких компаний не подвергались временному закрытию даже в период наибольшего осложнения эпидемиологической ситуации в стране.

Исследовательский холдинг Ромир среди прочего ежемесячно публикует данные о динамике показателя Food Index, который отражает долю затрат домохозяйств на продукты питания. Согласно данным агентства, в апреле 2020 г. 46% всех расходов россиян приходилось на продовольственные товары. К июню показатель снижается до 36%, однако все равно остается выше докризисных значений (рисунок 2.3).

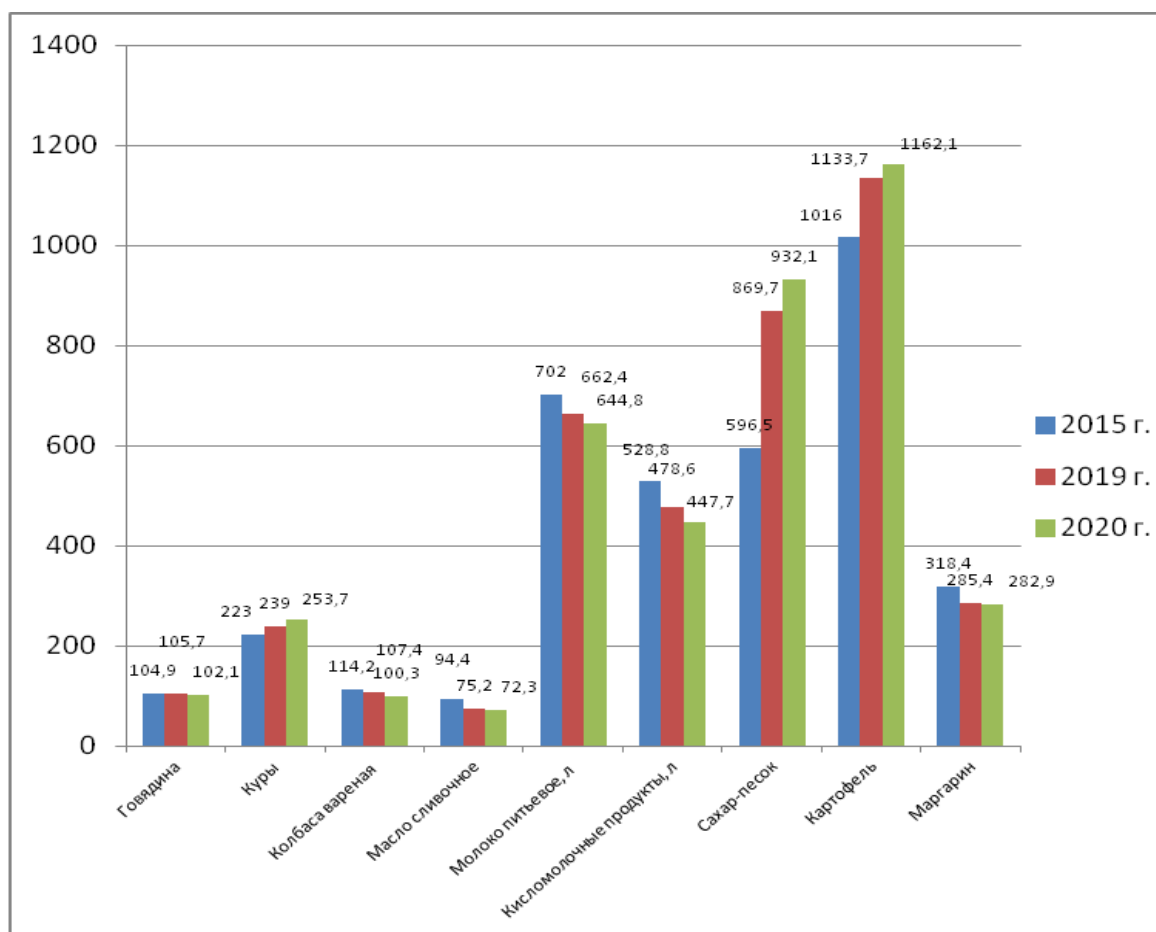


Рисунок 2.2 – Покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения
Источник [109]

Снижение платежеспособного спроса со стороны населения не могло не сказаться на росте популярности так называемых «жестких дискаунтеров». Наиболее ярким примером развития сети магазинов подобного формата является «Светофор». В 2019 г. по темпам роста торговых площадей компания уступила только X5 Retail Group и «Магниту». За 2019 г. «Светофор» открыл более

500 торговых точек и увеличил оборот на 26%, что позволило сети войти в ТОП-10 отечественных FMCG-ритейлеров. Компания ориентируется на потребителей с низким достатком, готовых жертвовать комфортом во время совершения покупок и зачастую качеством товаров в угоду низким ценам. Наряду с привычным ассортиментом «Светофор» предлагает покупателю продукцию брендов категории С в низком ценовом сегменте. В совокупности с низкими затратами на рекламу, персонал и аренду помещений это дает компании возможность продавать товары на 10-20% дешевле конкурентов. Принимая во внимания успехи «Светофора», X5 Retail Group открыл первые магазины формата «жесткий дискаунтер» осенью 2020 г. [61].

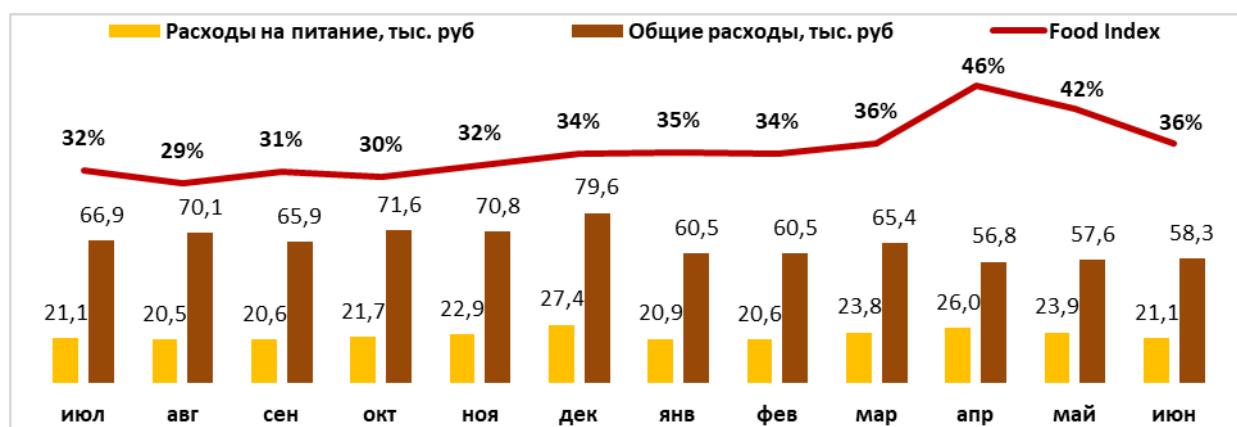


Рисунок 2.3 – Динамика показателя Food index (доля затрат домохозяйств на продукты питания) по данным агентства Ромир (июль 2019 – июнь 2020 гг.)

Источник [64]

Следует уделить внимание митигации риска, как совокупности мероприятий, направленных на снижение вероятности реализации рискового события, в первую очередь к покупательной способности. Специалисты разделяют долгосрочные и краткосрочные способы митигации риска покупательной способности. Краткосрочный (оперативный способ) – проведение акций, система скидок, которые также могут помогать реактивировать неактивных покупателей или стимулировать постоянных. Данные мероприятия позволяют увеличить объем выручки. Для такой стратегии необходимо иметь запас товара, также важен быстрый контакт с аудиторией (программа лояльности, согласие на рассылки). Также необходимо формулировать персональные предложения (даже если они массовые). Возврату выручки способствуют различные акции на онлайн-

платформах, а также продажи в off-price-магазинах. Успеху подобных мероприятий способствуют накопление опыта и понимание характеристик эластичности спроса. Используются временные отсрочки платежей, хорошие партнерские отношения с поставщиками и встречные уступки.

К долгосрочным мерам митигации риска снижения покупательной способности можно отнести:

- управление ассортиментом: непрерывный поиск более дешевых поставщиков (в том числе смена стран), прореживание ассортимента (дешевле закупать, легче управлять);

- наличие сформулированного отдельного ассортимента, финансовые инструменты;

- аккредитивные линии или факторинг (наличие запаса как по лимиту, так и по максимальным срокам, тогда легче договориться с поставщиком об увеличении отсрочки);

- вложения в магазины: гибкие условия выхода из арендного договора, консервативная оценка окупаемости;

- наличие клиентской базы: нужно понимать поведение своих клиентов и уметь их сегментировать.

Анализ статистики внешнеэкономической деятельности России показывает, что в 2019 г. Россия экспортировала продовольствия на 24,8 млрд. \$ (уменьшился на 0,5% за период с 2018 г.), а импорт продовольственных товаров составил 29,8 млрд. \$ (вырос на 0,3%). На рисунке 2.4 представлены причины, препятствующие развитию экспорта продукции АПК.

Объем мировой холодильной складской емкости составляет 600 млн. кубометров. Наибольший удельный вес имеют: Индия (23%), США (21%) и Китай (14%) (рисунок 2.5), заполняемость складов в мире достигает (85%).

В России за период активной застройки (2005-2008 гг.) было введено в эксплуатацию порядка 2,8 млн. кв. м складских площадей, прирост новых качественных складских площадей составил около 60% (таблица 2.3).



Рисунок 2.4 – Проблемы развития экспорта продукции АПК
 Источник: составлено автором с учетом [90]



Рисунок 2.5 – Структура объема складской холодильной емкости
 Источник: составлено автором

Таблица 2.3 – Объем вводимых складских помещений в России, тыс. м²

Год	Москва и Московская область	Санкт-Петербург и Ленинградская область
2013	340	186
2014	715	233
2015	700	343
2016	950	363
2017	880	473
2018	400	117
2019	240	65

Источник: составлено автором

Во второй половине 2018 года под влиянием мирового финансового кризиса темпы ввода складских площадей резко замедлились (рисунок 2.6).

В 2018 году организации Краснодарского края осуществили вывоз около 70 видов товаров. Среди продовольственных товаров: сахар белый свекловичный или тростниковый – 621,9 тыс. (рисунок 2.7), овощи консервированные – 367,2 млн. условных банок, консервы фруктовые – 504,6 млн. условных банок, мука – 38 тыс. тонн [69].



Рисунок 2.6 – Распределение спроса на складские помещения по профилям, %

Источник: составлено автором

В 2019 году из Краснодарского края вывезено порядка 58 видов (продукции) товаров в 81 регион России. Среди потребительских групп товаров: консервы фруктовые (включая соки фруктовые, смеси) (517431,5 туб), овощи консервированные – всего, включая смеси овощных соков (332580,9 туб) [69].

В 2020 году организации Краснодарского края осуществили вывоз: овощей консервированных – 489,4 млн. условных банок, консервов фруктовых – 450,9 млн. условных банок [109].

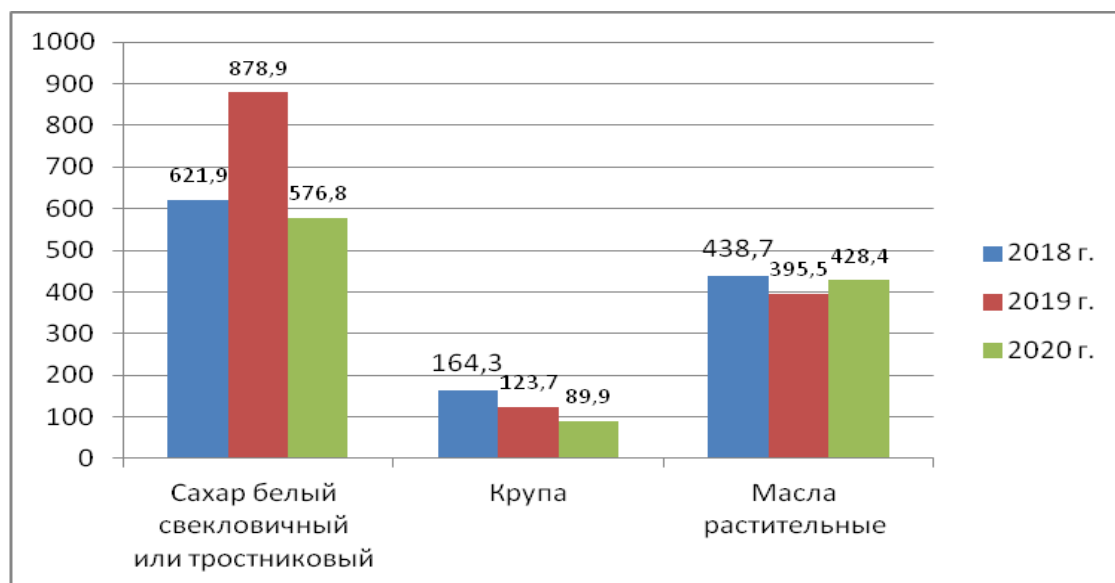


Рисунок 2.7 – Вывоз пищевых продуктов из Краснодарского края, тыс. т
 Источник: составлено автором на основе [69, 109]

Экспорт продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья с 2018 по 2020 гг. вырос на 11,8% и достиг 2835 млн. долл.

В 2020 году наибольший удельный вес занимают злаки – 67%, жиры и масла – 15,8%. Ведущими торговыми партнерами в экспорте продовольственных товаров Краснодарского края являлись (по убыванию стоимости): Египет (15,9%) – злаки, овощи, масличные культуры, сахар и кондитерские изделия, Турция (15%) – злаки, жиры и масла, масличные культуры, Китай (6,9%) – жиры и масла, какао, мясо и субпродукты, Судан (5,3%) – злаки, Индия (4,9%) – жиры и масла, кофе, чай и овощи.

На рисунке 2.8 представлена динамика ввоза в Краснодарский край продовольственных товаров. Кроме основных ввозимых товаров, стоит отметить, что объем ввоза консервов мясных по сравнению с 2019 годом увеличился в 2,4 раза и достиг 19276 туб., а сахара – увеличился в 14,9 раза или на 4,5 тыс. тонн. Объем ввоза зерна злаковых и бобовых культур на протяжении последних лет планомерно рос. Так, если в 2018 году в край было ввезено 3144,4 тыс. тонн

зерна, то уже в 2019 году ввоз составил 3570,0 тыс. тонн и увеличился к уровню прошлого года на 13,5%, или на 425,6 тыс. тонн [69].

В 2020 году в край ввезено 47 видов продовольственных товаров из 70 регионов России. Кроме отраженных на рисунке 2.8, отметим ввоз кетчупов и соусов томатных – 91,7 млн. условных банок, крупы – 90,2 тыс. тонн [69].

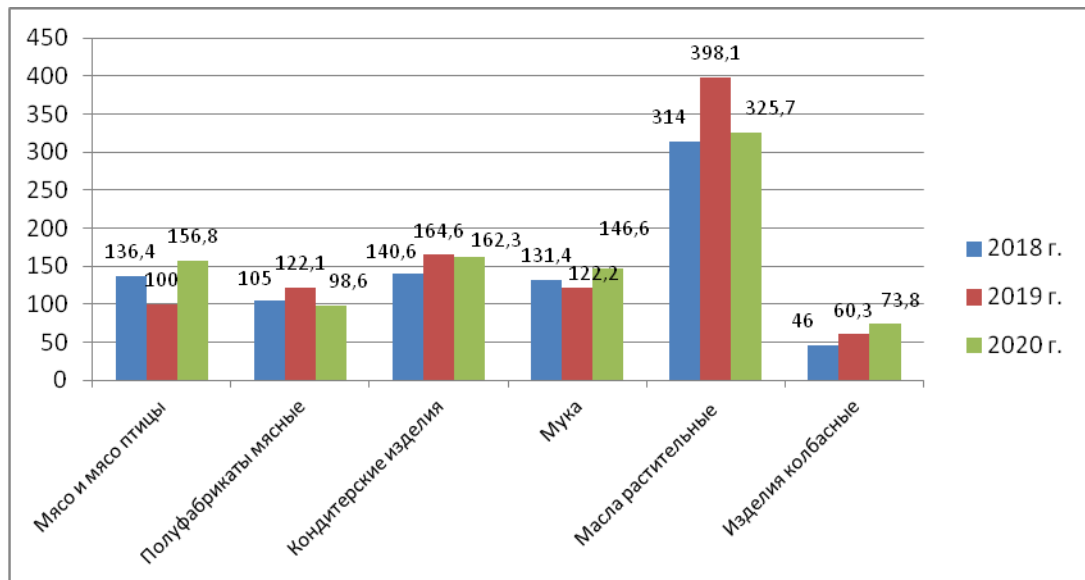


Рисунок 2.8 – Ввоз пищевых продуктов в Краснодарский край, тыс. т
 Источник: составлено автором на основе [69, 109]

За годы реализации Доктрины продовольственной безопасности Россия достигла значений продовольственной независимости по зерну, растительному маслу, сахару, мясу и мясопродуктам (рисунок 2.9). По нашим расчетам, находятся ниже уровня продовольственной независимости показатели самообеспечения по картофелю, молоку и молокопродуктам, овощам и бахчевым, фруктам и ягодам.

В РФ удалось сформировать относительно крупномасштабные районы товарного сельскохозяйственного производства, способствуя усилению коммерческого характера аграрной экономики. В процессе международной интеграции АПК добился определенных успехов в выходе на основные мировые рынки сельскохозяйственной продукции. Экспорт сельскохозяйственной продукции увеличивался на протяжении нескольких лет. АПК создает большее количество рабочих мест и становится важной опорой экономики в условиях растущих внешнеэкономических санкций.

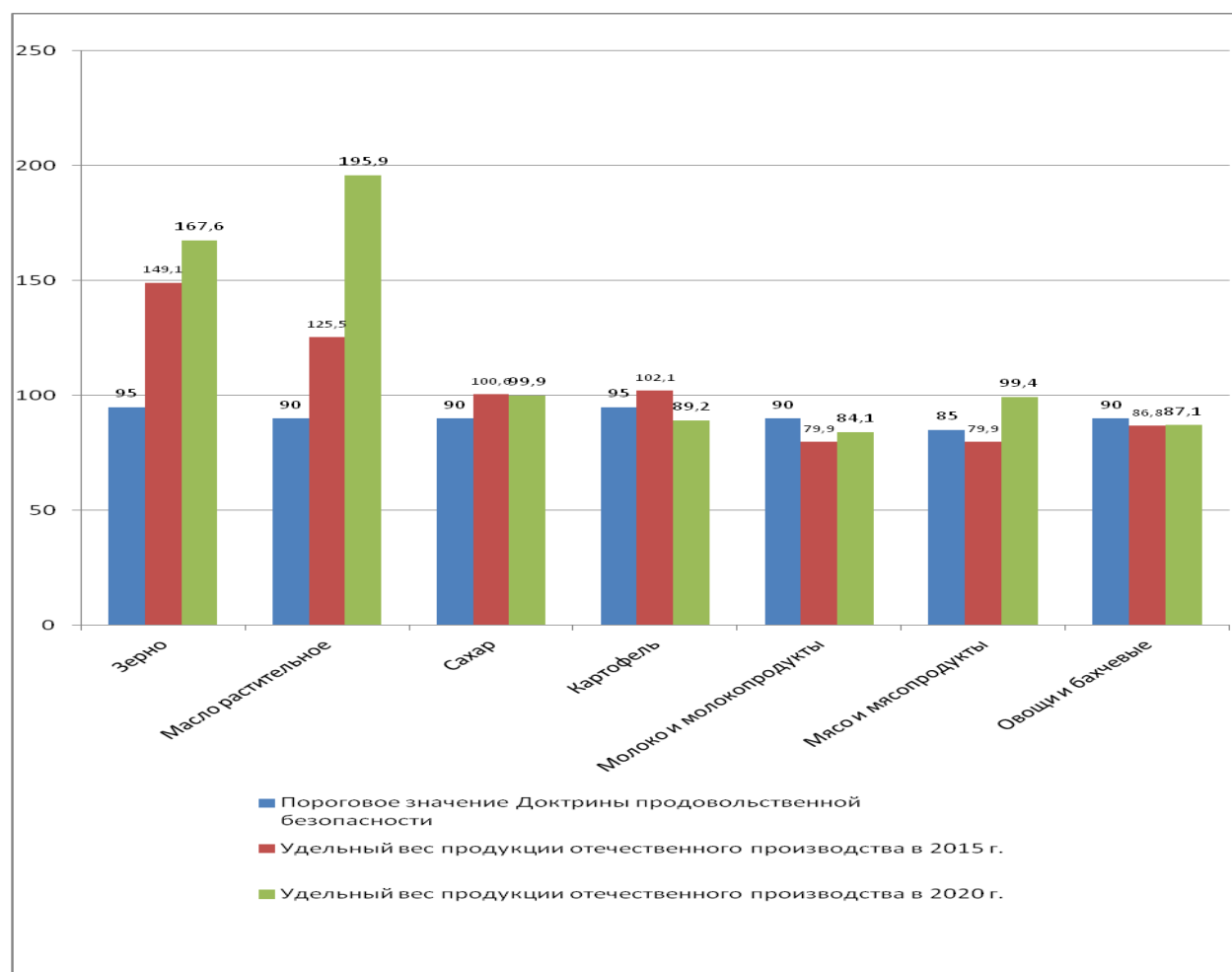


Рисунок 2.9 – Показатели выполнения Доктрины продовольственной безопасности в 2013 и 2020 г.г.

Источник: составлено автором на основе [78]

«Таким образом, Российская Федерация и ее регионы, в том числе Краснодарский край, в настоящее время находится в условиях растущего внешне-политического санкционного давления, усиления структурных дисбалансов в мировой экономике, использования дискриминационных мер в отношении ключевых отраслей и подотраслей российской экономики, увеличения колебаний конъюнктуры мировых товарных и финансовых рынков. Также на развитие российской экономики в целом и агропромышленного комплекса в частности оказывает негативное влияние развитие коронавирусной инфекции, которое является предпосылкой снижения экспорта продукции агропромышленного комплекса» [71] и межрегиональных объемов ввоза и вывоза продуктов питания.

Реальные денежные доходы населения Краснодарского края за исследуемый период уменьшились 5% при росте реальной заработной платы на 5%, по-

роговые показатели значения доктрины продовольственной безопасности по некоторым видам продовольствия не достигнуты.

2.2 Анализ оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами в Краснодарском крае

В России в начале 90-х годов институциональные преобразования носили стихийно-революционный характер, агенты играли роль и выполняли функции «группы особых интересов», таким образом они выступали движущей силой структурных трансформаций.

В течение небольшого временного отрезка сменились две траектории развития российского общества. В период времени до 1994 г. в рамках траектории относительной зависимости от институтов проходила трансформация институциональных форм. Под идеальной модификацией понималось их воспроизводство, с внесением постепенных изменений в функционирование, при условии сохранения базисных институциональных основ.

Затем произошел резкий переход к траектории независимости от институтов прошлого. В период времени 1992-2000 годов траектория экономических преобразований оценивалась как негативная ввиду того, что происходит отрицание наследия и преемственность социальных признаков как особых условий становления институтов и всей общественной системы.

Под современным процессом сбыта понимают совокупность товарно-денежных отношений по поводу обмена между субъектами рынка. К субъектам рынка сбыта относят продавцов, покупателей, посреднические структуры, а товар выступает объектом сбыта. Посредники на рынке способствуют функционированию процесса сбыта. Для заключения сделки необходимо обеспечить взаимовыгодные условия между продавцами и покупателями.

Как показывает анализ, оборот организаций розничной торговли РФ в 2020 г. составил 33,87 млрд. руб., что на 23% выше уровня 2015 г. в фактиче-

ских ценах (в сопоставимой оценке уменьшился на 1,5%). Оборот розничной торговли продовольственными товарами за тот же период вырос на 23,7% (в 2020 г. - 98,2% к уровню 2015 г. сопоставимой оценке).

Большую долю розничной торговли пищевыми продуктами в России на протяжении 2018–2020 гг. составляли алкогольные напитки, продажи которых за три года выросли на 7,3 %. По состоянию на 2020 год алкогольные напитки составляют 6,8 % от общего оборота розничной торговли страны.

Вторыми по объемам продаж выступают молочные продукты: их доля в розничной торговле России за 2020 год составила 4,3 %. Существенную долю также составляют продукты из мяса и мяса птицы – 4 % по итогам 2020 года.

Таким образом, доля продовольственных товаров в обороте розничной торговли России в 2020 г. по сравнению с 2018-м увеличилась на 1,3 п.п. и достигла 49 %.

В соответствии с традиционно сложившейся структурой производительных сил Краснодарского края, особенностью природно-климатических условий и ресурсных возможностей на протяжении последних лет доминирующую позицию в структуре ВРП края занимала оптовая и розничная торговля, на долю которой стабильно приходилось чуть более 14,6% от общего объема ВРП края.

Как показывают проведенные исследования, оборот розничной торговли в Краснодарском крае увеличился в физическом объеме лишь на 1,8% (таблица 2.4). На протяжении последних лет край занимает первое место в Южном Федеральном округе по величине оборота розничной торговли, который имеет тенденцию роста, в том числе на душу населения.

Доминирующая часть оборота приходится на организации частной формы собственности, удельный вес продовольственных товаров в обороте розничной торговли растет.

На рисунке 2.10 приведена структура формирования оборота розничной торговли Краснодарского края по хозяйствующим субъектам, из которой видно, что в Краснодарском крае большая его часть оборота формируется крупными организациями – 42-50%, доля малых предприятий уменьшилась до 25%.

Таблица 2.4 – Основные показатели деятельности хозяйствующих субъектов в сфере розничной торговли Краснодарского края

	2014 г.	2015 г.	2017 г.	2019 г.	2020 г.
Оборот розничной торговли, млн. руб.	1068889	1160566	1368125	1462389	1487272
Индекс физического объема, в % к предыдущему году	107,1	93,0	102,6	102,3	98,5
Доля торгующих организаций в общем объеме оборота розничной торговли, %	88,2	88,9	90,8	92,6	93,9
Доля оборота организаций частной формы собственности, %	89,6	90,8	92,9	91,8	90,2
Оборот розничной торговли на душу населения, рублей	196892	211644	243186	258288	261857
в том числе: пищевые продукты, включая напитки	88854	97966	112319	120104	124297
Удельный вес продовольственных товаров в обороте розничной торговли, %	45,1	46,3	46,2	46,5	47,5
Доля оборота розничной торговли пищевыми продуктами розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли пищевыми продуктами, %	22,5	25,8	30,9	31,1	36,5

Источник: [109]

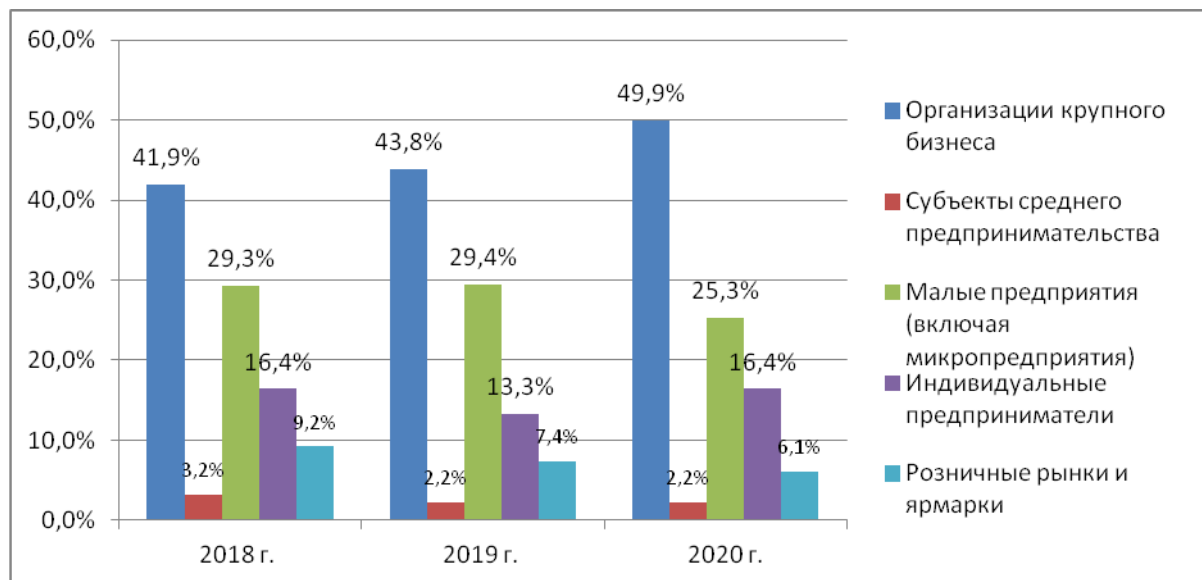


Рисунок 2.10 - Структура формирования оборота розничной торговли Краснодарского края по хозяйствующим субъектам

Источник: составлено автором с учетом [109]

Обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов на 1000 человек населения с 2014 по 2020 гг. в России выросла с

188,8 м до 278,8 м, а в Краснодарском крае – с 144,1 до 221,1 м (в ЮФО с 137,5 до 194,1 м).

За счет строительства новых и реконструкции действующих магазинов за 2020 г., в сравнении с 2017 г., увеличилась площадь торговли на 13,7% (таблица 2.5). Количество предприятий розничной торговли увеличилось на 3144 единицы.

Таблица 2.5 – Наличие объектов розничной торговли в Краснодарском крае

	2017 г.		2020 г.	
	единиц	в них площадь торгового зала, м ²	единиц	в них площадь торгового зала, м ²
Магазины - всего	46339	4498975	49483	5115703
в том числе:				
гипермаркеты	76	478113	76	480705
супермаркеты	846	542472	1175	774858
специализированные продовольственные магазины	4172	268242	4754	295980
минимаркеты	16580	1127194	16450	1177052
универмаги	10	9729	12	11474
прочие магазины	11331	820569	12053	974670
Павильоны	5788	160708	5957	160300

Источник: [109]

Доля розничных сетей в структуре оборота торговли растет. Так, компания «Тандер» изначально появилась как маленькая региональная компания на Юге России в 1994 году, которая занималась продажей товаров бытовой химии прямо с машин в небольшие магазины, а в 1998 году появились свои первые магазины в формате «Магазин Низких Тарифов». В 2019 году «Магниту» исполнилось 25 лет. Сейчас «Магнит» имеет широчайшую географию покрытия на территории России – 3800 населенных пунктов в 66 регионах страны. 31 декабря 2021 года розничная сеть насчитывает 21 564 торговые точки, общая численность сотрудников превысила 300 000 человек, около 13 тысяч из которых трудятся в головной компании в Краснодаре.

Уникальность компании на российском рынке розничной торговли объясняется сразу несколькими факторами: это единственный российский ритейлер мультиформатной модели с вертикальной интеграцией, который имеет

свою огромную логистическую инфраструктуру, включая сеть РЦ и АТП, управляет принадлежащими ей промышленными и сельскохозяйственными комплексами в различных регионах России, успешно развивает и внедряет инновационные производственные и информационные технологии.

ЗАО «Тандер» свои конкурентные преимущества видит в развитии производств, увеличении географического охвата сети и разветвленности логистики, оптимизации логистической цепочки, запуске информационных проектов: например, развитии новых ритейл-технологий (Scan&Go, Face-to-pay), запуске корпоративного акселератора для поиска инноваций MGNTech, развитии сферы электронной коммерции e-com и e-pharma, запуске электронной smart-площадки для поставщиков сырья, запуске Magnit Pay и в целом в перспективе создании цифровой экосистемы для покупателей на основе единой площадки для онлайн-заказов. Холдинг «Магнит» насчитывает 38 распределительных центров по всей стране общей площадью более 1,7 млн. м² и собственный автопарк, состоящий из 5656 грузовиков MAN (в 2019 г.).

В г. Краснодаре сконцентрировано значительное количество предприятий торговли, оборот розничной торговли города достиг в 2019 г. 31,4% всего оборота продовольственных товаров Кубани.

С 2018 по 2020 гг. объемы продаж пищевых продуктов выросли на 11,7%, в том числе мяса и мясных продуктов на 7,9%, рыбы, ракообразных и моллюсков – на 24,1%, молочных продуктов – на 15,5%, крупы – на 41%, макаронных изделий – на 44,8%. В структуре продаж пищевых продуктов, продажа торговыми организациями растет и в 2020 г. достигает 91,1%, а на розничных рынках и ярмарках реализуется лишь 8,9%.

Большая часть мясных и молочных продуктов, сахара, муки, хлеба и хлебобулочных изделий продается торговыми организациями (рисунок 2.11).

На рынках реализуется свыше 55% картофеля, 45% овощей и 37% фруктов (рисунок 2.12).

Фактором, влияющим на развитие розничных организаций, является уровень цен. Индекс потребительских цен (ИПЦ) используется для анализа и

прогноза ценовых процессов в экономике, пересмотра минимальных социальных гарантий, решения правовых споров, а также при пересчете ряда показателей системы национальных счетов из текущих в постоянные цены.

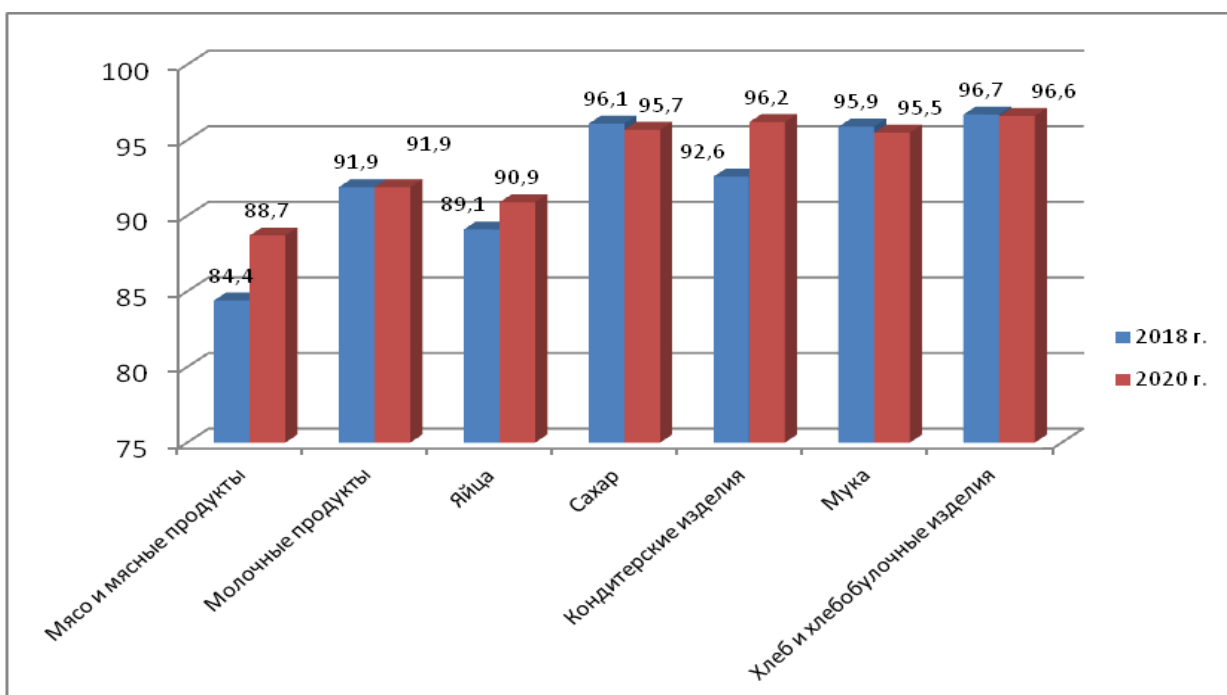


Рисунок 2.11 – Доля продаж торговыми организациями в общем объеме продаж, %
 Источник составлено автором на основе [109]

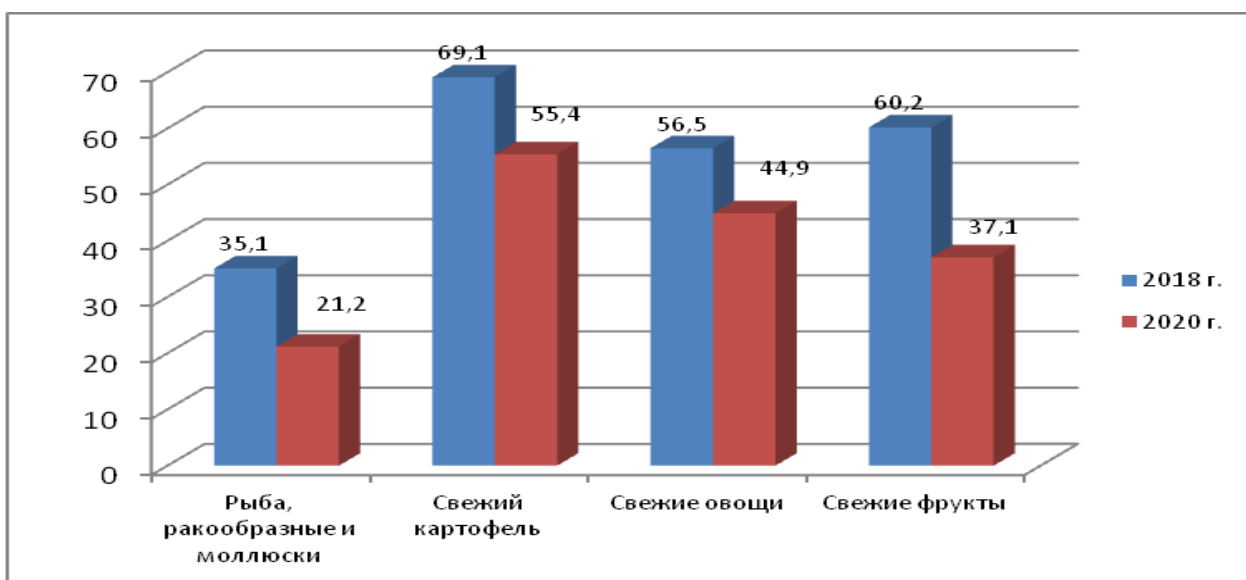


Рисунок 2.12 – Доля продаж на розничных рынках и ярмарках в общем объеме продаж, %
 Источник составлено автором на основе [109]

Расчет ИПЦ производится путем объединения двух информационных потоков:

- данных об изменении цен и тарифов, полученных путем регистрации цен и тарифов на потребительском рынке;

- данных о структуре фактических потребительских расходов населения за предыдущий год [109].

Анализ показывает, что в 2015–2016 гг., в 2018 г. и 2020 г. наблюдался опережающий рост цен на продовольственную товарную группу в Краснодарском крае, в сравнении с показателями по РФ (рисунок 2.13).

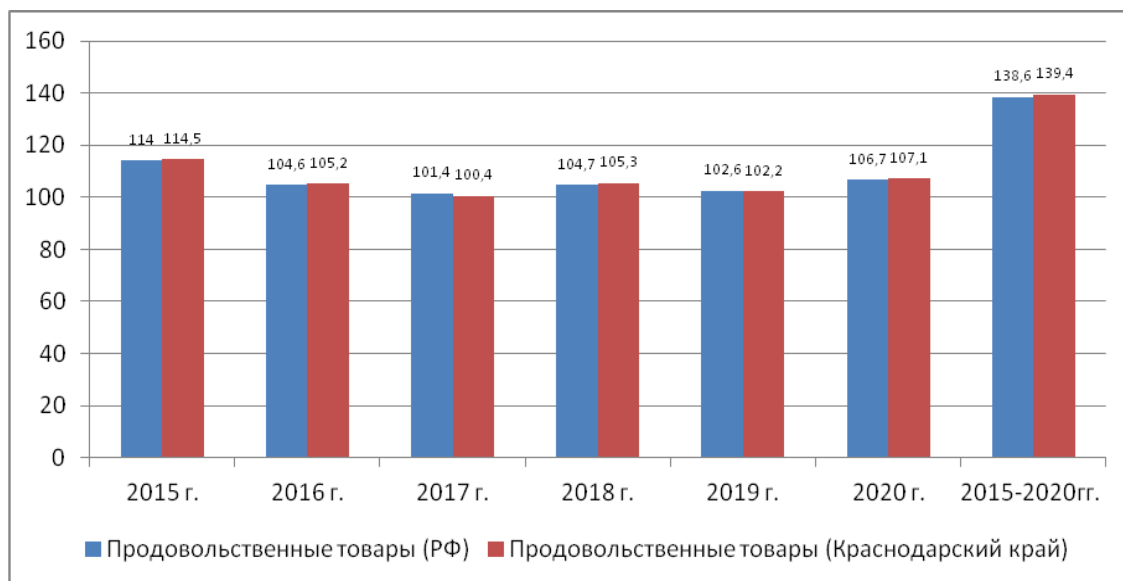


Рисунок 2.13 – Индексы цен на продовольственные товары по России и Краснодарскому краю (декабрь к декабрю предыдущего года; процентов)

Источник: составлено автором на основе [109]

В 2018-2019 году в обследовании приняли участие от 79 до 108 организаций розничной торговли, из которых более 86% – частной формы собственности, 9% – государственной и муниципальной [109]. По результатам выборочного обследования в анкетах руководители обследуемых предприятий оценивали общую экономическую обстановку и факторы, ограничивающие развитие их деятельности (рисунок 2.14).

За период с 2017 по 2020 гг. доля ответов, выделяющих растущий уровень налогов, уменьшилась с 54 до 49%, низкую платежеспособность населения – увеличилась с 47 до 52%, недостаток финансовых средств – с 28 до 30%, высокую конкуренцию – с 63 до 68%.

В 2020 году, по оценкам руководителей, доля оценивающих экономическое положение их организации как «благоприятное» и «удовлетворительное»,

в сравнении с 2014 г. уменьшилась на 5% (рисунок 2.15). В 2020 году 54,9% руководителей оценили конкурентоспособность своих организаций как среднюю (в 2018 году – 44%) и только 17,9% оценили ее как низкую (в 2018 году – 36%).

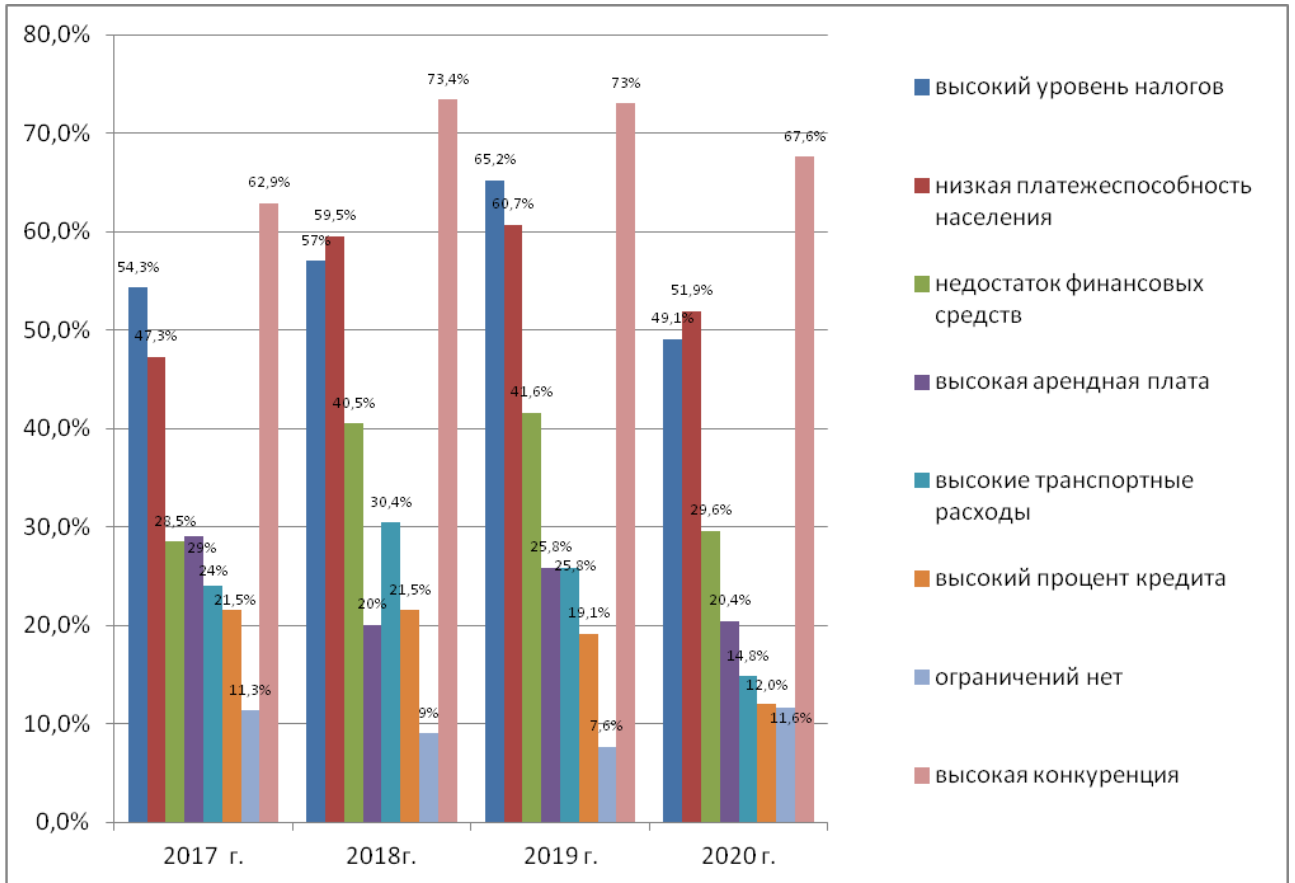


Рисунок 2.14 – Факторы, ограничивающие деятельность организаций розничной торговли
 Источник: составлено автором на основе [109]

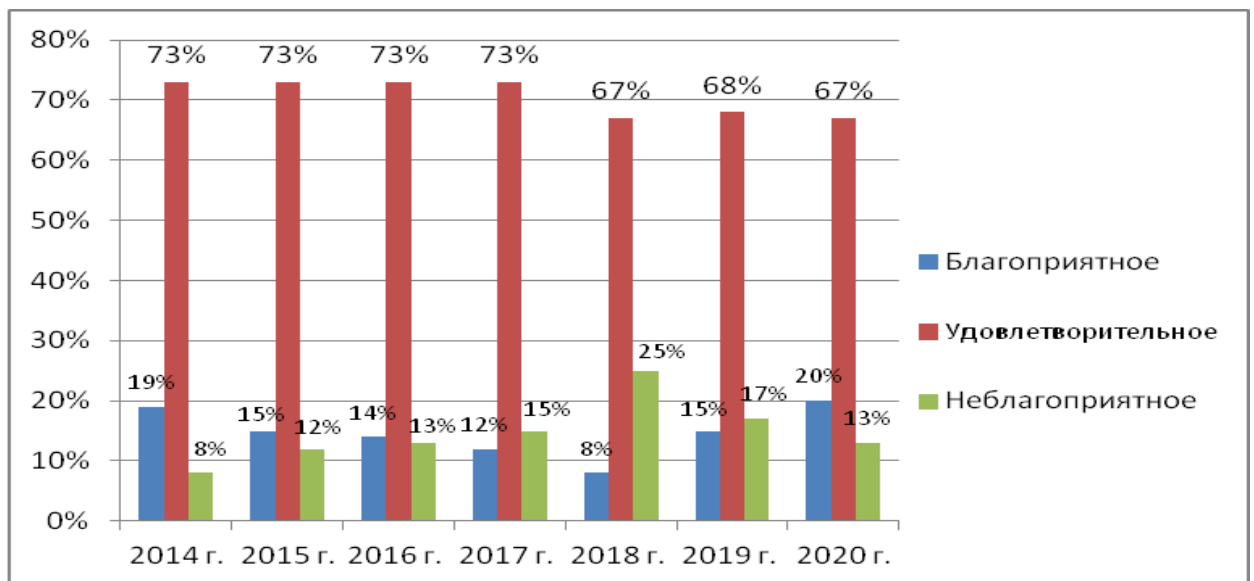


Рисунок 2.15 – Экономическое положение торговых организаций
 Источник: составлено автором на основе [109]

Крупные сети России, такие как Пятерочка, Магнит, Лента, Окей, Ашан, в 2020 г. сообщали населению о наличии достаточных запасов товаров на складах, увеличивали объемы поставок, не допуская пустых полок, оперативно справлялись с перебоями поставок, запускали сервисы доставки продуктов на дом, а по итогам года показали прилично возросшую прибыль по сравнению с предыдущим годом.

С началом пандемии все крупные продуктовые ритейлеры стали активно развивать сегмент электронной коммерции в соответствии с потребностями покупателей. «Магнит» выходит на рынок электронной коммерции. Компания уже готова к торговле безрецептурными аптечными товарами. По словам генерального директора сети Яна Дюнинга, «Магнит» планировал выйти в канал e-pharma и запустить собственный пилотный проект в e-grocery. В 2019 г. «Магнит» уже тестировал доставку продуктов из своих магазинов совместно с сервисом «BroniBoo» в Краснодаре, в Москве партнером сети выступил сервис «iGoods». Ритейлер запустил в столице экспресс-доставку продуктов совместно с «Яндекс.Лавкой», а также в Ростове-на-Дону и Волгограде в партнерстве с Pony Express [33].

В планах большинства российских ритейлеров и до пандемии было формирование и совершенствование своих онлайн-магазинов. Однако внешние обстоятельства сделали электронную коммерцию одним из приоритетных направлений развития бизнеса. Следуя современным запросам рыночной экономики, ритейлеры перешли на логистический подход к управлению сетевой розничной торговлей. В России топ-10 компаний продуктового ритейла, помимо розничной деятельности, имеют производственные мощности, выпускающие товары высокого спроса под собственными торговыми марками. СТМ (собственная торговая марка) – это бренд, владельцем которого является та же компания, которая занимается его реализацией. Помимо прочего, это качественное управление резервами компании. Таким образом, процесс производства СТМ становится непосредственной частью логистической системы организации, ее важным конкурентным преимуществом. Логистика таких компаний

состоит из множества этапов и подсистем, однако в целом конкурентные преимущества обеспечивает грамотная закупочная политика и наличие достаточных складских и транспортных ресурсов.

Результаты трансформации розничной торговли в Краснодарском крае:

- рост оборота по хозяйствующим субъектам;
- увеличение числа магазинов и павильонов;
- рост обеспеченности торговыми площадями на 1000 жителей;
- на субъекты малого предпринимательства приходится более 29% оборота торговой сети;
- опережающий рост цен на продовольственные товары;
- электронная коммерция стала одним из приоритетных направлений развития торгового бизнеса;
- распределение торговых организаций в Краснодарском крае неравномерное, большая часть из них приходится на крупные города;
 - консолидация рынка;
 - технологизация;
 - «дискаунтеризация» региональных рынков.

Эпидемия коронавирусной инфекции, начавшаяся в марте 2020 года, сильно повлияла на все сферы ритейла в России. Оборот розничной торговли в первом полугодии снизился на 6,4%. При этом оборот продовольственных товаров снизился всего на 1,9% [61].

Продажи в сопоставимых торговых точках (LFL-продажи) продуктовых ритейлеров отражают одну закономерность – с началом пандемии большей популярностью пользовались магазины формата «у дома», поскольку люди не хотели лишний раз подвергать свое здоровье опасности и отправляться за покупками в далеко расположенные гипермаркеты. «Магнит у дома» в I и II кварталах 2020 года демонстрирует рост LFL-продаж на уровне 8,2-8,4%, «Пятерочка» – 6,0–6,1% (рисунок 2.16).

Темпы выручки магазинов малого формата как у «Магнит», так и у «X5 Retail Group» оказываются значительно выше 2019 г. При этом динамика сопо-

ставимых продаж торговых точек среднего и крупного формата проседает во II квартале у обоих конкурентов. Прирост выручки-LFL «Магнит Семейного» падает с 4,3% в I квартале 2020 года до 0,7% во II квартале. «Перекресток» снижается ещё сильнее – с 5,9% до -2,4%. При этом гипермаркеты «Лента» показывают во II квартале значительное улучшение динамики сопоставимых продаж (+10,0% при росте 3,2% в I квартале текущего года). Однако магазины малого формата у «Ленты» растут ещё активнее (+11,6% во II квартале) [61].

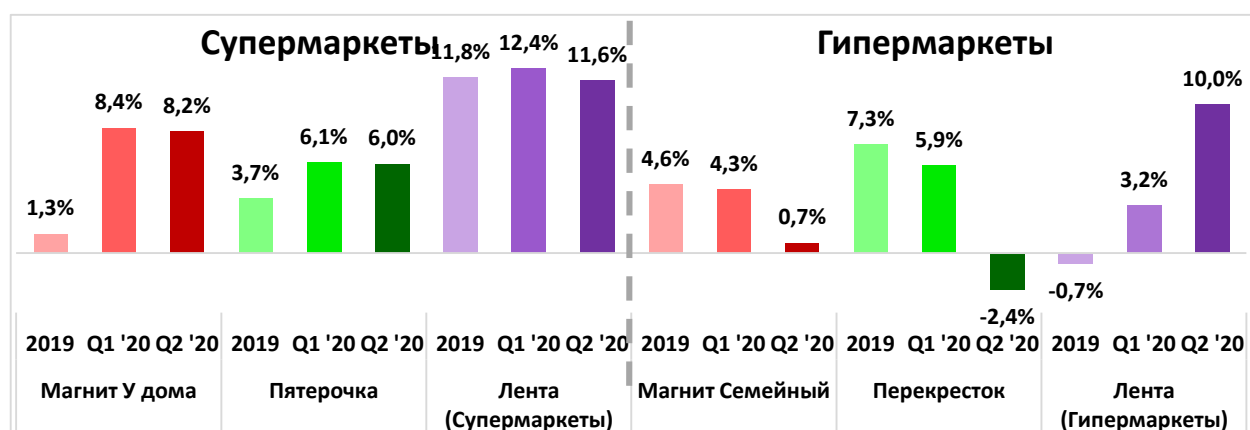


Рисунок 2.16 – Динамика сопоставимых (LFL) продаж продуктовых ритейлеров

Источник: [74, 75]

Динамика трафика (количества покупателей) в «Магнит» и «Х5» также свидетельствуют о перетекании покупателей из магазинов большого формата в формат «у дома» (рисунок 2.17). Во II квартале 2020 года трафик LFL «Магнит Семейный» снижается на 20,2%, что на 5,9% сильнее снижения дискаунтеров ритейлера (-14,3%). «Перекресток» теряет почти треть посетителей в сравнении с прошлым годом (-32,6%), в то время как падение трафика в «Пятерочке» во втором квартале составило 15,0%. Однако динамика трафика LFL во II квартале 2020 года всех трех ритейлеров свидетельствует о снижении частоты посещения торговых точек со стороны населения в период пандемии [61].

Уменьшение количества походов в магазины является причиной роста среднего чека в годовом выражении. Увеличение средней покупки во II квартале 2020 г. в рассматриваемых магазинах составило от 23% до 30%, при этом на общем фоне выделяется «Перекрёсток», который нарастил средний чек на 44,9% (рисунок 2.18).

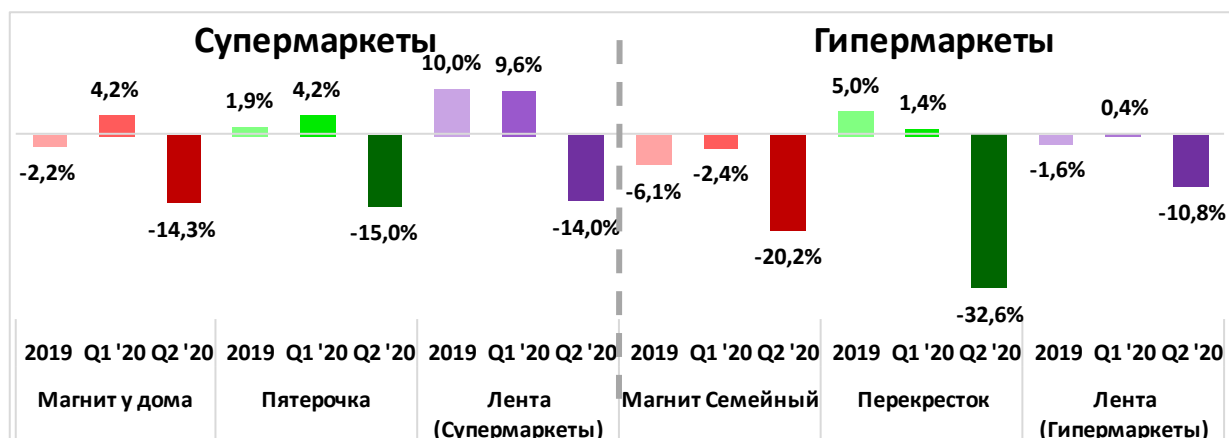


Рисунок 2.17 – Динамика трафика (LFL) продуктовых ритейлеров

Источник: [74, 75]

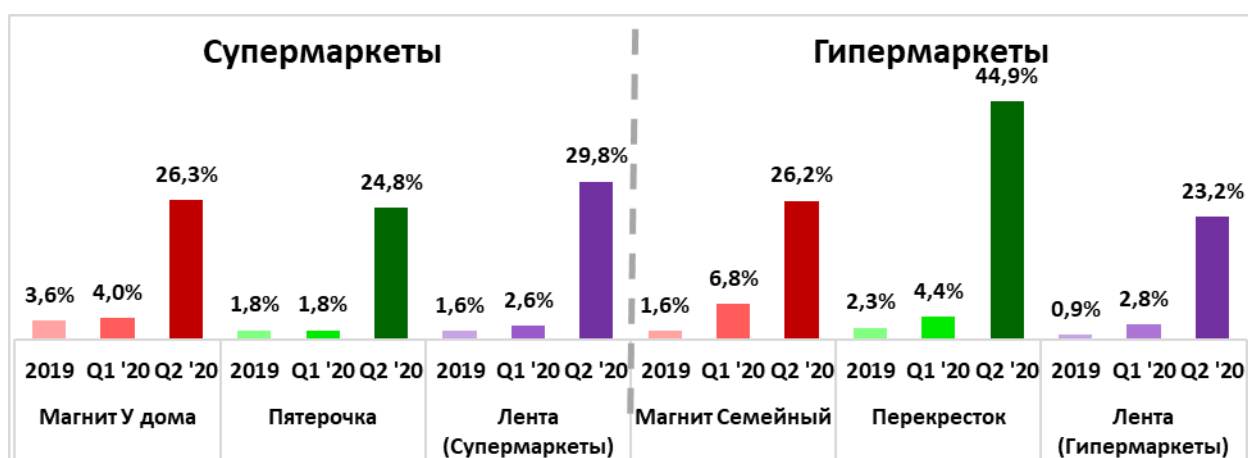


Рисунок 2.18 – Динамика среднего чека (LFL) продуктовых ритейлеров

Источник: [74, 75]

Большим конкурентным преимуществом в современном ритейле становится наличие собственного грузового автопарка. С одной стороны, это дополнительные расходы по сервисному обслуживанию автомобилей, медосмотры и иные допуски сотрудников к управлению автомобилем, финансовое обеспечение рисков, дополнительные ресурсы по управлению и автоматизации транспортной логистики.

Однако, с другой стороны, собственное автотранспортное предприятие (АТП) даёт определенные гарантии доставки товаров головной компании, упрощение процессов взаимодействия и документационного обеспечения. Для такого АТП заказы данной компании имеют первый или единственный приоритет, расчетом маршрутов и объемов грузоперевозок занимается внутреннее подразделение, работающее в тесном сотрудничестве с отделами закупок и сбыта, наличие транспортного ресурса всегда известно, и его можно надежно

планировать, автоматизация между складом, системами планирования и транспорта упрощается, при этом головная компания заинтересована в корректном расчете загружаемых мощностей. Еще одним немаловажным нюансом является стандартизация транспортных средств и независимость компаний в этом вопросе от других капиталодержателей, а это означает, что зоны приемки и отгрузки как на распределительном центре, так и на торговых объектах, размеры используемой оборотной тары будут соответствовать конфигурации транспорта в долгосрочной перспективе. Также транспортные мощности могут быть задействованы в доставке товаров от поставщиков, и практика показывает, что эти возможности действительно уменьшают суммарные затраты по движению материального потока в логистической цепочке. В свою очередь, при наличии пищевых и других производств в собственности или в сотрудничестве наличие собственного автопарка позволяет оптимизировать транспортные схемы и повысить надежность потоков сырья. Собственное АТП не исключает возможность использования наемного транспорта. Этот путь как раз становится в логистической схеме дублирующим, лишь выборочно заполняя потребность в транспортных ресурсах при нормальном состоянии внешней среды.

В начале апреля 2020 г. аналитический центр НАФИ провел опрос среди предпринимателей о влиянии пандемии на российский бизнес: 73% предпринимателей отметили, что остро нуждаются в господдержке.

Для защиты населения в 2020 г. страны вводили запреты по нахождению в общественных местах и объявление о закрытии многих предприятий потребительского сектора, что значительно повлияло на экономику, а также на население. Сохранение мер социального дистанцирования обходились в среднем 2% ВВП ежемесячно, меры поддержки бизнеса у каждой страны отличаются. Данные условия в значительной мере влияют на экономику России и, конечно, сферу торговли. Среди мер, которые были введены в России в период самоизоляции и кризисных месяцев 2 и 3 квартала 2020 г., были:

- 1) беспроцентный кредит на зарплаты сотрудникам по ставке 0% для компаний пострадавших отраслей (на 6 месяцев);

- 2) отсрочка по уплате арендных платежей;
- 3) кредитные каникулы: отсрочка по кредиту на 6 месяцев для МСП из пострадавших отраслей, особые условия для ИП;
- 4) срок предоставления налоговой отчетности в ФНС на 3 мес. и т. д.

На территории Краснодарского края на 1 января 2020 года осуществляли деятельность 25 розничных рынков (таблица 2.7) различной специализации, что на 58% ниже уровня 2016 г., на которых было оборудовано 9069 торговых мест (на 48% меньше).

Таблица 2.7 – Сведения о количестве рынков и торговых мест в них на 1 января 2021 года

	Количество рынков, единиц	в них торговых мест:				
		всего	из них число закрепленных за:			
			индивидуальными предпринимателями	крестьянскими (фермерскими) хозяйствами	частными лицами (населением)	личными подсобными хозяйствами
Всего	25	9069	6624	76	1841	427
в том числе:						
универсальные	15	6250	4813	65	910	399
специализированные	10	2819	1811	11	931	28
сельскохозяйственные	8	2653	1747	11	835	28

Источник: [109]

Основная доля торговых мест на розничных рынках приходилась на торговые места, закрепленные за индивидуальными предпринимателями и частными лицами, причем число торговых мест в среднем на 1 рынок выросло с 297 до 363 [109]. Торговое место – место на рынке (в том числе павильон, киоск, палатка, лоток), специально оборудованное и отведенное управляющей рынком компанией, используемое для осуществления деятельности по продаже товаров (выполнению работ, оказанию услуг) и отвечающее требованиям, установленным органом государственной власти субъекта РФ, на территории которого находится рынок, и управляющей рынком компанией. Проведенное статистическое наблюдение показало, что розничные рынки лишь на 77,5% использовали закрепленные за ними торговые места.

В Краснодарском крае с 2015 по 2020 гг. число ярмарок выросло на 60%, доля ярмарок организованных органами местного самоуправления увеличилась с 45 до 50%, индивидуальными предпринимателями росла с 18 до 26%. Число торговых мест выросло на 3% (таблица 2.8). В 2020 г. число продовольственных ярмарок составило 1393. Доля оборота рынков и ярмарок высока по рыбным продуктам, свежему картофелю, овощам и фруктам (рисунок 2.19).

Таблица 2.8 - Распределение ярмарок и торговых мест в них по организаторам ярмарок, ед.

Год	Всего	в том числе, организованных:		
		органами местного самоуправления и государственной власти	юридическими лицами	индивидуальными предпринимателями
<i>Количество ярмарок, единиц</i>				
2015	1823	825	676	322
2016	1949	836	735	378
2017	2099	883	734	482
2018	2249	948	767	534
2019	2902	1360	795	747
2020	2924	1454	714	756
<i>в них торговых мест</i>				
2015	140770	40379	89018	11373
2016	153959	37997	102072	13890
2017	162255	43490	101564	17201
2018	164782	39069	105710	20003
2019	153698	47647	87155	18896
2020	144973	40933	80436	23604

Источник: [109]

На долю рыночной торговли в 2020 г. приходилось 6,1% общего оборота розничной торговли, что на 3,1 процентных пункта ниже, чем в 2018 году. Число рынков на протяжении пяти лет сократилось в 2,5 раза. Число ярмарок за тот же период увеличилось на 60,4%, при этом количество торговых мест возросло только на 3%, по сравнению с 2018 г. снизилось на 12,4%.

Оптовая торговля решает еще более крупные задачи организатора и регулятора рынка, так как напрямую связывает ритейлеров и производителей.

Видна положительная динамика оборота оптовой торговли в России наравне с ростом розничной. Тенденция оптовой торговли обладает наибольшими темпами роста, чем розничная, так как по своей сути оптовая торговля

является «спекулятивной» и товар может перепродаваться несколько раз, наращивая оборот.

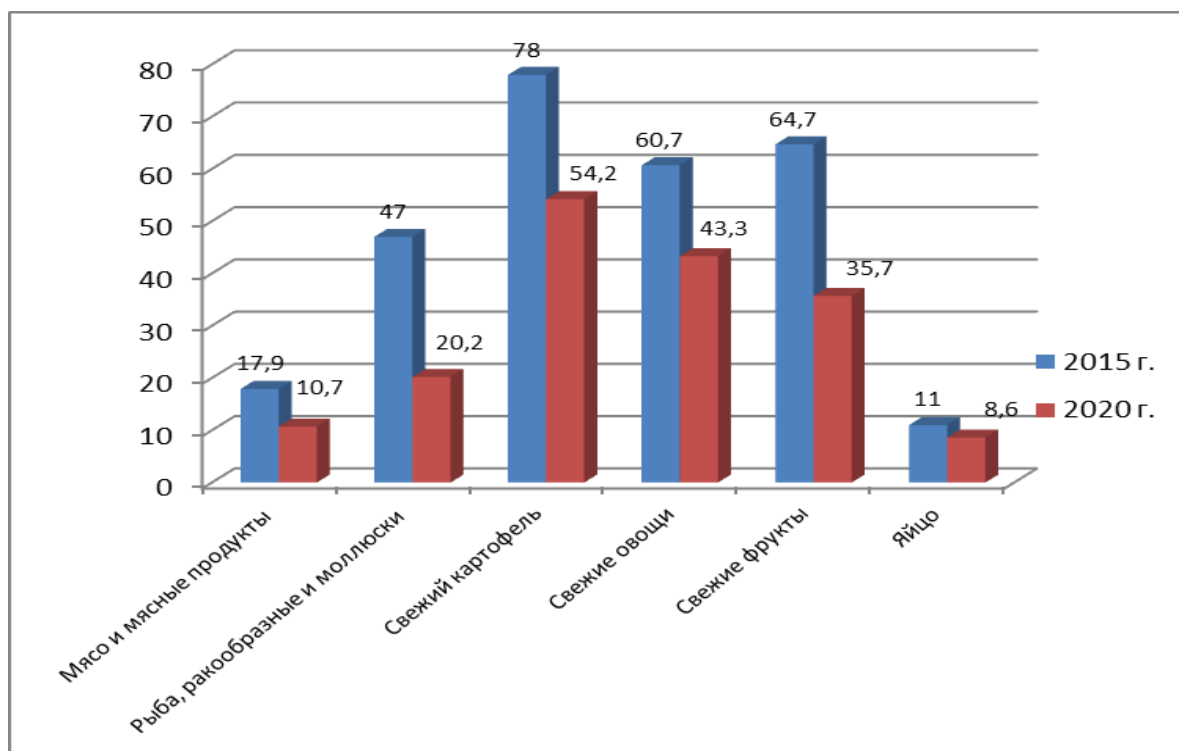


Рисунок 2.19 – Доля оборота рынков и ярмарок в общем объеме продаж, %
Источники: [109]

По сравнению с предыдущими годами, с 2016 г. постепенно шло падение средних цен реализации и покупок оптовой торговли, при этом с 2018 г. произошел рост спроса на товары большего числа оптовиков.

В целом в России отсутствуют крупные оптовые структуры. Географически закупка и продажа товаров оптовых организаций делится практически пополам 45-46% (2019 г.) на приобретение товаров у местных региональных организаций, так и у организаций из других регионов.

За 2019 г. количество организаций в Краснодарском крае, основным видом деятельности которых является оптовая торговля, уменьшилось, по сравнению с 2017 г., на 27%, торгующими сельскохозяйственным сырьем и живыми животными – 44,5% (рисунок 2.20). В 2019 г. доля организаций малого сектора экономики выросла, по сравнению с 2018 годом, на 11,1 п.п., и составила 70,1%

от общего количества организаций оптовой торговли, при этом доля крупных организаций составила лишь 29,9%.

Среднесписочная численность работников, занятых в организациях оптовой торговли, в рассматриваемом периоде планомерно росла, но в 2020 г. уменьшилась на 3,7%, по сравнению с 2019 годом, и составила 75,5 тысяч человек, или 2,9% от общей численности занятых в организациях всех видов экономической деятельности.

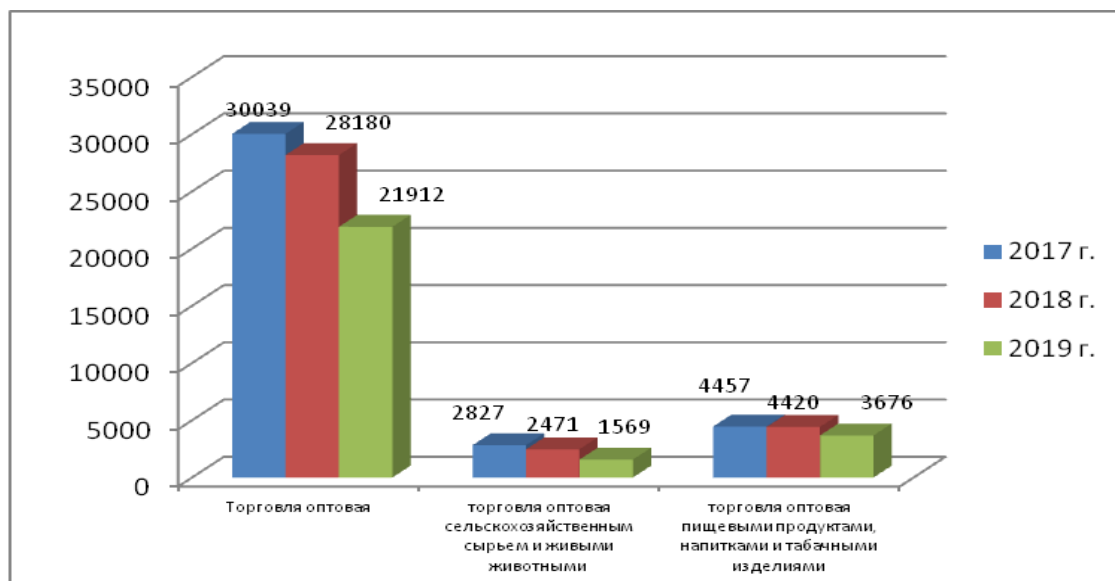


Рисунок 2.20 – Количество зарегистрированных организаций оптовой торговли (на конец года, единиц)

Источник: [109]

За период с 2017 по 2019 гг. численность работающих в оптовых организациях, торгующих сельскохозяйственным сырьем и живыми животными, уменьшилось с 8853 до 7647 человек, или на 14%, в оптовых организациях, торгующих пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями, сократилась с 21022 до 18570 чел., или на 12%.

Оборот организаций оптовой торговли Краснодарского края в физическом выражении вырос с 2015 по 2020 г. на 6,7%. В 2020 г. он составил 2092,5 млрд. рублей, что в товарной массе на 0,4 выше, чем в 2019 г. (а в физическом объеме на 6,7% ниже). В структуре оборота оптовой торговли с 2015 по 2020 гг. доля организаций оптовой торговли выросла с 41,7 до 57,3%, а доля малых предприятий оптовой торговли уменьшилась с 39,5 до 31% (рисунок 2.21).

В общероссийском обороте оптовой торговли в 2019 году оборот Южного федерального округа составил 6%, оборот Краснодарского края – 2,5%, уступая следующим регионам: г. Москве, г. Санкт-Петербургу, Московской и Свердловской областям, а также Республике Татарстан.

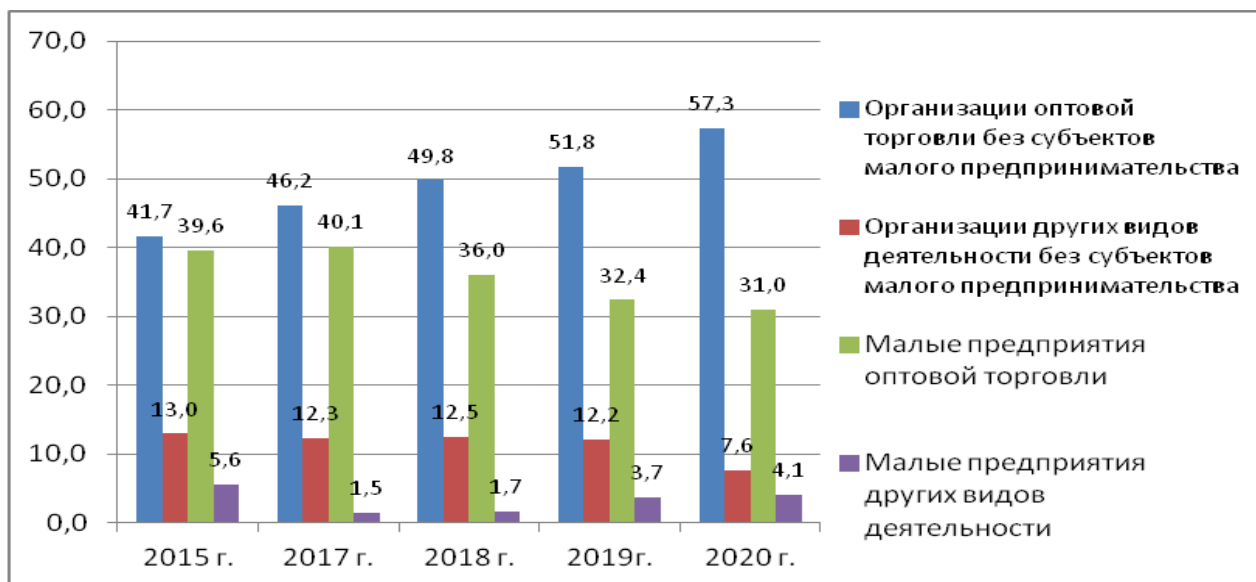


Рисунок 2.21 – Структура оборота оптовой торговли по хозяйствующим субъектам (в процентах к итогу)

Источник: составлено автором на основе [109]

Наиболее существенно выросли продажи масла растительного, круп и сахара (таблица 2.9). К 2020 г., в сравнении с 2014 г., был отмечен уверенный рост продаж по мясу (на 31%), сырам (на 18%), маргарину (в 2 раза), маслу растительному (в 7,8 раза), сахару (в 3,1 раза), кондитерским изделиям (на 6,7%).

Существенно снизились объемы продаж молока (на 40%), маслу сливочному (на 62%), хлебу и хлебобулочным изделиям (на 14%), крупы (в 2,5 раза), муки (в 67 раз).

Запасы продовольственных товаров в оптовой торговле незначительны, кроме масла растительного, достигающих 11% от продаж 2020 г. и муки – 5%.

В выборочном обследовании организаций оптовой торговли Краснодарского края в 2017-2020 гг. приняли участие от 97 до 147 организаций всех форм собственности. Среди факторов, в наибольшей степени ограничивающих деятельность оптовых организаций, растет доля отмечающих высокую арендную

плату – от 15,4 до 24,5%, недостаток квалифицированных специалистов с 9,2 до 9,5% (таблица 2.10).

Таблица 2.9 – Продажа организациями оптовой торговли отдельных видов товаров

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2019 г.	2020 г.	2020 в % к 2014 г.
Пищевые продукты, тыс. т:						
мясо	28,7	29,6	31,1	32,8	37,6	131,0
молоко, кроме сырого	71,9	91,7	93,3	50,2	43,1	59,9
масло сливочное и топленое	5,8	3,0	2,5	2,3	2,2	37,9
сыры	9,6	11,2	9,7	5,7	11,3	117,7
маргарин	10,5	16,6	13,4	22,3	21,1	200,9
масла растительные	77,3	6,3	3,5	414,2	601,8	778,5
сахар	75,6	83,7	5,9	116,0	238,1	314,9
кондитерские изделия	23,7	39,8	41,2	15,4	25,3	106,7
хлеб и хлебобулочные изделия	35,9	34,3	34,0	32,6	30,8	85,8
мука	128,7	132,7	80,3	4,6	1,9	1,5
крупы	42,2	39,2	36,5	169,0	105,6	250,2

Источник: [109]

Таблица 2.10 – Факторы, ограничивающие деятельность организаций оптовой торговли, %

Факторы	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
неплатежеспособность покупателей	62,6	61,9	64,2	53,1
высокие транспортные расходы	40,7	46,4	46,7	45,6
высокий уровень налогов	47,3	42,3	49,2	39,5
недостаток финансовых средств	45,1	39,2	33,3	29,9
высокий процент коммерческого кредита	35,2	35,1	30,0	17,7
недобросовестная конкуренция	27,5	26,8	33,3	26,5
несовершенство нормативно-правовой базы	16,5	16,5	15,8	13,6
высокая арендная плата	15,4	14,4	20,0	24,5
недостаток квалифицированных специалистов	9,2	9,3	9,2	9,5

Источник: [109]

Результаты обследований руководителей оптовых организаций способны предсказать поворотные точки в ближайшем экономическом периоде, предприниматели недостаточно оптимистично оценивали дальнейшие перспективы развития экономической ситуации в 2021 году. Так, в IV квартале 2020 г. 70,7% (71,7% в 2019 г.) из числа опрошенных ожидали, что экономическое состояние организации в I квартале 2021 года останется без изменений, 14,3% (17,5% в

2019 г.) ожидали улучшения экономического состояния и 15% (10,8% в 2019 г.) прогнозировали ее ухудшение.

По опросам, проведенным компанией GoOMNI российских предприятий оптовой торговли, среди ключевых проблем, связанных с ковидом, выделили:

1. Высокий уровень неопределенности в поведении клиентов – 77%.
2. Отсутствие возможностей развивать клиентскую базу, через активные продажи на местах и выставки – 35%.
3. Кассовые разрывы в цепочке дистрибуции – 28%.
4. Необходимость быстрого запуска онлайн через собственные каналы и маркетплейсы – 17%.
5. Проблемы с управлением менеджерами по продажам на удаленке – 6% [91, 134].

Все описанные проблемы связаны с ограниченными способами реализации оптовой продукции, не включающими в себя продажи посредством сети Интернет. В связи с этим условия пандемии вынуждают оптовиков начать пробовать реализовывать продукцию посредством онлайн-продаж. Именно этот нюанс выделяют 17% опрошенных. Остальные ответы указывают на приверженность к сложившейся методике продаж и на ее неэффективность в 2020 г. Большинство оптовых предпринимателей выбирает следующие способы выбраться из сложившейся ситуации сокращения продаж (рисунок 2.22).

Не менее важна информация о каналах реализации товаров. Интересно, что оптовая торговля лишь на 15% обеспечивается напрямую организациям розничной торговли, и большая часть товаров реализуется другим оптовым и оптово-посредническим организациям.

Малая доля реализации розничным предприятием может быть связана с тенденцией того, что крупные ритейлеры отказываются от части своих оптовиков. Конкуренция на рынке оптовой торговли постепенно усиливается. Популярные механизмы эксклюзивной дистрибуции становятся неактуальны, так как чем крупнее предприятие розничной торговли, тем выгоднее ему напрямую

общаться с производителями. Это также связано с нестабильной динамикой курса доллара.

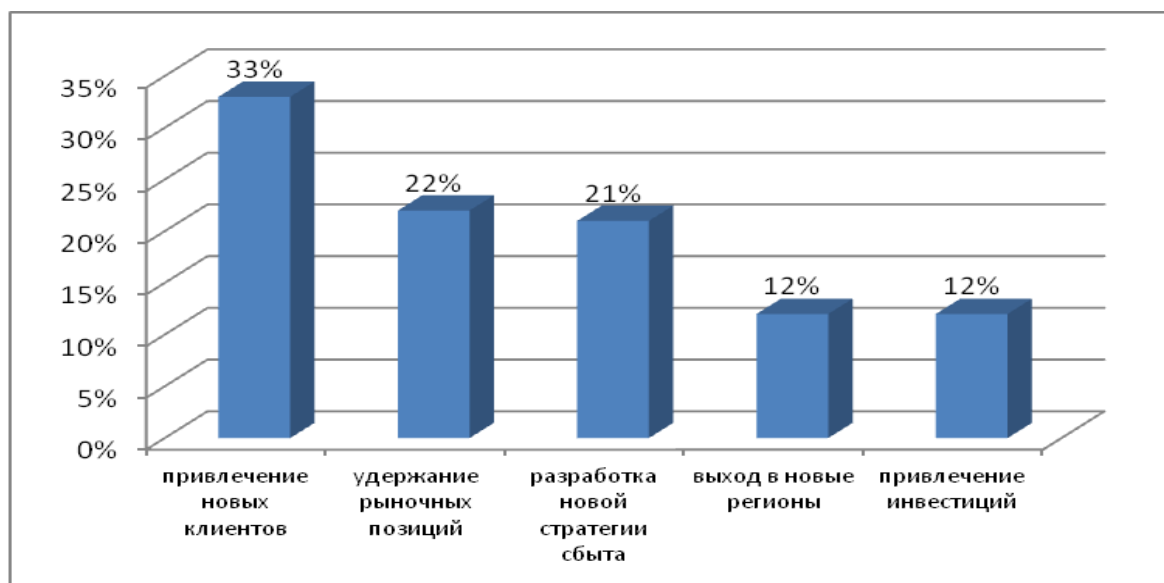


Рисунок 2.22 – Варианты развития оптового бизнеса в условиях пандемии
Источники: [91, 134]

Для России это общая тенденция, которая напрямую зависит от темпов консолидации и концентрации розничной торговли:

1. Компания «Ашан» организовала цепочку производства мяса.
2. X5 Retail Group 60% ассортимента приходится на местных производителей.

В связи с этим на текущий момент перед оптовой торговлей становятся новые задачи и причины для трансформации, помимо потенциального снижения объемов реализации через ритейлеров.

Кроме этого, наблюдается:

- преобладание негативных тенденций в динамике портфеля заказов и показателей реализации товаров;
- вялотекущее сокращение численности занятых;
- негативная коррекция финансового результирующего индикатора деятельности оптовиков – прибыли.

Для оптовой торговли характерны также следующие тренды:

1. Развитие принципа самообслуживания при осуществлении закупок компаниями – self-serve buying (самостоятельно организованные покупки).

2. Омниканальность – беспрепятственное кросс-канальное взаимодействие с покупателем. Развитие всех каналов взаимодействия с покупателем и аккумулирование полученной информации с предоставлением различных вариантов заказа и обслуживания. Интеграция процесса «от корзины до оплаты».

3. Персонализация.

Сельскохозяйственные организации осуществляют реализацию сельскохозяйственной продукции оптовым организациям и через систему розничной торговли. За период с 2010 по 2020 гг. наблюдается рост объемов реализации зернозлаковых и бобовых культур на 37,9% (рисунок 2.23) при существенном росте продаж продукции крестьянских (фермерских) хозяйств.

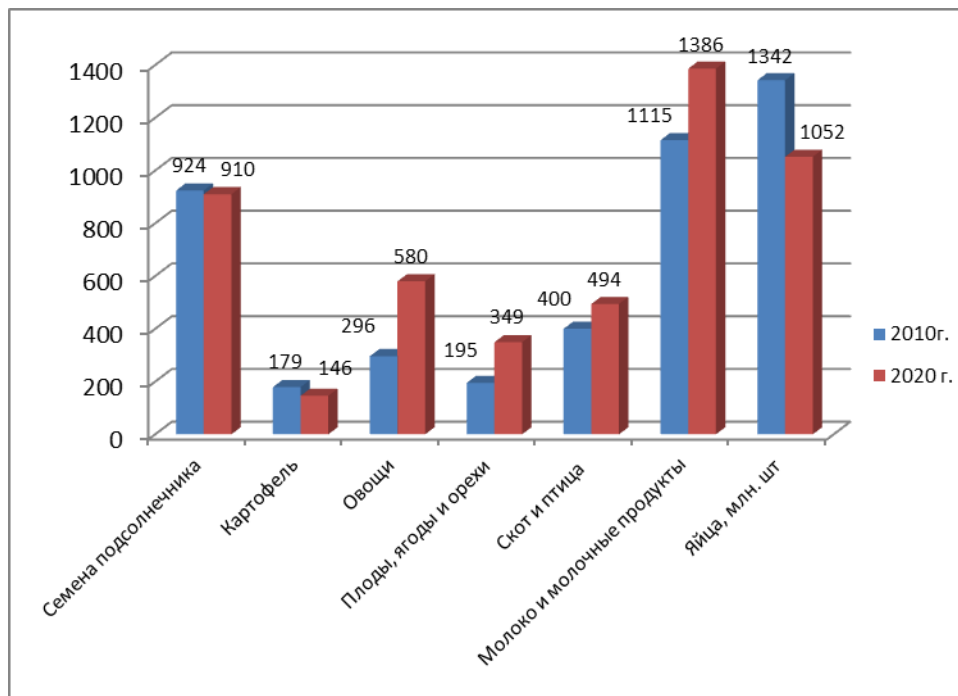


Рисунок 2.23 – Структура реализации основных видов продукции сельского хозяйства
Источник: [97]

Несмотря на рост реализации семян подсолнечника крестьянскими (фермерскими) хозяйствами, по хозяйствам всех категорий зафиксировано уменьшение объемов их продаж на 1,5%. Существенно уменьшились объемы реализации картофеля и яиц. Количество проданных овощей выросло на 95,9%, плодов, ягод и орехов на 79%. Выросли объемы реализации скота и птицы, молока и молочных продуктов. Сельскохозяйственные организации реализуют большую часть товарной сельскохозяйственной продукции региона (рисунок 2.24).

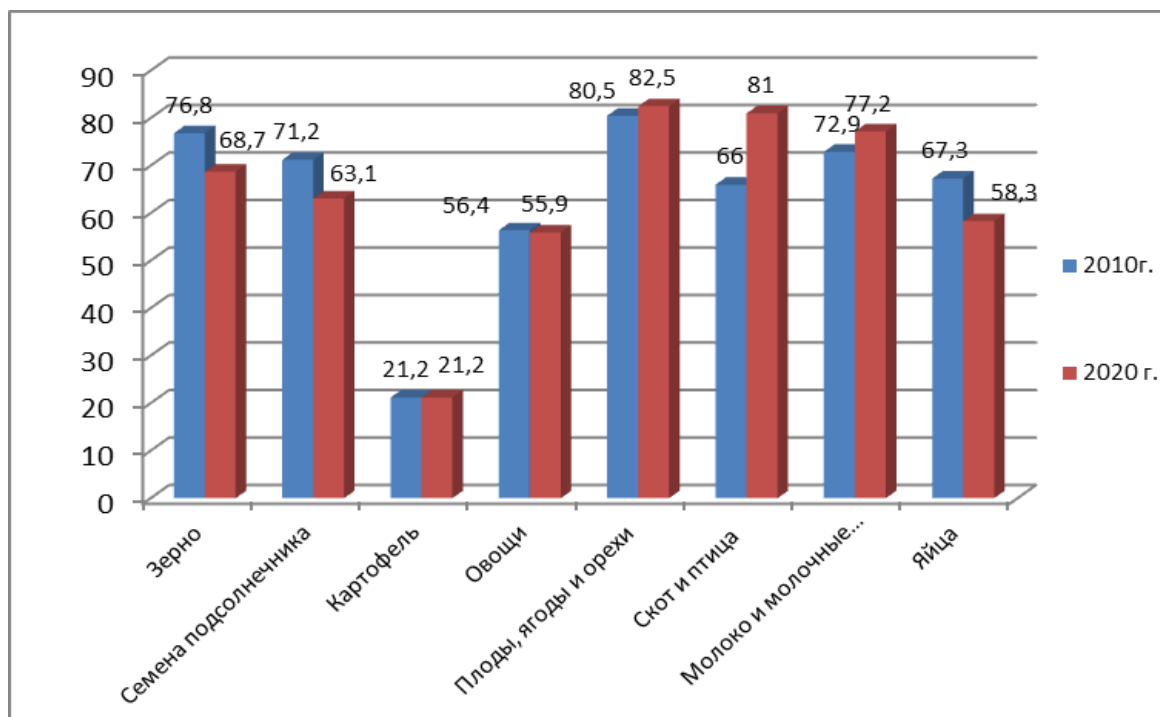


Рисунок 2.24 – Доля сельскохозяйственных организаций в структуре реализации основных видов продукции сельского хозяйства

Источник: рассчитано автором на основе [97]

Доля хозяйств населения (рисунок 2.25) уменьшается по всем видам продукции, за исключением яиц.

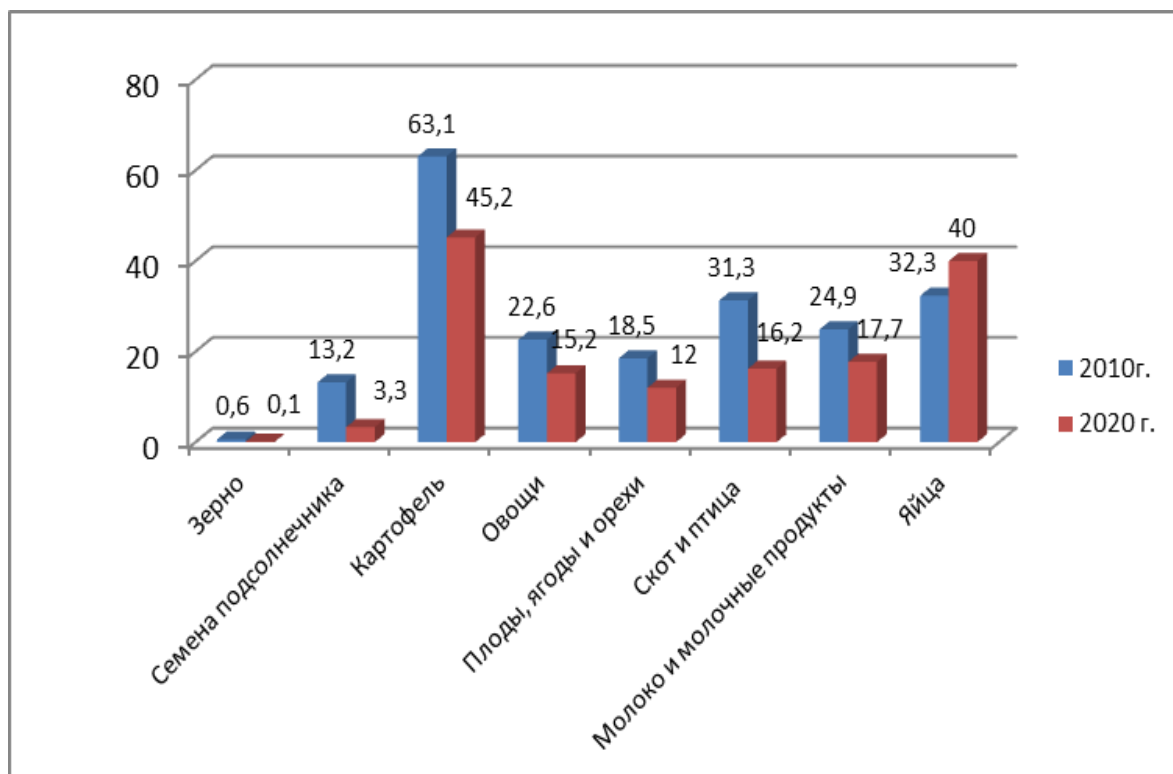


Рисунок 2.25 – Доля хозяйств населения в структуре реализации основных видов продукции сельского хозяйства

Источник: рассчитано автором на основе [97]

Крестьянские (фермерские) хозяйства наращивают за исследуемый период свою долю на рынке реализуемой продукции (рисунок 2.26).

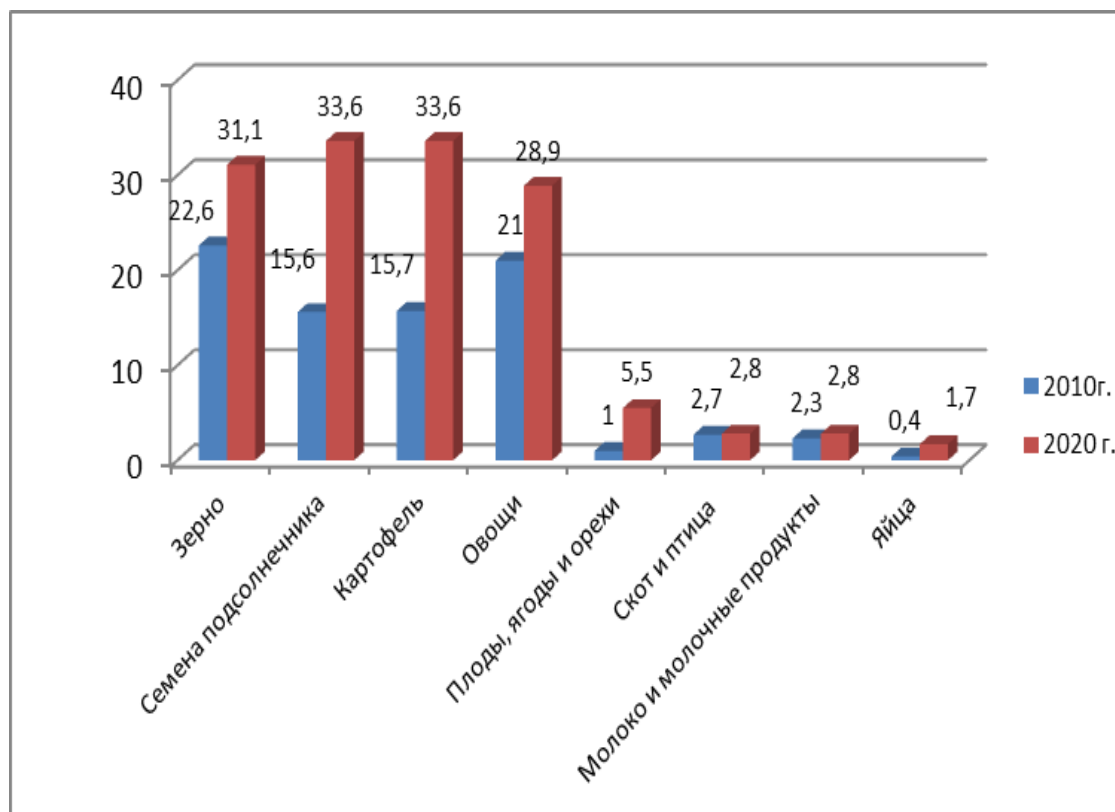


Рисунок 2.26 – Доля крестьянских (фермерских) хозяйств в структуре реализации основных видов продукции сельского хозяйства

Источник: рассчитано автором на основе [97]

На рисунке 2.27 приведено соотношение цен на виды продукции на различных стадиях товаропроводящей сети в Краснодарском крае. Анализ показывает, что по говядине, свинине, птице наблюдается устойчивый рост цены в перерабатывающей и торговой сети по отношению к цене сельхозтоваропроизводителя. По ценам на молоко на различных стадиях товаропроводящей сети наблюдаются существенные колебания по годам.

На рисунке 2.28 представлено соотношение потребительских цен на основные виды продовольственных товаров с ценой на говядину. Если в 2010 г. цены на свинину составляли 111% от цен на говядину, то в 2020 г. это соотношение составило 77%. Наиболее существенно изменились эти соотношения за 20 лет по сахару и яйцам.

Организации розничной торговли Краснодарского края с 2017 г. по 2019г. показали более высокий темп роста прибыли, в сравнении с темпом ее роста по

всей совокупности оптовых и розничных организаций. Доля прибыли крупных организаций розничной торговли в общей массе прибыли выросла с 26 до 52% (таблица 2.11).

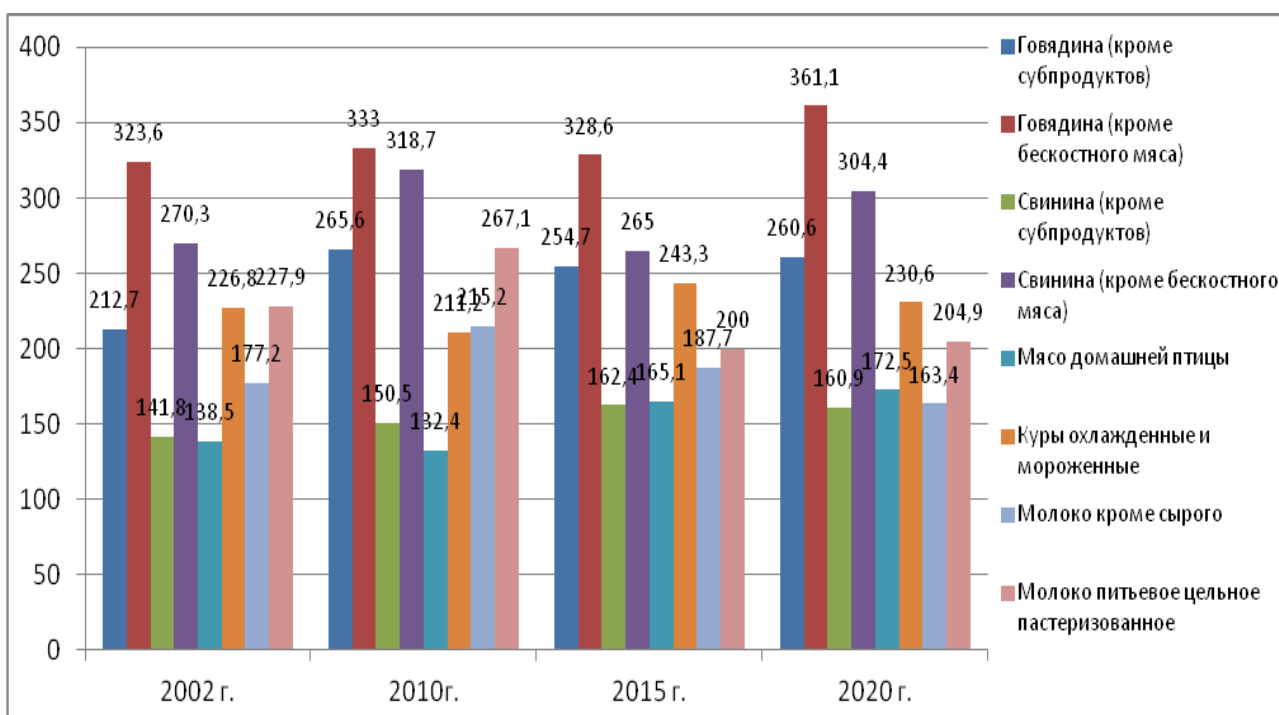


Рисунок 2.27 – Соотношение цен на виды продукции на различных стадиях товаропроводящей сети

Источник: составлено автором на основе [97]

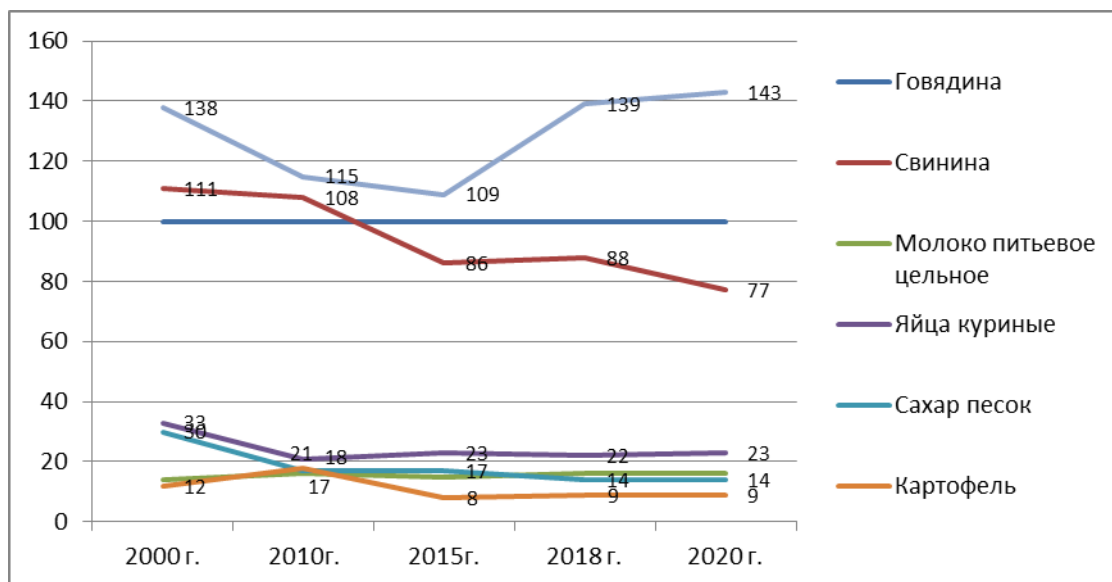


Рисунок 2.28 – Соотношение потребительских цен на основные виды продовольственных товаров с ценой на говядину на конец года; в процентах

Источник: составлено автором с учетом [97]

Автором проведен анализ 38 организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами (таблица 2.12).

Таблица 2.11 – Сальдированный финансовый результат организаций торговли Краснодарского края в действующих ценах

Показатель	Число организаций, 2019 г.	Прибыль минус убыток, млн. рублей		2019 г. в % к 2017 г.
		2017 г.	2019 г.	
Организации, включая субъекты малого и среднего предпринимательства				
Торговля оптовая и розничная	18377	45804,7	61958,8	135,3
в том числе				
торговля розничная	5460	17849,1	38766,4	217,8
в расчете на 1 организацию		2,8	7,1	253,6
Организации, не являющиеся субъектами малого предпринимательства				
Торговля оптовая и розничная	565	26925,2	43566,7	161,8
в том числе:				
торговля розничная	108	12043,2	32320,9	268,4
в расчете на 1 организацию		71,7	299,3	417,4

Источник [109]

Таблица 2.12 – Эффективность деятельности организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами

Размер организации	Денежная выручка организации, млн. руб.		Прибыль/денежная выручка, руб.		Денежная выручка, тыс. руб./работника	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Малое	276	305	0,030	0,026	6257	6922
Среднее	1236	1274	0,050	0,058	7288	7515
Крупное	13423	10166	0,035	0,028	17110	12958
В среднем	1168	1021	0,037	0,034	10830	94771

Источник: составлено автором

С ростом размера организации денежная выручка в расчете на 1 работника растет, но относительный показатель прибыли к денежной выручке наивысший среди средних по величине организаций.

2.3 Динамика трудового персонала, инвестиций и движения основного капитала в организациях сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края

Трудовые ресурсы или персонал торговой организации по функциональному составу классифицируются на следующие группы:

- аппарат управления и специалисты;

- оперативно-торговый персонал;
- вспомогательный и обслуживающий персонал.

В таблице 2.13 приведены данные о количественном составе персонала в организациях торговли Краснодарского края. За период с 2014 по 2020 гг. он вырос на 26,7%, номинальная зарплата сотрудников растет.

Экспертные оценки показывают, что большая часть трудового персонала организаций розничной торговли приходится на торговый персонал (более 71%). Это обуславливается рядом особенностей функционирования организаций отрасли. Самой важной особенностью торговли является специфика торговых технологий, осуществление взаимодействия продавца и покупателя.

Таблица 2.13 – Динамика трудового персонала и основных фондов в организациях торговли Краснодарского края

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2019 г.	2020 г.
Среднегодовая численность занятых, тыс. чел.	440,5	490,4	515,7	544,9	558,2
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.	20436	21773	24527	31896	34780
в процентах к предыдущему году	107,6	106,5	112,7	107,5	109,0
Стоимость основных фондов, млрд. руб.	154,2	176,1	178,0	260,4	251,5
индекс физического объема (в сопоставимых ценах 2000 г.), в % к предыдущему году	111,0	109,1	104,0	105,7	-
Коэффициент годности основных фондов	0,67	0,68	0,65	0,5	0,47
Коэффициент обновления (в сопоставимых ценах 2000 г.)	11,0	8,2	5,0	6,0	-

Источник [109]

Внезапная вспышка коронавирусной инфекции стала для мировой экономики полной неожиданностью, затронув не только отдельные отрасли и здравоохранение, но в той или иной степени все национальные экономики мира и население планеты. Неопределенность наступления такого события велика, однако коронавирусные инфекции не новый тип вирусов, ранее отдельные регионы мира поражали различные смертоносные заболевания. Наличие развитых связей при текущем уровне глобализации должны были привести к большим

масштабам их распространения, которые наблюдаются сейчас. В целом подобные случаи труднопредсказуемы на микроуровне граждан страны или предприятий, но по силам государственным структурам и мировому сообществу с их опытом и ресурсами на разных уровнях. Полный переход к онлайн-продажам по многим причинам невозможен, особенно в короткие сроки введения жестких мер ограничения. Снижение числа работающего персонала и закрытие магазинов быстро достигло минимально возможного уровня, в связи с этим для трудовых ресурсов возникает высокий риск заражения, что не является желательным для бизнеса. В связи с этим торговые организации должны учитывать, что здоровье их сотрудников и клиентов становится их ответственностью.

Ситуацию с дальнейшим развитием распространения болезни нельзя предсказать в силу большого спектра участвующих сил, не подвластных прогнозированию, поэтому и существует полная неопределенность относительно сроков полного восстановления экономики и особенно пострадавших отраслей.

Российская экономика по-прежнему движется по сырьевому, энергетическому пути – наибольший поток инвестиций в основные фонды наблюдается именно по сырьевым, экспортным субъектам страны и отраслям экономики. Проблема стагнации российской экономики носит затяжной характер и присуща отраслям экономики, обладающим меньшей рентабельностью и потенциалом прибыльности, в частности всем несырьедобывающим отраслям экономики, в том числе сельскому хозяйству.

Значение инвестиций в экономике трудно переоценить. Экономический рост и инвестиции не только взаимосвязаны, но и взаимообуславливают друг друга. Инвестициям в основные производственные фонды принадлежит главенствующая роль в развитии как региональной, так и мировой экономики. Финансовые инвестиции характеризуются быстрой рентабельностью и сравнительно коротким периодом инвестирования, но они сосредоточены преимущественно в финансовом секторе экономики, который не способен быть локомотивом развития и интенсивного роста не только мировой экономики, но и жизненно важных для потребителя отраслей, особенно сельского хозяйства и АПК в целом.

Трудно представить, что вложение денежных средств в ценные бумаги и депозиты может повлиять на экономическую и продовольственную безопасность целого региона, а не отдельно взятых домохозяйств. В то же время наиболее значимым для общества является осуществление реальных инвестиций в экономику, а именно инвестиций в основные производственные фонды, которым принадлежит фондообразующая роль в воспроизводстве и развитии экономики.

В исследуемый период растет стоимость основных фондов организаций, возрастает коэффициент их износа. Под влиянием техногенных, природных факторов основные производственные фонды могут быть повержены разрушениям, они нуждаются в частичных ремонтах, реконструкциях, восстановлении. Основные фонды могут потерять производительность, мощность и способность генерировать прибыль, что приводит к неспособности предприятий создавать рабочие места и стагнации экономики региона. Таким образом, можно предположить, что соотношение введенных и выбывших основных производственных фондов – одна из важнейших экономических характеристик степени повышения технологического уровня производства.

Структура инвестиций по видам основных фондов в экономике Краснодарского края свидетельствует о росте активной части основных фондов (рисунок 2.29).

Потребность в улучшении/модернизации основных фондов огромна, но на сегодняшний день эта проблема так и не решена. В связи с агрессивной внешней политикой «государств-партнеров» возможности отечественного крупного бизнеса ограничены, а объем иностранных инвестиций, играющих важную роль в экономике, был существенно сокращен. Слабость банковского сектора и неразвитость рынка ценных бумаг привела к недостаточности финансирования, повышению кредитных ставок, что, в свою очередь, препятствует инвестиционной деятельности бизнеса в АПК.

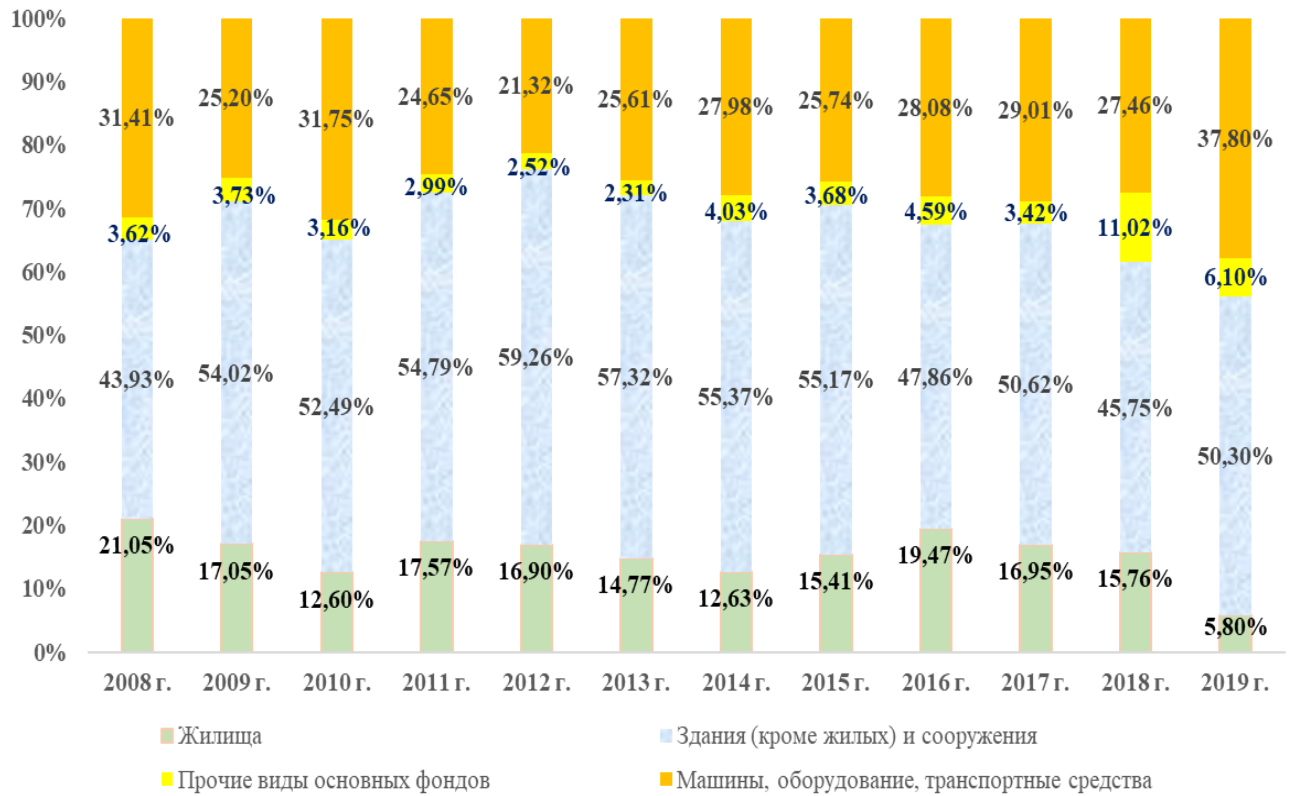


Рисунок 2.29 – Структура инвестиций по видам основных фондов по Краснодарскому краю, 2008–2019 гг.

Источник [44]

С позиции формирования инвестиционного потенциала и возможностей для инвестора Краснодарский край обладает конкурентными преимуществами перед другими регионами России. Среди южных регионов в крае имеется наиболее удобная транспортная инфраструктура, которая представлена плотной сетью автомобильных и железных дорог. Бизнес обслуживают 9 морских портов, 4 аэропорта. Это обеспечивает выход бизнес-структур на международные рынки и способствует развитию внешнеэкономических связей. Состояние транспортной инфраструктуры является конкурентным преимуществом и позволяет сделать выбор при инвестировании в пользу Краснодарского края. Также регион имеет выгодное географическое положение и благоприятные климатические условия для ведения бизнеса. Состояние инвестиционного климата Краснодарского края позволяет принять решение инвесторам о ведении бизнеса на территории его муниципальных образований. Инвестиционный потенциал формируют финансовые, производственные, трудовые, инновационные, природные ресурсы, социальная и производственная инфраструктура, климатиче-

ские условия, законодательная база региона, обеспечивающая инвестиционное развитие отраслей экономики, покупательная способность населения, формирующая спрос на товары (услуги) производимые инвестором. Эти факторы являются конкурентными преимуществами для инвестора и позволяют сделать выбор в пользу реализации инвестиционного проекта на территории Краснодарского края. Для принятия решения о реализации инвестиционного проекта следует оценить экономическую ситуацию в регионе и учесть все вышеперечисленные условия.

В 2020 г. инвестиции в основной капитал в организации торговли, в сравнении с 2019 г., уменьшились на 6,7%. Удельный вес инвестиций в торговлю оптовую сельскохозяйственным сырьем, живыми животными вырос с 2,4 до 7,7% (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Инвестиции в основной капитал организаций торговли Краснодарского края

	2020 г.		В % к итогу	
	млн. руб.	в % к 2018 г.	2018 г.	2020 г.
Инвестиции в основной капитал по виду деятельности торговля оптовая и розничная - всего	17090,1	93,3	100	100
из них: торговля оптовая сельскохозяйственным сырьем, живыми животными	1322,0	296,1	2,4	7,7
торговля оптовая пищевыми продуктами	810,0	29,3	15,1	4,7
торговля розничная пищевыми продуктами в специализированных магазинах	166,3	98,8 ¹	1,2 ²	1,0

Источник [109]

Стоит заметить, что на воспроизводство основных производственных фондов влияют не только внутренние факторы, возникающие внутри организации, и внешние факторы, определяющие развитие российской экономики и положение сельскохозяйственной организации в ней, но и геополитические факторы, ограничивающие развитие российской экономики. Эпидемия заставила ведущих продуктовых ритейлеров снизить свои капитальные расходы и пересмотреть масштабы расширения своих торговых площадей. Доля инвестиций в

¹ к 2019 г.

² 2019 г.

торговлю розничную пищевыми продуктами в специализированных магазинах уменьшилась с 1,2 до 1%.

X5 Retail Group в период пандемии решила дополнительно урезать планы по открытию новых магазинов. По итогам 2020 года торговая сеть сократила программу открытия торговых точек на 20% [61].

Руководство «Магнита» решило пересмотреть планы открытия и реди-зайна торговых точек в 2020 году сильнее своего основного конкурента. Ввиду неопределенности относительно пандемии COVID-19 компания сосредоточилась на повышении эффективности уже имеющихся магазинов. Темпы прироста открытия новых торговых точек сократились с 9–14% в 2018–2019 гг. до 4,9% в I квартале и до 2,5% во II квартале 2020 года (рисунок 2.30).

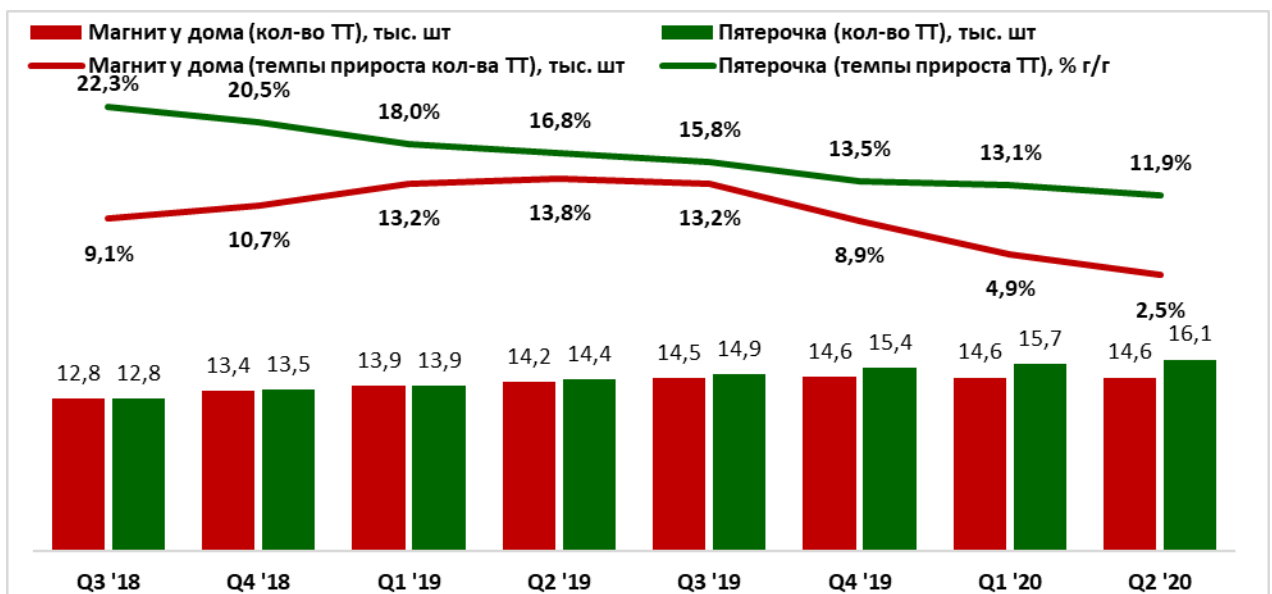


Рисунок 2.30 – Темпы прироста открытия новых торговых точек (ТТ) «Магнит у дома» и «Пятерочка» в 2018-2020 гг
Источники: [74, 75]

Снижение благосостояния граждан повысило популярность у населения «жестких дискаунтеров» (магазинов с низкими ценами, менее аккуратной выкладкой продукции на полках и экономии на персонале, дизайне и т. п.). Необходимость крупных сетей открывать торговые точки подобного формата вызывает сомнения, так как может негативно сказаться на общем имидже ритейлера. Более того, при такой бизнес-модели товары продаются с минимальной нацен-

кой, что не позволит существенно увеличить прибыль игрокам рынка. Однако нельзя не принимать во внимание рост выручки сетей формата «жесткий дискаунтер», которые могут переманивать потребителей у классических ритейлеров. Поэтому рекомендуем сетям максимально снизить цены на так называемые товары-индикативы. Покупатель не может запомнить цены на все товары в различных сетях, однако стоимость основных товаров держит в голове, и на их основе делает выводы об общем уровне цен того или иного магазина. Такие действия помогут противостоять демпингующим ритейлерам.

Тенденция по большим темпам развития электронной торговли побуждает все больше субъектов торговли участвовать в ней и, кроме этого, вносить свои изменения в ход обычной торговли. Уже сейчас ведущие компании ритейла ввели свой формат онлайн-продаж или предполагают инвестировать в данном направлении, а также развивать рекламу через интернет и в целом продвижение. Для электронной торговли характерен особый сервис, доступ к сравнению цен и выбору. Все эти условия потребления могут значительно повлиять на магазины «возле дома» или иные форматы мелкого бизнеса в торговле, побудив их к частичному переходу в электронную торговлю или к использованию некоторых элементов. В целом вложения средств для введения онлайн-торговли будут возрастать. Все это потребует от большинства компаний изменений в стратегии, так как онлайн реализация и доставка перестают быть конкурентным преимуществом.

Существенным фактором, влияющим на развитие торговых организаций, является ограниченность складских помещений. Так, складская площадь сократилась менее чем на 1% в половине округов, а показатель складского объема наиболее существенно сократился во всех округах, кроме Центрального.

ЦФО отличается в целом наибольшим ростом в 1,5% складских площадей и 9,4% складских объемов. При этом приращение складов в других округах не превышало и 0,5%

Что касается предпочтений арендаторов с точки зрения инфраструктуры склада, то можно выделить следующие факторы: наличие отопления в помеще-

нии, наличие удобных подъездных путей, предоставление погрузочно-разгрузочных услуг.

В связи с мировым экономическим кризисом большинство заявленных к строительству логистических комплексов были «заморожены».

В Краснодаре складской сегмент недвижимости является наименее насыщенным. Спрос на рынке складской недвижимости превышает предложение в связи с дефицитом качественных складских площадей.

Спрос на складские помещения в г. Краснодаре и пригороде аккумулируется торговыми сетями, FMCG-компаниями (преимущественно московскими), транспортными компаниями.

Площадь помещений, пользующихся наибольшим спросом у арендаторов, находится в диапазоне от 500 до 1 000 м², данная площадь наиболее востребована у крупных арендаторов. Треть потребителей заинтересована в складских помещениях площадью от 150 до 500 м². Предложение площадей данного диапазона представлено наиболее широко среди малых торговых предприятий (рисунок 2.31).

Наиболее востребованной на сегодняшний день считается складская недвижимость категории «С», которая характеризуется наименьшей стоимостью по сравнению с категориями «А» и «В», и лучшими условиями хранения по отношению с недвижимостью класса «D». Выбор категории «С» обусловлен также отсутствием качественных объектов «А» и «В» классов.

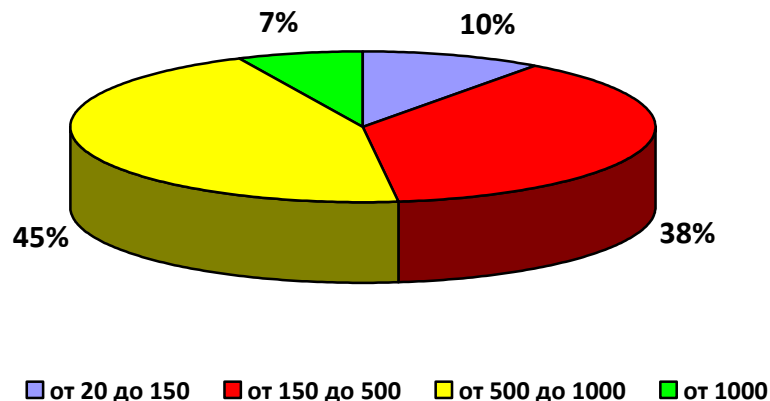


Рисунок 2.31 – Характеристика потребительских предпочтений, м²
Источник: [48]

Таким образом, основной объем складской недвижимости сосредоточен в некачественных объектах класса «С», построенных еще 20-30 лет назад. Совокупные площади складских площадей (качественных и некачественных) на рынке Краснодара на июль 2019 г. составили более 350 тыс. м². Большинство представленных объектов на рынке являются складами крупных промышленных предприятий. Многие крупные компании строят склады по схеме build-to-suit (рисунок 2.32).

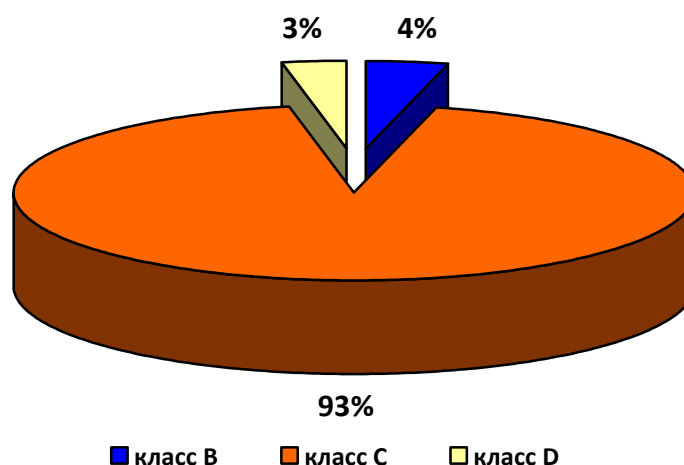


Рисунок 2.32 – Структура рынка складской недвижимости в Краснодаре и пригороде
Источник: [48]

Низкая обеспеченность рынка складскими площадями делает его привлекательным с точки зрения девелопмента. Однако в период кризисного состояния экономики происходит уменьшение объемов товарооборота.

Сейчас рынок складской недвижимости перешел в стадию коррекции: сворачиваются многие бумажные проекты и замораживаются строящиеся, сокращается число сделок, снижается уровень платежеспособного спроса, а вслед за ним складываются тенденции к уменьшению ценовых показателей рынка.

В 2017–2020 гг. средняя арендная ставка (triple net) для складских помещений класса «D» в среднем составила 650 руб./м² в месяц, «С» – 700 руб./м², класса «В» – 800 руб./м² в месяц.

Собственники коммерческой недвижимости вынуждены снимать помещения с продажи и отдавать их в аренду по причине больших расхождений с покупателями относительно цены объектов. Часть владельцев недвижимости

придерживают собственность, не желая ее продавать по низким ценам. В текущей перспективе будет наблюдаться тенденция увеличения складских площадей, при этом произойдет смещение в сторону помещений категорий «А» и «В» (рисунок 2.33).

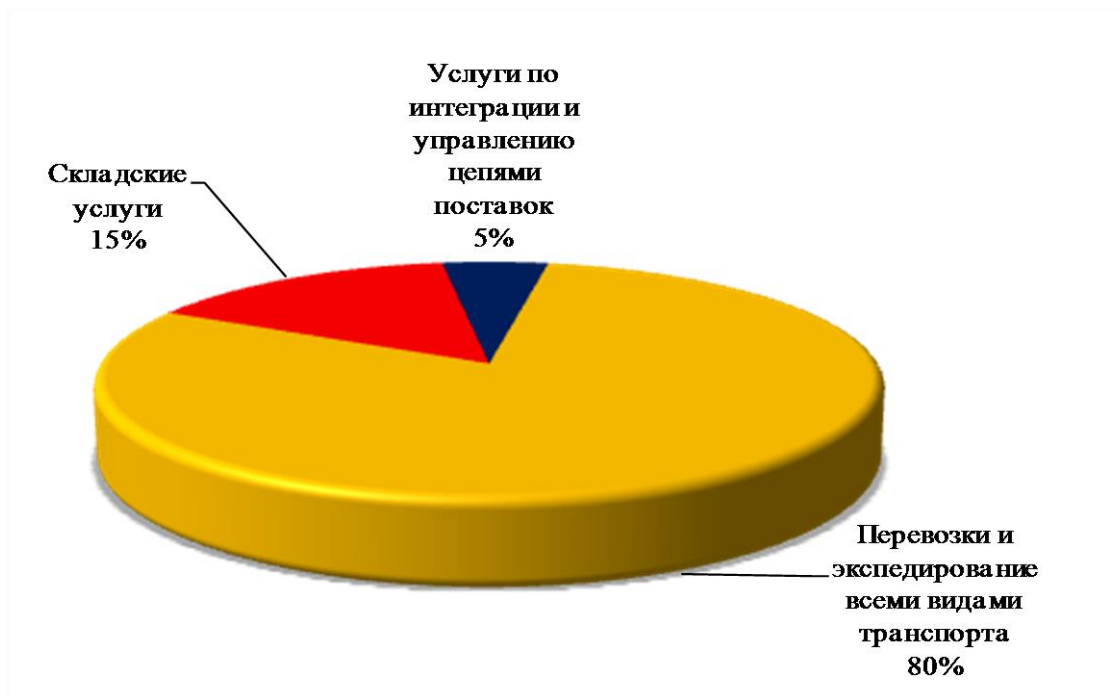


Рисунок 2.33 – Структура рынка логистических услуг России
Источник: [48]

Крупные ритейлеры в России перестраивают свое управление под логистическую концепцию, обеспечивая в ее рамках для себя конкурентные преимущества в том числе за счет развития схем складской и транспортной логистики. Активно реализуется политика выстраивания партнерских отношений с контрагентами: реализуется помощь с внедрением в бизнес-процессы электронного документооборота, государственных информационных систем (ГИС «ЕГАИС», ГИС «Меркурий», система маркировки «Честный знак»), создаются как информационные, так и физические инструменты более оперативного и выгодного сотрудничества с поставщиками в логистических цепочках и многое другое. При этом компании чаще всего используют разные подходы к организации логистики, комбинируя методики для производственных и торговых секторов своих предприятий. Благодаря развитию информационных технологий стали доступны технологии кросс-докинга и его разновидности – методики

«подбора по линии» – Pick-by-line, которые активно используются крупными ритейлерами. За счет точности оперативной информации по таймингам поставок стало возможно реализовать «быстрые» отгрузки, минимизирующие общее время доставки товара до точки продаж. Кросс-докинг – это приемка и отгрузка товара, скомплектованного поставщиком сразу для конкретного магазина, без его размещения в зоне долгосрочного хранения на складе/РЦ. То есть товар уже сразу поставляется скомплектованный для конкретной торговой точки, не нуждается в перекомплектации или отборке, а потому сразу направляется на отгрузку. PbL – хоть и его разновидность, но в первую очередь схема комплектации, а не подход к грузоперевозкам. Здесь точно так же поставщик консолидирует поступившие от магазинов заказы в одну поставку, товар из такой поставки тоже не будет распределен в зону долгосрочного хранения склада, что минимизирует время нахождения товара на складе и сохранит параметры его свежести уже в торговой точке дольше. Отличие связано с тем, что товар из поставки все-таки нуждается в перекомплектации, но он сразу распределяется по заранее подготовленным местам консолидации товара по точкам отгрузки. Такой метод не может быть реализован массово во всех категориях товаров, однако дает большие преимущества при отгрузке товаров группы «овощи-фрукты».

Первой безбумажной технологией отборки товаров стала система Pick-by-Light, состоящая из оборудованных световыми индикаторами, цифровыми дисплеями и кнопками слотов (мест отборки), интегрированных с управляющей информационной системой. Так возникла первая электронная система подсчета отобранного товара. Пользователю последовательно подсвечивается световым индикатором слот с нужным товаром, а на цифровой дисплей управляющая система передает количество товара, необходимое к отборке. Задача отборщика – изъять из такого слота указанное количество товара, а затем нажать на установленную кнопку, что будет означать успешное окончание отборки данного товара и сигнал системе о необходимости перехода к следующему товару. Такие системы доступны для внедрения на складах и сейчас, однако на данный момент существуют гораздо более развитые инструменты отборки товаров, по-

этому технология не пользуется высоким спросом. Зато она проста в установке, универсальна и нуждается в достаточно простом технологическом обеспечении склада.

Как отмечалось в первой главе диссертационного исследования, одной из главных целей применения стратегического планирования является возможность скоординировать использование ограниченных факторов производства.

Традиционно выделяют три группы факторов производства: земля, труд, капитал. В нашей работе капитал – это стоимостное выражение основных средств организации (в млн. рублей), труд – численность работников (чел.), земля – торговые площади (m^2).

По нашему мнению, необходимо на основе современных методов теории производственных функций, динамического моделирования, дифференциальных уравнений, разработать обобщенную математическую модель динамики основного капитала организаций, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами, учитывающую основные факторы производства, провести на ее основе анализ движения основного капитала в организации [29, 105].

Положим, что искомые зависимости непрерывны и дифференцируемы во времени, тогда зависимость между объемом реализованных товаров и общей прибылью организации можно представить следующим образом:

$$\tilde{\Pi}(t + \Delta t) = \tilde{\Pi}(t) + (1 - c)P(t)\Delta t, \quad (2.1)$$

где $c = const > 0$ – коммерческая себестоимость товаров, руб.; Δt – время; $\tilde{\Pi}(t)$ – прибыль организации в момент t (без налога на прибыль); $P(t)$ – денежная выручка от реализации товара в момент t , руб.

Предполагается равномерное погашение кредита.

Подробнее расчеты представлены в наших работах [64, 105].

В результате получаем уравнение динамики основного капитала организации сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, с помощью которого можно рассчитать (прогнози-

вать) значения основного капитала организации при условии постоянства фондоотдачи.

$$\frac{dK}{dt} = \xi \cdot F(K(t), L(t)) - uK(t) + \mu + I(t), \quad (2.2)$$

где ξ – доля прибыли, реинвестируемой в капитал;

K – капитал компании;

$I(t)$ – безвозмездная финансовая поддержка;

u – норма выбытия капитала;

L – численность торгового персонала, чел.

Выбытие капитала W является пропорциональным его величине $K(t)$:

$$W = uK(t), \quad u = const > 0, \quad (2.3)$$

$$K(t_0) = \tilde{K}_0, \quad (2.4)$$

где $\tilde{K}_0 = K_0 + A_0$ – значение стоимости основных фондов компании.

В процессе диссертационного исследования автором были собраны значения параметров, входящих в динамическую модель (2.2-2.4) на примере ООО «Интел», организации среднего бизнеса, которая занимается розничной торговлей продовольственными товарами и оптовой торговлей молочными продуктами, в том числе стоимость основных производственных фондов – 31,8 млн. руб., число работников организации – 233 чел, годовая процентная ставка по кредиту – 16%, заемных средств и финансовая поддержка не предусмотрены.

В результате подстановки указанных коэффициентов в обобщенную модель динамики была получена задача, решение которой описывает изменение во времени величины основного капитала организации за 2017–2018 гг.

$$K'(t) = K(0) + a \cdot (0,378 \cdot K - 0,264) - 0,11 \cdot K, \quad (2.5)$$

$$K_0 = 31790 \quad (2.6)$$

При использовании (2.5–2.6) с фактическими данными ООО «Интел» (таблица 2.15), сделаем вывод, что результаты моделирования достаточно точно описывают изменение величины основного капитала K во времени.

По мнению автора, при условии сбора по организациям статистических данных на их основе можно разработать обобщенные динамические модели ос-

нового капитала, что позволит организации определять стратегию движения основного капитала [105].

Таблица 2.15 – Движение основных производственных фондов ООО «Интел» за 2017-2018 гг.

Месяц	Прогнозируемое значение основного капитала К, тыс. руб.	Стоимость основного капитала К, тыс. руб.
1	31790	31790
2	31790	31790
3	32040	32040
4	32060	32070
5	32070	32094
6	32080	32120
7	32090	32130
8	32140	32195
9	32160	32300
10	32190	32350
11	32200	32429
12	32240	32555
13	32270	32883
14	32300	32883
15	32429	33187
16	32429	33490
17	32429	33792
18	33035	34854
19	33641	36066
20	34095	36217
21	34550	36520
22	34550	36672
23	35005	37127
24	35611	37127

Источник: составлено автором

2.4 Использование методов стратегического планирования в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края

Стратегическое планирование представляет собой синтез понятий стратегия, управление и планирование. Являясь их квинтэссенцией, стратегическое

планирование позволяет определить эффективность распределения во времени ограниченных ресурсов предприятия (финансовых, трудовых, информационных и т. д.).

«Стратегическое планирование, по нашему мнению, позволяет:

- скоординировать использование ограниченных ресурсов и действий трудового персонала в направлении достижения цели;
- оценить потребность в ресурсах, необходимых для достижения целевых установок;
- обеспечить основу для принятия эффективных управленческих решений;
- мотивировать сотрудников на выполнение приоритетных задач;
- выявить потенциальные возможности и угрозы деятельности организации;
- сконцентрировать внимание управленческого персонала на вопросах достижения долгосрочной конкурентоспособности и эффективной деятельности организации» [31].

В процессе диссертационного исследования было обследовано 50 организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами в Краснодарском крае.

В результате было установлено, что 74% фирм применяет методы и инструменты стратегического планирования, около 14% фирм их не используют из-за отсутствия финансовых возможностей организации, 6% не имеют квалифицированных специалистов в этой области, а у 14% фирм отсутствует понимание целесообразности применения этих методов и инструментов.

В большинстве случаев процессы стратегического планирования регламентируются должностной инструкцией сотрудников (рисунок 2.34).

Почти 74% фирм осуществляют стратегическое планирование на 5-летний период, 14% – на срок до 10 лет, 5% – на срок более 10 лет.

Чаще всего организации используют методы прямых инженерно-экономических расчетов (рисунок 2.35).

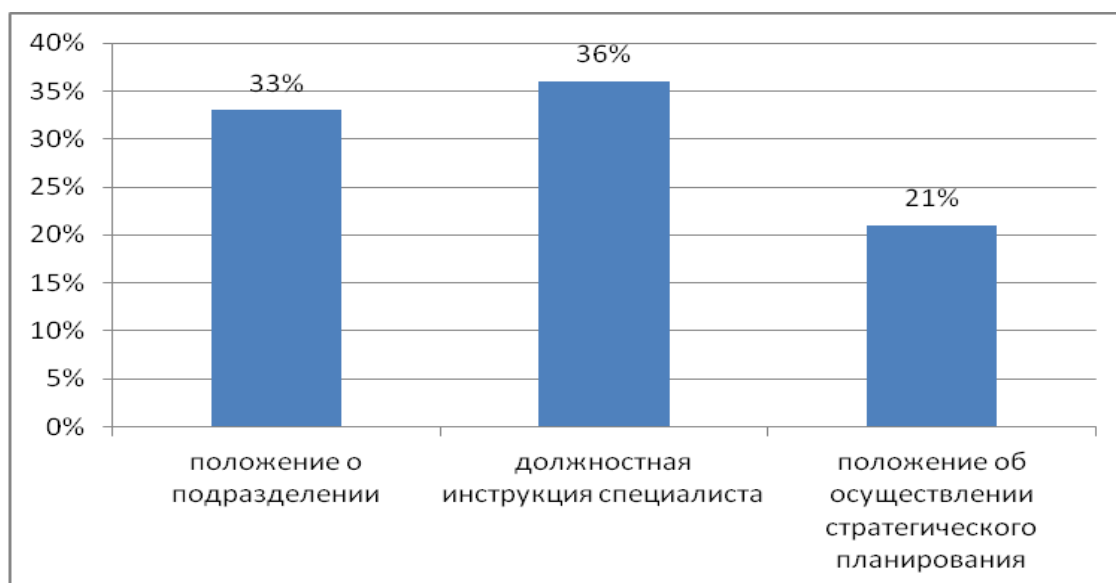


Рисунок 2.34 – Документы, регламентирующие стратегическое планирование
Составлено автором на основе анкетирования организаций

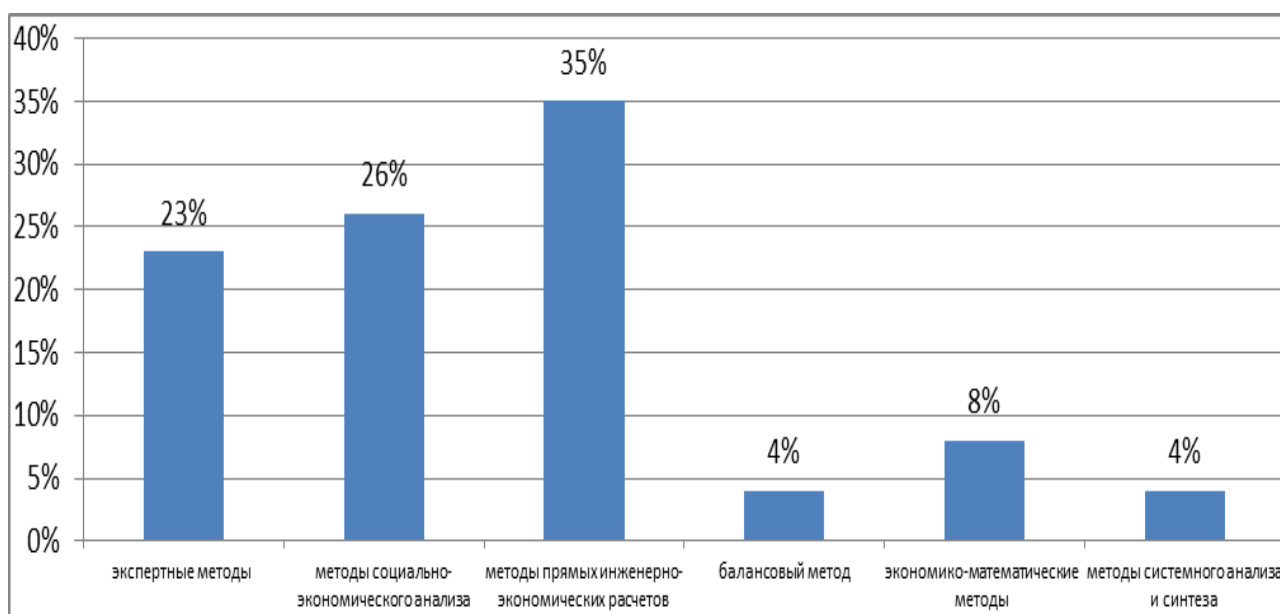


Рисунок 2.35 – Анализ методов стратегического планирования
Составлено автором на основе анкетирования организаций

Учитывая недостаточность применения экономико-математических методов, используем методику оценки эффективности стратегического планирования в организации из раздела 1.3 диссертационного исследования, и на основе данных по обследованным организациям было получено линейное уравнение регрессии:

$$Q = 0,09 K + 1,205L + 1,279M - 1,034. \quad (2.7)$$

Коэффициенты множественной корреляции R и детерминации R^2 равны соответственно 0,99 и 0,9801, качество модели можно считать высоким [103].

Аналогичным образом строится нелинейная модель (2.8):

$$Q = 1,058 \times K^{0,28} \times L^{0,4} \times M^{0,32}. \quad (2.8)$$

На основе полученных функций можно построить модели [103].

Они могут быть представлены:

1) линейная модель:

$$\Pi_1(K, L, M) = 0,09K + 1,205L + 1,279M - 1,034 - (0,006K + 0,2L + 0,016M) \rightarrow \max(K, L, M) \quad (2.9)$$

$$0 \leq K \leq 120, 0 \leq L \leq 24, 120 \leq M \leq 160. \quad (2.10)$$

2) степенная модель:

$$\Pi_2(K, L, M) = 1,058 \times K^{0,28} \times L^{0,4} \times M^{0,32} - (0,006K + 0,2L + 0,016M) \rightarrow \max(K, L, M) \quad (2.11)$$

$$0 \leq K \leq 120, 0 \leq L \leq 24, 120 \leq M \leq 160. \quad (2.12)$$

По данным обследования инструментария стратегического планирования следует отметить, что 58% организаций используют SWOT-анализ, 20% применяют анализ пяти сил Портера; 12% – PEST-анализ; по 5% – VRIO-анализ и стратегическое видение.

По анкетированным фирмам среди разрабатываемых программ, бюджетов и процедур для реализации стратегии 49% обследуемых отметили годовой план и маркетинговые исследования рынка.

На основании проведенного анализа сформулируем выводы о применении стратегического планирования в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края:

1. В 28% организаций отсутствует разделение на стратегическое и оперативное планирование, что затрудняет их реализацию.

2. В организациях, применяющих стратегического планирование, чаще всего осуществляется анализ внутренней и внешней среды (рисунок 2.36).

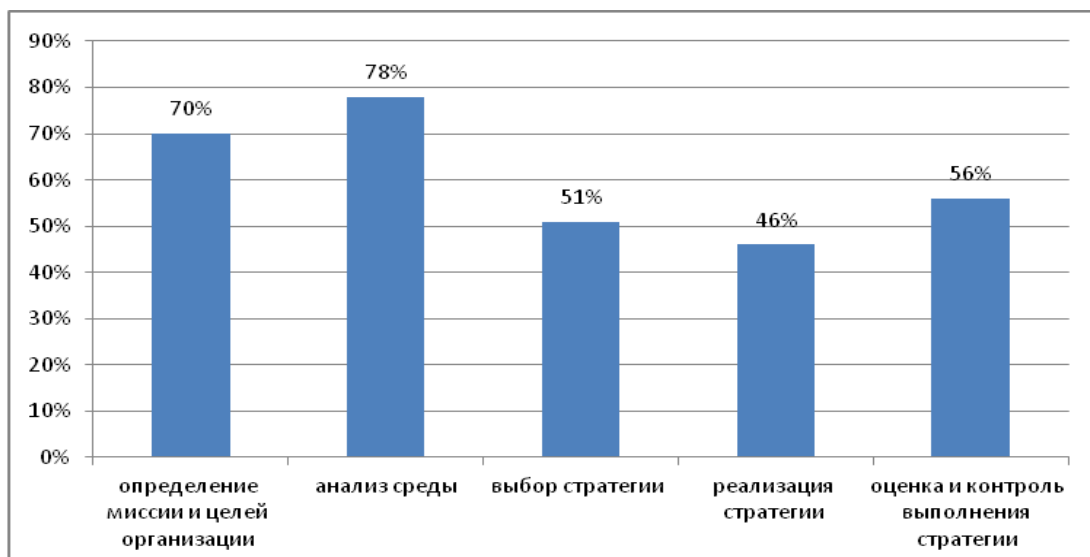


Рисунок 2.36 – Элементы стратегического планирования в обследуемых организациях
Составлено автором на основе анкетирования организаций

3. Условием выбора стратегии в 58% организаций является соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы (рисунок 2.37).

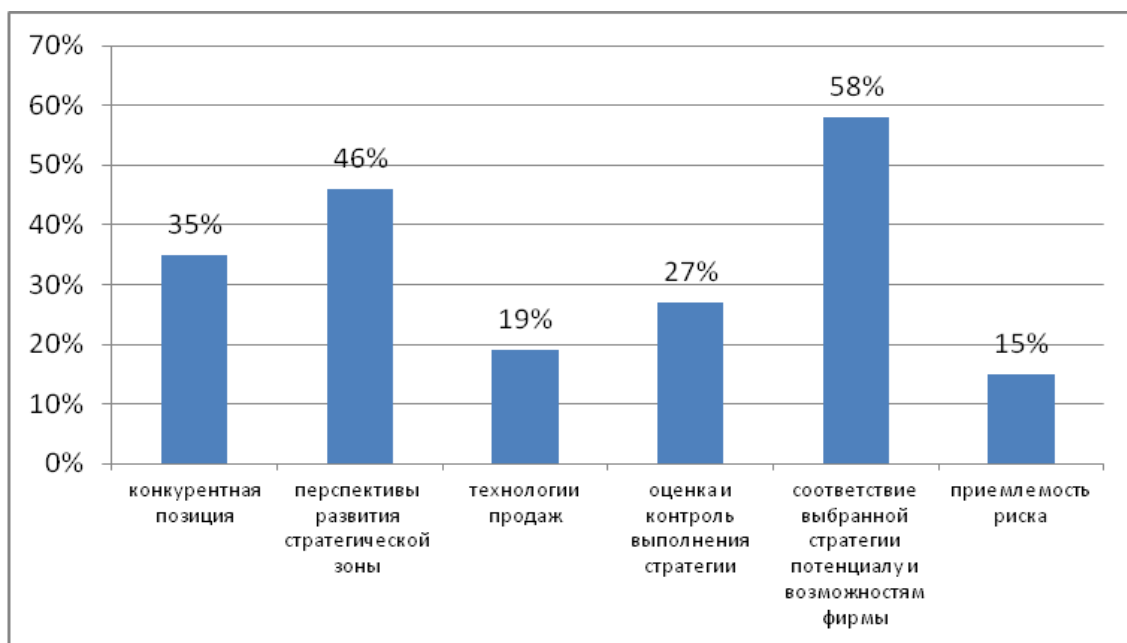


Рисунок 2.37 – Условие выбора стратегии в обследуемых организациях
Составлено автором на основе анкетирования организаций

4. В 75% случаев миссия и цель организации определяется высшим органом управления. Результаты анкетирования демонстрируют функции руководства в процессе стратегического планирования (рисунок 2.38).

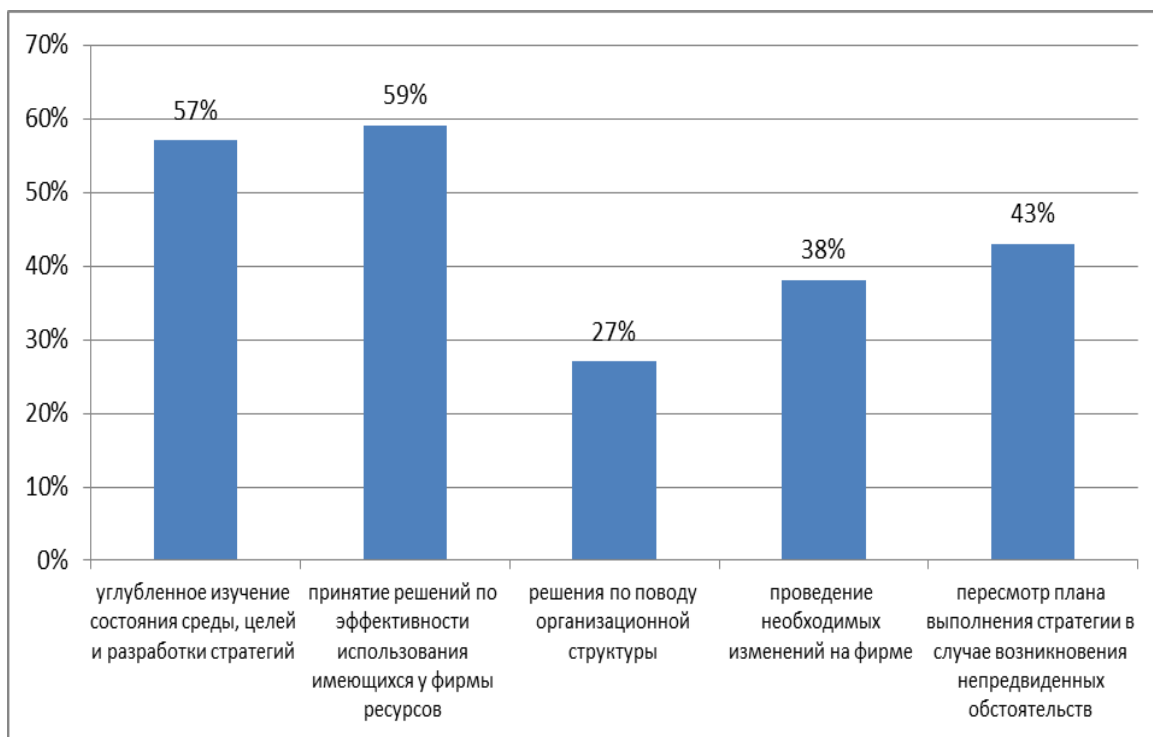


Рисунок 2.38 – Функции руководства в процессе стратегического планирования
Составлено автором на основе анкетирования организаций

5. В 42% организаций, использующих элементы стратегического планирования, его осуществляют специализированные подразделения, а в 55% – должностные лица, происходит совмещение ряда управленческих функций ограниченным количеством персонала.

6. Сложные методы анализа среды, разработки стратегических планов не учитывают ресурсных ограничений в деятельности малого бизнеса и являются для большинства малых фирм слишком трудоемкими, дорогостоящими и малоэффективными [31].

Результаты анализа оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края позволили сформулировать матрицу SWOT-анализа (таблица 2.16). Описанные факторы характеризуют инновационность форм и методов продаж. Возможности являются набором представлений активных участников о том, куда дальше могли бы развиваться уже разработанные, но не использованные технологии, вероятность реализации всех описанных моментов одновременно сомнительна, так как введение некоторых инноваций является рискованным.

Таблица 2.16 – Матрица SWOT-анализа оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края

Силы (Strengths)	Слабости (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - высокие объемы производства продовольственных и сельскохозяйственных товаров; - стратегическое географическое положение региона; - хорошо развитые автомобильные и железнодорожные сети, наличие морских, речных грузотерминалов; - возможности экспорта; - использование современных информационных технологий, автоматизация операционных процессов; - рост обеспеченности торговыми площадями на 1000 жителей; - рост оборота по хозяйствующим субъектам; - торговля становится более организованной, мультиканальной; - цифровизация торговли. 	<ul style="list-style-type: none"> - варьирование рыночных цен по сезонам; - недостаток складских помещений, высокая арендная плата; - технико-технологическое отставание процессов хранения продукции; - снижение качества продукции; - низкая мотивация работников, недостаток квалифицированных специалистов; - высокая степень износа основных производственных фондов; - нехватка финансовых средств, высокие начальные издержки, высокий уровень налогов; - невозможность быстрого достижения необходимых масштабов деятельности, обеспечивающих прибыльность; - высокие транспортные издержки; - высокий уровень коммерческого кредита; - игнорирование использования менеджерами методов стратегического планирования
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - повышение мощностей логистической цепи агропродовольственного рынка; - обеспечение прозрачности биржевой торговли; - инвестиционное обновление основных фондов с участием государства (инвестиционное субсидирование); - повышение мотивации участников рынка; - использование методов стратегического планирования, построение и активное использование предиктивных моделей; - развитие электронной коммерции, внедрение бесконтактных технологий: Scan&Go, checkout-киосков; - развитие образовательных программ как для сотрудников, так и для других игроков отрасли; - почти 70% потребителей готовы покупать свежие продукты питания онлайн, растущее внимание к проблемам экологичности; - ценность и этичность компании становится значимым фактором выбора; - FinTech - решения для обеспечения омниканальности, кроссплатформенные платежи, Scan&Go-системы 	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение внутренней и внешней экономической конъюнктуры и снижение темпов роста мировой и национальной экономики; - снижение конкурентоспособности отечественной продукции; - отставание от развитых стран в уровне технологического развития производственной и торговой базы; - использование зарубежными поставщиками практики протекционизма с целью проникновения на российские рынки; - уменьшение платежеспособного спроса населения; - наличие внешнеэкономических санкций и административных барьеров; - давление со стороны конкурентов и конкуренция со стороны теневого бизнеса; - офлайн-торговля становится отличительным форматом потребления более обеспеченных групп населения; - доминирование торговых сетей, развитие новых ритейл-экосистем, построенных на кросс-индустриальных сделках слияния и поглощения и/или партнерствах; - рост готовности делиться персональными данными для получения кастомизированного предложения; - неэффективность государственного регулирования торговой деятельности

Источник: составлено автором

Для этого важны такие характеристики как гибкость решений и стратегический подход к управлению. Так как значительная часть организаций, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами, относится к числу малых форм, поэтому необходимо учитывать их принципиальные отличия от крупных и средних фирм:

- 1) низкий уровень обеспечения ресурсами;
- 2) ограниченное использование информационных технологий;
- 3) высокий уровень адаптации к внешним условиям;
- 4) концентрация на специфических группах товаров;
- 5) шаговая доступность, учет потребностей клиентов и персонализации предложений;
- 6) упрощение некоторых этапов в общей схеме управления предприятием;
- 7) отсутствие последовательной политики поддержки малого аграрного бизнеса, как показал анализ государственных и региональных программ [87, 116, 117, 118].

Непрерывный процесс преобразования экономических отношений и формирование принципиально новых рыночных условий в национальной и мировой экономике требуют разработки иных подходов к организации управления финансово-хозяйственной деятельностью фирм: принципов, инструментов и методов. Наиболее значимыми факторами успешности функционирования фирмы сферы торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами являются: финансовое положение фирмы; высококвалифицированный персонал, наличие развернутой сети сбыта продукции, эффективность управления рекламой и связями с общественностью, использование средств обеспечения информационной безопасности, уровень кредитоспособности основных потребителей.

В ходе анализа установлен рост влияния на субъекты оптовой и розничной торговли со стороны деловых партнеров, а также общественных организа-

ций, так как нарушение кооперации с данными стейкхолдерами может принести большую долю ущерба, в первую очередь в области репутации, которая становится одним из ведущих конкурентных преимуществ для подобных предприятий.

Основные результаты второй главы исследования.

В РФ удалось сформировать относительно крупномасштабные районы товарного сельскохозяйственного производства, способствуя усилению коммерческого характера аграрной экономики. В процессе международной интеграции АПК добился определенных успехов в выходе на основные мировые рынки сельскохозяйственной продукции. Экспорт сельскохозяйственной продукции увеличивался на протяжении нескольких лет. АПК создает большее количество рабочих мест и становится важной опорой экономики в условиях растущих внешнеэкономических санкций.

В ходе исследования выявлены следующие результаты трансформации розничной торговли в Краснодарском крае: рост оборота по хозяйствующим субъектам; увеличение числа магазинов и павильонов; распределение торговых организаций в Краснодарском крае неравномерное, большая часть из них приходится на крупные города; рост обеспеченности торговыми площадями на 1000 жителей; существенная роль субъектов малого предпринимательства; электронная коммерция становится одним из приоритетных направлений развития торгового бизнеса; консолидация рынка; рост технологизации торговли; «дискаунтеризация» региональных рынков.

Применительно к оптовой торговле в регионе выявлены тенденции уменьшения на 27% общего числа организаций, а торгующих сельскохозяйственным сырьем и живыми животными на 44,5%; рост доли организаций малого сектора экономики на 11,1 п.п., которая составила 70,1% от общего количества организаций оптовой торговли, недостаток крупных оптовых структур, отказ крупных ритейлеров от части своих оптовиков; преобладание негативных тенденций в динамике портфеля заказов и показателей реализации товаров; вя-

лотекущее сокращение численности занятых; негативная коррекция финансового результирующего индикатора деятельности оптовиков – прибыли.

Для оптовой торговли характерны также следующие тренды: развитие принципа самообслуживания при осуществлении закупок компаниями – self-serve buying (самостоятельно организованные покупки); омниканальность – беспрепятственное кросс-канальное взаимодействие с покупателем. Развитие всех каналов взаимодействия с покупателем и аккумулярование полученной информации с предоставлением различных вариантов заказа и обслуживания; интеграция процесса «от корзины до оплаты» (Cart-to-Cash solution); персонализация.

Анализ внутренних и внешних институциональных условий, определяющих состояние и динамику развития организаций, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами в Краснодарском крае, выявил ряд существенных ограничений, замедляющих их экономический рост. Автором разработана на основе современных методов теории производственных функций, динамического моделирования, дифференциальных уравнений, обобщенная математическая модель динамики основного капитала в организации, позволяющая осуществлять стратегию обновления основных фондов.

Проведенный в диссертации обзор показал, что, несмотря на высокий потенциал использования стратегического планирования, практика внедрения и использования его в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края, недостаточно высока. В большинстве случаев стратегия развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами в крае представляет собой рамочное представление о перспективном развитии и не является полноценным стратегическим планом.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ

3.1 Разработка элементов стратегии развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами

Современными задачами развития АПК Краснодарского края как лидера агропромышленного комплекса Российской Федерации являются:

- обеспечение продовольственной безопасности не только на региональном, но и на федеральном уровне, что подразумевает физическую и экономическую доступность продовольствия для населения, автономность, экономическую самостоятельность, надежность и устойчивость продовольственной системы, безопасность питания;

- реализация политики импортозамещения, направленной на снижение объемов и доли продовольственного импорта;

- мобилизация производственного потенциала агропромышленного комплекса региона на основе современных технологий производства и управления.

Для формирования сценариев развития АПК Краснодарского края целесообразно опираться на Закон Краснодарского края «О стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года». В таблице 3.1 представлено видение основных параметров каждого из сценариев развития применительно к АПК края [45].

Реализация инерционного сценария в производстве будет означать фактически следование заданному курсу развития.

Базовый сценарий направлен на развитие на основе роста технологического уровня АПК и кадрового потенциала, а осуществление оптимистического сценария возможно только в случае внедрения новейших технологий и всесто-

ронней государственной поддержки, в том числе при формировании человеческого капитала, повышении инвестиционной привлекательности и т. п.

Таблица 3.1 – Параметры сценариев развития АПК Краснодарского края до 2030 года

Параметр	Инерционный сценарий	Базовый сценарий	Оптимистический сценарий
Закрепление и расширение конкурентных преимуществ	Развитие конкурентных преимуществ только в традиционных, хорошо развитых отраслях АПК края	Развитие конкурентных преимуществ в традиционных отраслях АПК на основе повышения технологического уровня и обеспечения роста производительности труда. Освоение новых направлений производства, формирование модели развития на основе кластерного подхода	Развитие традиционных и новых отраслей АПК региона на базе диверсифицированных агропромышленных кластеров, активное внедрение цифровых технологий в производство и управление, повышение уровня экологичности
Развитие человеческого капитала отрасли	Небольшой рост	Развитие на основе привлечения и удержания молодых специалистов за счет совершенствования социальной сферы сельских территорий	Развитие человеческого капитала АПК на основе роста интеллектуального и инновационного потенциала
Реализация крупных проектов и программ	Реализация только ограниченного числа проектов в сфере АПК	Осуществление большинства запланированных долгосрочных проектов	Осуществление всех запланированных отраслевых проектов, в том числе в рамках ГЧП
Рост инвестиционной привлекательности отрасли	Отсутствует или небольшой	Обеспечение улучшения инвестиционного климата	Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций, в том числе в инновационные высокорисковые
Интеграционные процессы	Реализация лишь отдельных проектов межрегионального и международного сотрудничества в сфере АПК	Комплексная интеграция АПК края в межрегиональное и международное социально-экономическое пространство	Комплексная интеграция АПК края в межрегиональное и международное социально-экономическое пространство, создание центра развития агропромышленного комплекса РФ на базе Краснодарского края
Развитие институциональной среды поддержки отрасли	Незначительное	Устойчивое	Опережающее
Уровень экономической безопасности региона	Стабильный	Стабильный	Высокий

Источник: составлено автором на основе [45].

В то же время при анализе представленных сценариев авторы указывают, что не следует забывать и о возможных угрозах и рисках развития отрасли в свете реализации политики импортозамещения.

К основным из них следует отнести:

- риск падения цен на агропромышленную продукцию вследствие изменения конъюнктуры внутреннего рынка РФ, снижения платежеспособного спроса населения Краснодарского края и соседних регионов;
- риск сложностей в осуществлении модернизации основных средств сельхозпредприятий ввиду значительной зависимости от зарубежной техники и технологий;
- низкое качество инвестиционного проектирования, некачественная проработка проектов и программ в области сельхозпроизводства;
- сложности финансирования и другие проблемы, связанные с созданием новых предприятий в отрасли и при осуществлении приоритетных проектов и программ развития при реализации программ импортозамещения [45].

Сельское хозяйство Краснодарского края выполняет важную задачу по снабжению населения и отдыхающих на курортах региона продуктами питания, обеспечивая их физическую и экономическую доступность. Важной задачей является формирование региональной системы социально-экономических показателей, способных оценить уровень развития аграрной сферы региона. Оценка функционирования аграрного региона должна основываться на оценке угроз продовольственной безопасности и принятии управленческих решений по отношению к ним.

Введение экономических санкций странами Запада стимулировали развитие отечественного сельскохозяйственного производства. В результате ответных мер освободились рыночные ниши, которые кубанские производители не могли занять из-за демпинговой политики развитых стран. Развитие перерабатывающих производств увеличивает долю произведенной продукции с высокой добавленной стоимостью.

Достижение продовольственной независимости на макро-, мезо- и микроуровнях обусловлено рисками и угрозами: миграционный отток из сельских территорий, низкий уровень доходов большинства населения, неразвитость инфраструктуры, существенный износ основных средств у товаропроизводителей.

На современном этапе «постпандемийного» развития экономики России, в условиях затянувшейся геополитической нестабильности, санкционного давления, девальвации рубля, политики контрсанкций и импортозамещения, наиболее остро встает проблема поддержания национального потребительского рынка, отечественного товаропроизводителя и в целом уровня жизни населения страны.

Наиболее значимыми рисками для реализации стратегии развития агропромышленного комплекса в целом и сельхозпроизводства в частности являются внешнеэкономические санкции, риски кадрового обеспечения отрасли, связанные с сокращением сельского населения и снижением привлекательности труда на сельхозпредприятиях.

Характерной разницей между оптовой и розничной торговлей является то, кем представлен покупатель: для оптовой торговли – это организация, для розничной – конечный покупатель. Это влияет как на формат введения коммерческой деятельности, так и на то, какие риски с большей вероятностью могут возникнуть. Произведем сравнение на основе опросов предпринимателей по тому, какие риски близки в целом для сферы торговли, то есть как для розничной, так и для оптовой.

В исследовании компании «Делойт» производилась оценка современного развития системы управления рисками. Определение потребительского сектора относится к классификации подсекторов из Международной системы классификации отраслей промышленности (International Classification Benchmark, ICB) – розничная торговля, пищевая промышленность и товары повседневного потребления.

Выстроим на основе отраженных исследований и фактов текущего состояния риска общую карту их влияния на деятельность организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами (таблица 3.2). Для этого проставим для каждого фактора от 1 до 5 балла по характеристикам: степени воздействия и вероятности возникновения в ближайшее время (увеличение степени влияния в будущем).

Таблица 3.2 – Оценка основных рисков сектора торговли

Риски	Степень воздействия	Вероятность возникновения
Макроэкономические	3	2
Политические	3	4
Природные	2	2
Темпы НТП	2	2
Киберугрозы	3	2
Коррупция	4	2
Изменение предпочтений потребителей	5	4
Регулирование отрасли	2	4
Налоговая нагрузка	4	3
Кадры	5	3

Источник: составлено автором

Выделим несколько укрупненных блоков, отражающих основные этапы процесса планирования уточненной нами стратегии оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами (рисунок 3.1).

В следующих параграфах 3 главы диссертационного исследования мы рассмотрим основные направления совершенствования стратегического планирования оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

«Эффективные стратегии – это не те, кто отстраняется от деталей и подробностей дела, а «...как раз наоборот: те, кто погружается в него, сохраняя при этом способность выделить из бизнеса стратегически важные компоненты и привлечь к ним внимание людей» [67].

Новая информационная эпоха утверждает новые стандарты конкуренции во всех отраслях экономики, а именно повышает роль нематериальных активов. Быстрые изменения внешней среды не позволяют предпринимателям отрицать их и концентрироваться только на внутренних целях, а главной целью деятельности организации сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами является получаемая данным предприятием прибыль.

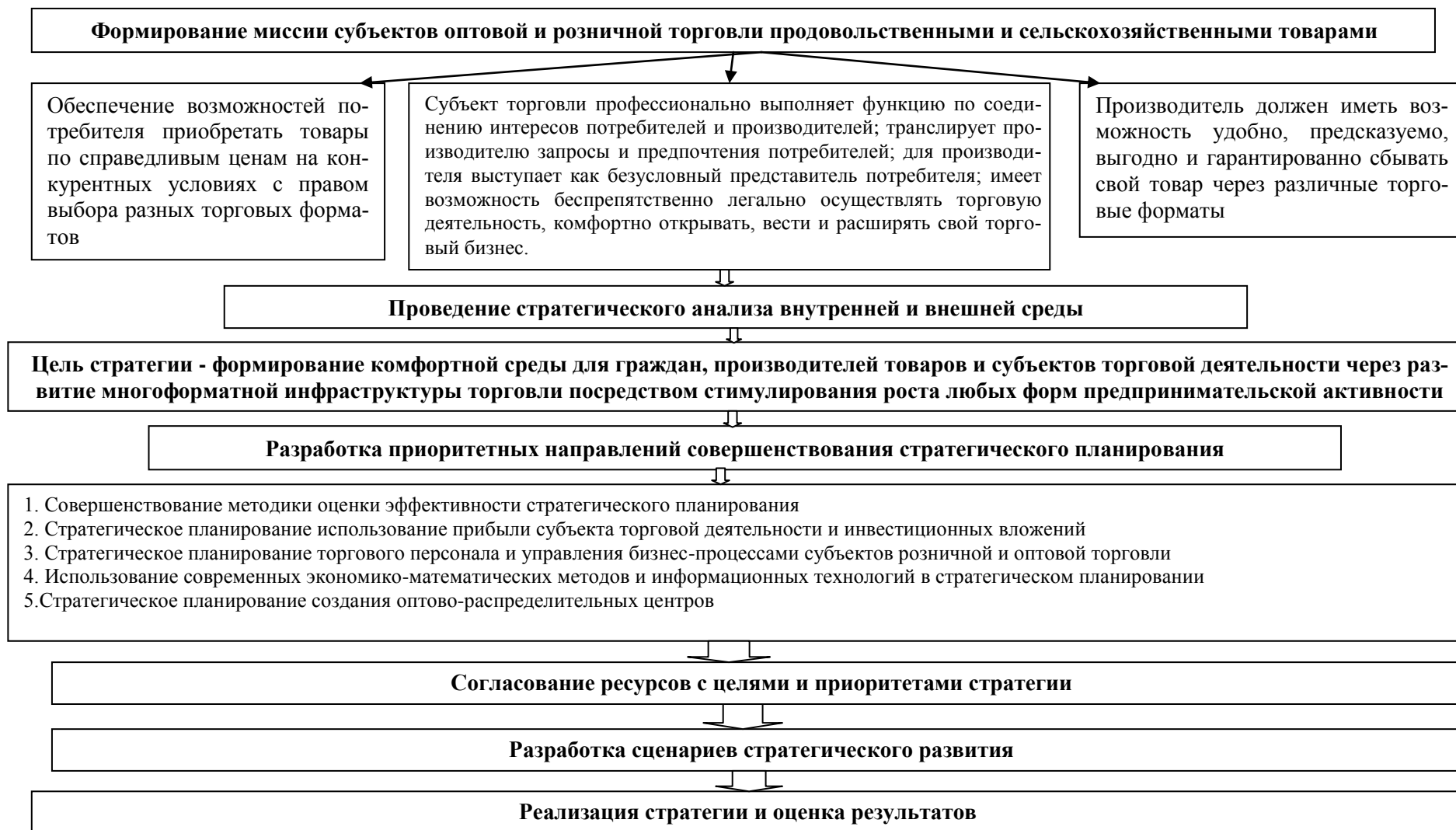


Рисунок 3.1 – Этапы разработки стратегии развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами
 Источник: разработано автором с учетом [72]

Следует отметить, что для устойчивого роста сферы торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами нужно инвестировать необходимые средства в модернизацию, совершенствование технологий. Так, сегодня проблема обновления основных фондов является наиболее важной для эффективного развития этой сферы.

Способность субъекта экономики генерировать необходимые денежные потоки, по величине превышающие отток денежных средств, следует воспринимать в качестве основной оценочной характеристики собственников и руководства субъектов экономики, в том числе в перспективе.

В наших исследованиях поставлена и решена задача оценки и формирования минимального размера инвестиционного фонда, необходимого для воспроизводства основных средств организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами [107].

Эффективность использования основных средств ООО «Интел» нами определялась на основе показателя рентабельности основного капитала. Рентабельность R_t основного капитала за прогнозируемый отчетный период $[t, t + 1]$, равная отношению чистой прибыли $P(t)$ к среднегодовой стоимости основных средств этой организации, также зависит от управляемого параметра α (3.1):

$$R_t(\alpha) = \frac{2 \int_t^{t+1} P(t) dt}{K(t) + K(t + 1)}. \quad (3.1)$$

Определим оптимальную норму реинвестирования для ООО «Интел». Прогнозируемый период T возьмем равным 5 лет. За начало отсчета ($t=0$) – 2020 отчетный год. В результате получим:

$$\begin{cases} K'(t) = K(0) + \alpha \cdot (0,378 \cdot K - 0.264) - 0,11 \cdot K \\ \Pi'(t) = (1 - \alpha) \cdot (0,378 \cdot K - 0.264) \\ K(0) = 31,79 \\ \Pi(0) = 0 \end{cases} \quad (3.2)$$

На рисунках 3.2–3.4 показаны прогнозируемые графики основного капитала $K(t)$ и накопленной прибыли $\Pi(t)$, оставшейся после инвестирования в

основные фонды, за пять лет при трех различных стратегиях реинвестирования прибыли ($\alpha = 0,1$, $\alpha = 0,9$, $\alpha = 0,51$).

При $\alpha = 0,1$ десятая часть чистой прибыли направляется на дополнительные капиталовложения в основные фонды, связанные с расширением, развитием торгово-производственной базы. Вследствие этого основные средства организации будут изнашиваться, выбывать, область возможностей сужаться, что видно из тренда величины K на рисунке 3.2. За пять лет основные производственные фонды потеряют 41% своей стоимости [107].

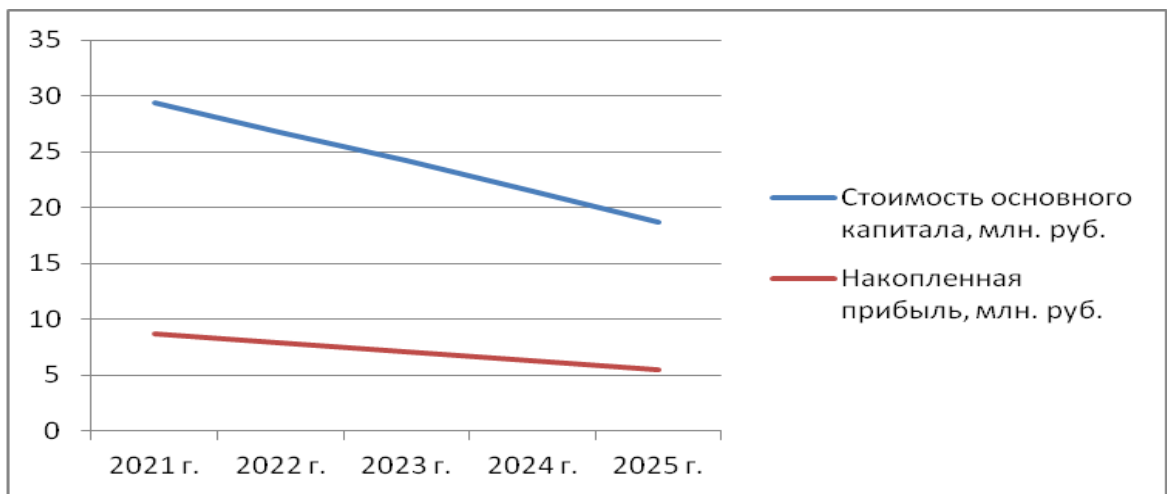


Рисунок 3.2 – Прогноз накопления прибыли и движения основных средств при норме инвестирования $\alpha = 0,1$

Источник: составлено автором

С каждым годом на единицу производственных фондов приходится все меньше чистой прибыли, эффективность использования основного капитала убывает (рисунок 3.3).

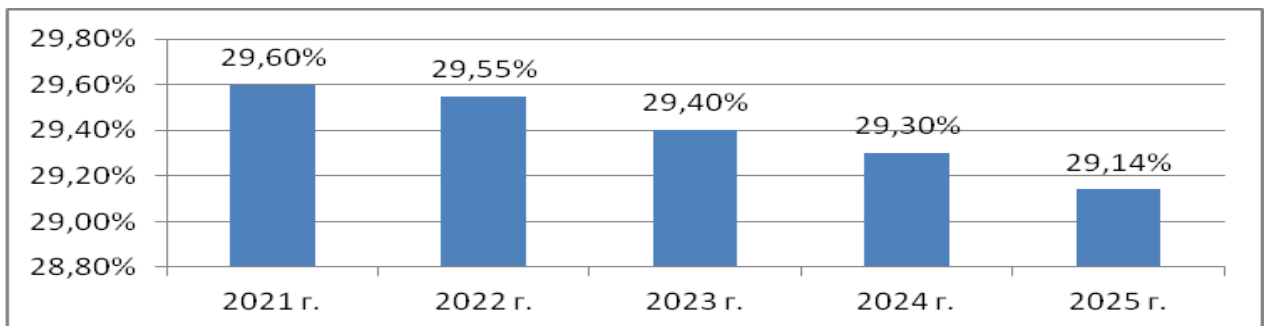


Рисунок 3.3 – Рентабельность основных средств за прогнозируемый период, при норме инвестирования $\alpha = 0$

Источник: составлено автором

При $\alpha = 0,9$ (рисунок 3.4) практически вся чистая прибыль инвестируется в основной капитал, основные фонды активно обновляются, ресурсный потенциал растет, но собственники предприятия не получают достаточной прибыли.

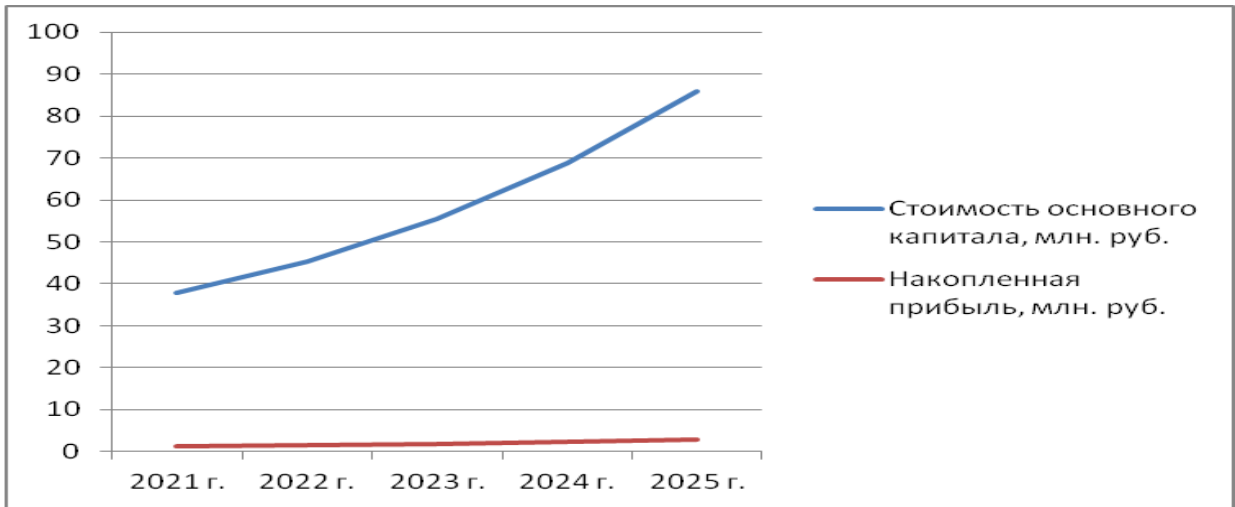


Рисунок 3.4 – Прогноз накопления прибыли и движения основных средств при норме инвестирования $\alpha = 0,9$.

Источник: составлено автором

Несмотря на то что рентабельность основных фондов предприятия (рисунок 3.5) возрастает, почти вся полученная прибыль тут же капитализируется с целью расширения торгово-производственной базы. Этот вариант неприемлем, потому что не происходит восполнение оборотных средств организации [107].

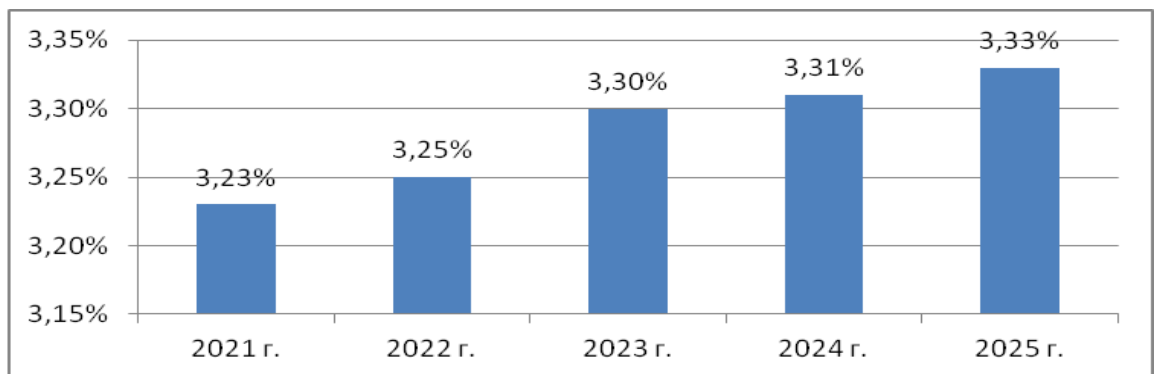


Рисунок 3.5 – Рентабельность основных средств за прогнозируемый период, при норме инвестирования $\alpha = 0,9$

Источник: составлено автором

При оптимальном, с точки зрения критерия максимизации, значении $\alpha = 0,51$ величина накопленной прибыли (рисунок 3.6) приближается к той, которая была получена при норме инвестирования $\alpha = 0,1$.

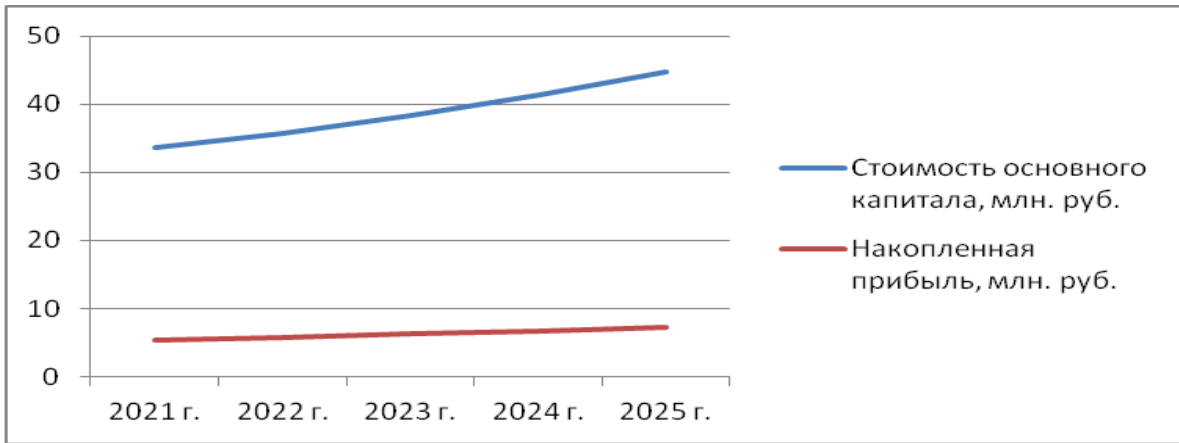


Рисунок 3.6 – Прогноз накопления прибыли и движения основных средств при норме инвестирования $\alpha = 0,51$.

Источник: составлено автором

Однако при анализе эффективности использования основных средств ООО «Интел» (рисунок 3.7) приходим к противоположному выводу. С каждым годом на единицу стоимости основных фондов приходится все больше полученной прибыли.

Отметим, что во всех остальных случаях, когда норма реинвестирования отлична от $\alpha = 0,51$, величина накопленной прибыли рассматриваемого предприятия $\Pi(\alpha)$ за прогнозируемый период $T=5$ лет будет меньше величины $\Pi(0,51)$, т. е. α – точка максимума.

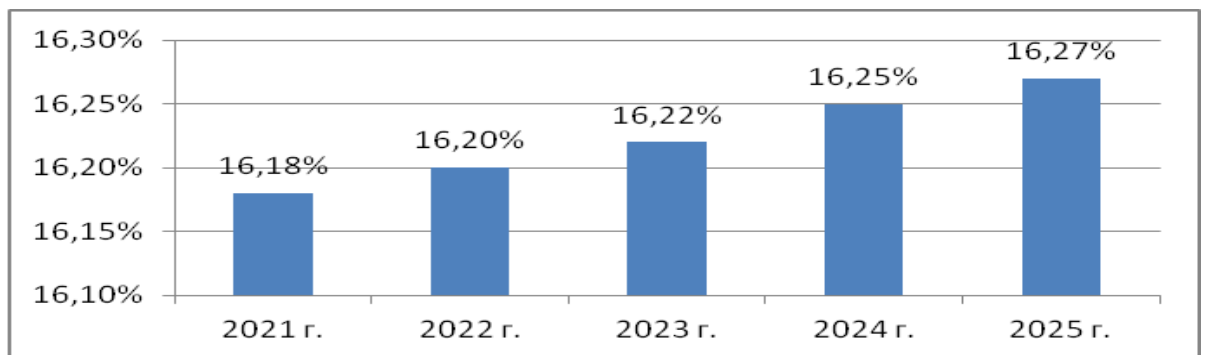


Рисунок 3.7 – Рентабельность основных средств за прогнозируемый период, при норме инвестирования $\alpha = 0,51$

Источник: составлено автором

Перед нами классическая задача теории управления (задача с закрепленными концами), для решения которой может быть использован принцип максимума Понтрягина [107, 137].

Таким образом, организации ООО «Интел» рекомендуется приблизить норму реинвестирования к величине 0,5.

3.2 Совершенствование стратегического планирования в организациях на основе функционального моделирования и информационных технологий

На рисунке 3.8 изображены основные этапы стратегического планирования деятельности организации.

Среди существующих методик моделирования бизнес-процессов мы предлагаем использовать функциональное моделирование. Данная модель способна дать полное представление как о функционировании обследуемого объекта (процесса), так и обо всех потоках информации, что позволяет оптимально определить распределение ресурсов между операциями моделируемого процесса [106]. В качестве методологии функционального моделирования рассмотрим методологию IDEF0.

На рисунке 3.9 приведена диаграмма верхнего (контекстного) уровня бизнес-процесса стратегического планирования организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами в нотации IDEF0.

Детальное представление (декомпозиция до второго уровня) бизнес-процесса «Стратегическое планирование деятельности организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами» представлено на рисунке 3.10.

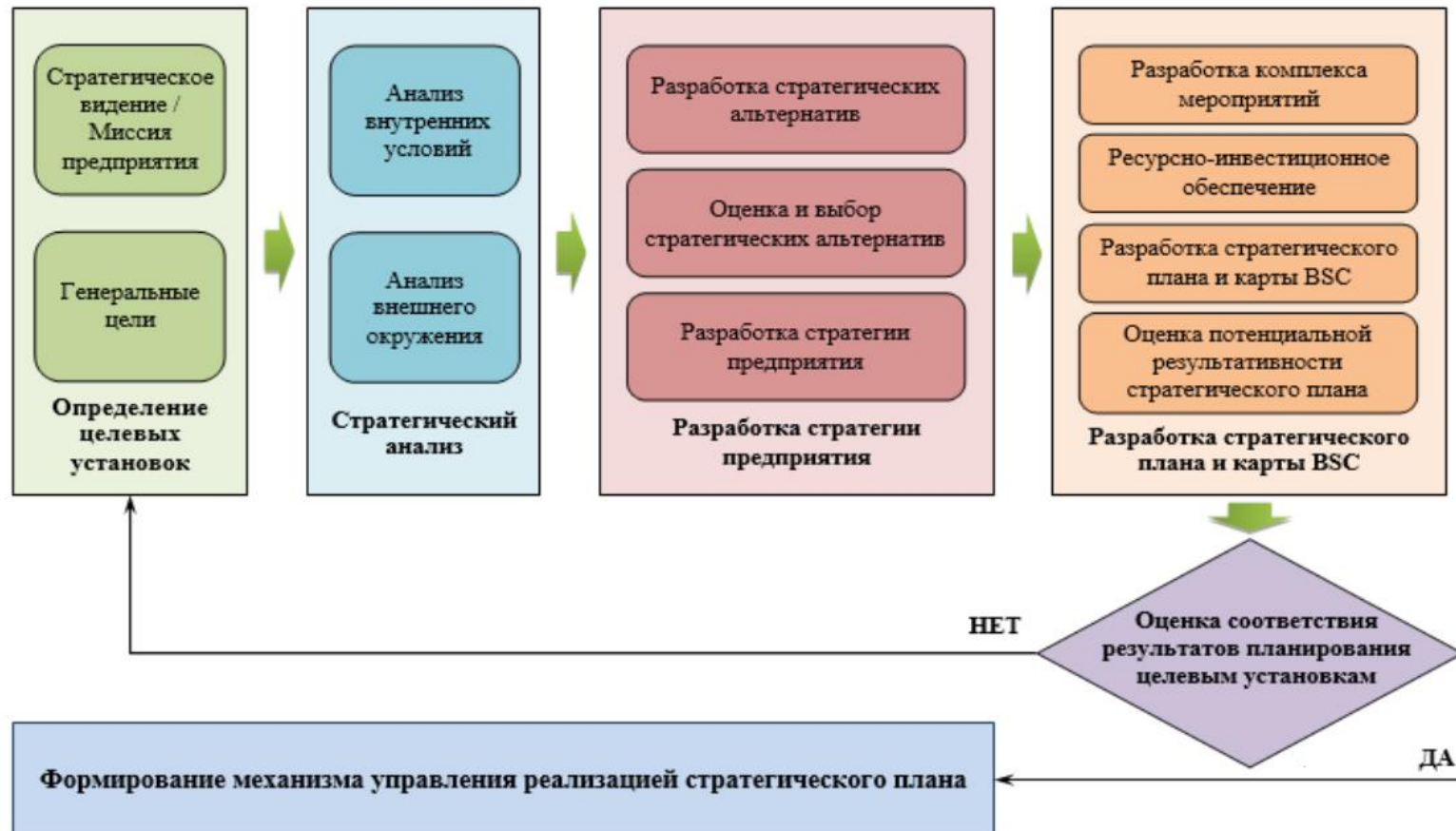


Рисунок 3.8 – Механизм управления реализацией стратегического плана

Источник: составлено автором

На рисунке 3.11 представлена IDEF0 диаграмма второго уровня декомпозиции бизнес-процесса «Разработка стратегического плана». Из рисунка следует, что на одном из выходов процесса «Стратегическое планирование деятельности организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами» содержится стратегическая карта BSC [106].



Рисунок 3.9 – Контекстная диаграмма IDEF0 бизнес-процесса «Стратегическое планирование деятельности организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами»

Источник: составлено автором

На рисунке 3.12 приведен пример одной из возможных стратегических карт BSC, адаптированной для организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Рассмотрим подробнее процессы формирования корпоративной сети организации. В крупных организациях есть отделы, отвечающие за информационное и цифровое сопровождение разноэтапной логистики, но они выступают именно в роли сопровождающих всех этапов, как, например, это делает сервисная служба в части обслуживания складов или автомобилей. Цифровизация логистики на данный момент – это обязательное условие для ее корректного существования [14].

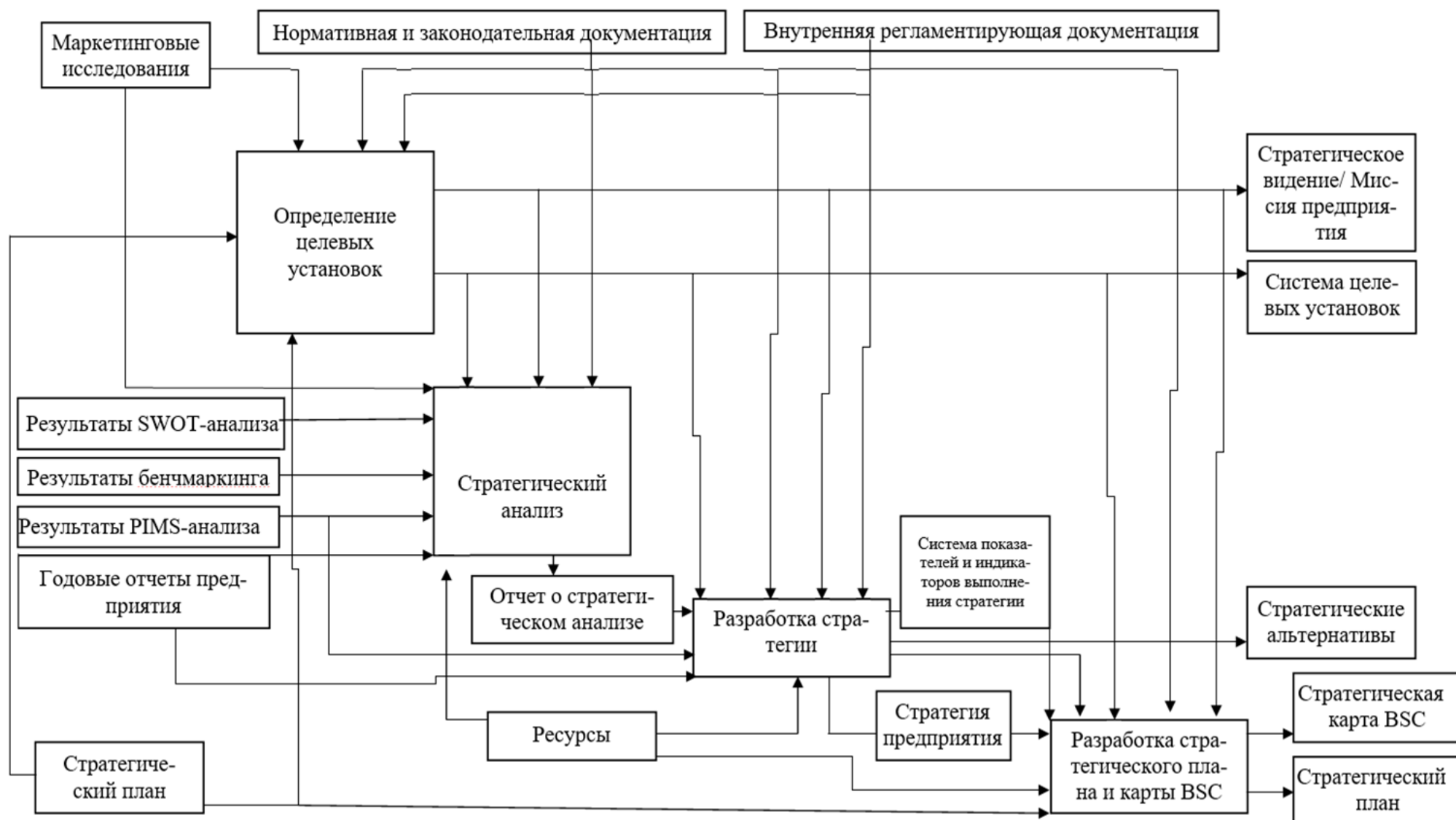


Рисунок 3.10 – IDEF0 диаграмма первого уровня декомпозиции бизнес-процесса «Стратегическое планирование деятельности организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами»

Источник: составлено автором

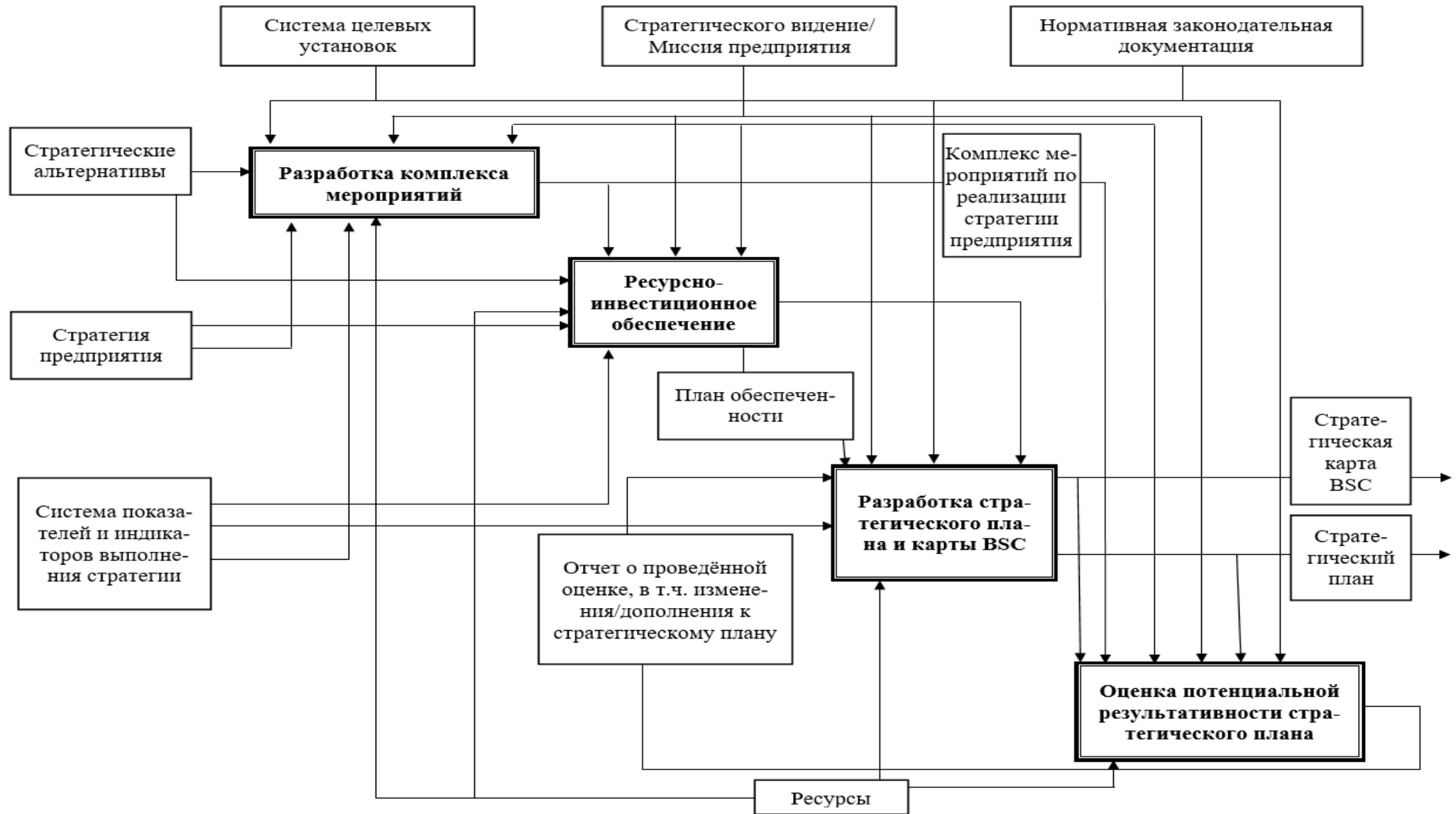


Рисунок 3.11 – IDEF0 диаграмма второго уровня декомпозиции бизнес-процесса «Разработка стратегического плана» [составлено автором]

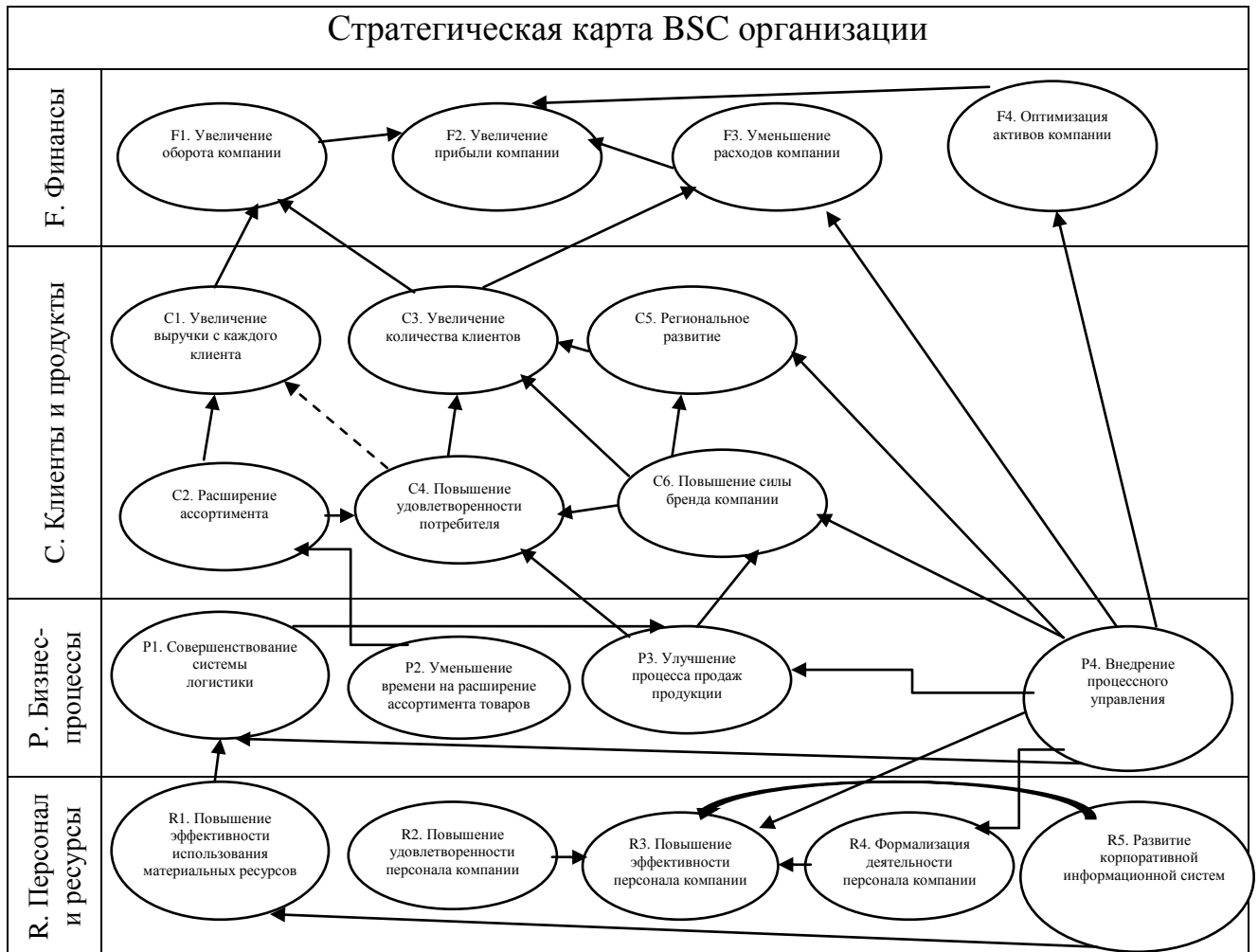


Рисунок 3.12 – Стратегическая карта организации сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами

Источник: составлено автором

Дополнять информационную инфраструктуру организации сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами могут:

- бухгалтерские ИС, включая системы учета зарплатой и управления персоналом;
- ИС, компоненты и технические средства автоматизированного измерения весогабаритных параметров товара (WSC, CWS);
- системы голосовой отборки товаров PbV (Pick-by-Voice) и/или системы подбора по свету PbL (Pick-by-Light);
- VR-очки для систем дополненной реальности;
- системы автозаказа товаров;

- платформы электронного документооборота;
- цифровые весы для грузового транспорта;
- планшеты с системами фото- и видео-фиксации;
- логгеры – датчики мониторинга температурного режима;
- системы КХД (корпоративные хранилища данных) и т.д.

Организации сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами имеют 3 пути реализации на своих объектах информационного обеспечения, описанные ниже.

1. Покупка готового информационного продукта, так называемого «коробочного решения», с последующей настройкой такой ИС.

2. Покупка готового информационного продукта с последующей доработкой такой ИС.

3. Самый сложный и самый дорогой с точки зрения временных и управленческих ресурсов способ: создание самописной ИС с нуля на базе какой-нибудь платформы разработки, например, 1С или Oracle.

В любом случае при наличии в компании более одной ИС и потребности в их интеграции между собой требуется работа ИТ-специалиста(-ов). Именно поэтому крупные компании имеют свой штат, как минимум, системных администраторов и разработчиков, как максимум – штат разнопрофильных ИТ-специалистов. Тем более это актуально для крупных ритейлеров, например, Тандер имеет собственную дочернюю ИТ-компанию – ООО «ИТМ», которая насчитывает около 3 тысяч специалистов в области информационных технологий и занимается выполнением заказов на автоматизацию процессов и оптимизацию различных ИС от головной компании.

Для ритейлеров также являются обязательными интеграция с ГИС по алкогольным товарам, товарам животного происхождения, обязательным для ветеринарной сертификации. В большей части требования законодательства выдвигаются к системам продаж, однако складской учет тоже очень тесно связан обменами данных с ГИС.

В различных точках продаж в супермаркетах и других магазинах (также все чаще в интернет-магазинах) создается множество данных о поведении потребителей, но все же отсутствует научная информация и понимание того, как эти данные могут использоваться для лучшего обслуживания клиентов или улучшения последующего производства.

Возможные преимущества повышенной прозрачности и прослеживаемости для лучшего обслуживания и информирования клиентов, для лучшего контроля потоков продуктов и для большей гарантии качества (атрибутов) продуктов еще не получены.

Это указывает на то, что использование информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в сфере торговли может быть значительно улучшено, поскольку ИКТ могут помочь:

- эффективно организовать и упорядочить большие объемы данных (хранилище данных);
- сделать знания доступными (электронный контент) и поместить их в правильный контекст для приложения (например, с помощью контекстно-зависимого поиска);
- объединить знания и данные в моделях, которые имеют смысл в правильном контексте (например, в системах поддержки принятия решений).

Другими словами: ИКТ потенциально могут позволить обмен информацией и таким образом облегчить и улучшить реализацию продукции. Технологические и организационные факторы препятствуют дальнейшему развитию.

Как организовать ИКТ, уже долгое время является важным вопросом исследования в области разработки программного обеспечения. При традиционном подходе задачи разработки программного обеспечения делятся на формальные этапы, которые должны выполняться последовательно с формальным разделением задач между разработчиками и пользователями. Этот подход начинается с подробного анализа организационных проблем и систем на этапе анализа. После определения целей разработчики документируют

подробные формальные спецификации (этап проектирования). Затем они программируют новое программное обеспечение на основе этих документов и, наконец, пользователи тестируют разработанное программное решение. В большинстве случаев разработанное программное обеспечение не отвечает напрямую требованиям пользователей, и действия необходимо повторять. Этот подход имеет серьезные ограничения, поскольку он дорогостоящий, требует много времени и является негибким. В ответ на эти ограничения было разработано несколько альтернативных методов разработки программного обеспечения, ориентированных на итеративную разработку прототипов в тесном взаимодействии с пользователями. Основным недостатком этих методов прототипирования является то, что важные этапы разработки системы можно легко пропустить.

ООО «Агрофирма имени Ильича» является субъектом крупного аграрного бизнеса АПК Краснодарского края. Земельная площадь организации составляет 21200 га, число работников – 750 человек, а денежная выручка достигает 1 млрд. руб. Ежегодно объемы реализации зерна превышают 75-78 тыс. т, подсолнечника – 5,8-11,2 тыс. т, сахарной свеклы – 90-110 тыс. т, молока – 13 тыс. т, более 500 т мяса.

Для совершенствования управления бизнес-процессами организации и совершенствования управления оптовым сбытом сельскохозяйственной продукции предлагается внедрить технологию Big Data. Big Data – это инструменты и способы обработки большого количества структурированной и не структурированной информации. Для успешного внедрения данного проекта необходимо разработать перечень работ. Условно весь процесс внедрения можно разделить на 4 этапа: приобретение ПО; установка ПО; обучение персонала; решение маркетинговых проблем.

Следующим этапом для разработки данного проекта является определение зависимости, взаимосвязи, а также определение последовательности и параллельности выполнения процессов. Эти данные представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Матрица взаимосвязи работ проекта по внедрению технологии Big Data

Работы	Анализ имеющегося ПО	Заключение лицензионного договора	Зарегистрировать систему	Выполнить базовую настройку системы	Выполнить интеграцию с другими ПО	Обучение персонала	Прогнозирование клиентской базы в будущем периоде	Прогнозирование наиболее эффективных "точек" реализации продукции	Оптимизация маркетинговой деятельности
Анализ имеющегося ПО	1								
Заключение лицензионного договора		1							
Зарегистрировать систему			1						
Выполнить базовую настройку системы				1					
Выполнить интеграцию с другими ПО					1				
Обучение персонала		1				1			
Прогнозирование клиентской базы в будущем периоде							1		
Прогнозирование наиболее эффективных "точек" реализации продукции								1	
Оптимизация маркетинговой деятельности							1	1	1

Источник: составлено автором

Как видно из данных таблицы, все процессы внедрения технологии Big data имеют свою последовательность и могут идти параллельно друг другу. Некоторые работы также могут зависеть сразу от нескольких выполненных этапов, в нашем случае оптимизация маркетинговой деятельности зависит сразу от прогнозирования клиентской базы в будущем периоде и от прогнозирования наиболее эффективных «точек» реализации продукции (таблица 3.4).

На выполнение всех процессов по внедрению важно спрогнозировать средние сроки окончания этих процессов, однако также необходимо определить ожидаемые пределы выполнения работ, так как все операции могут протекать быстрее или медленнее от спрогнозированных. Данные показатели позволят оценить вероятность выполнения работ в ожидаемый срок.

Таблица 3.4 – Оценка продолжительности выполнения работ проекта по внедрению технологии Big Data

Наименование операции	Продолжительность работ, дней			Вероятностные оценки	
	наиболее ожидаемая m	оптимистическая, o	пессимистическая, p	Среднее время, t_e	Дисперсия, s^2
Анализ имеющегося ПО	5	3	7	5,0	0,4
Заключение лицензионного договора	7	4	10	7,0	1,0
Зарегистрировать систему	3	2	4	3,0	0,1
Выполнить базовую надстройку системы	52	45	58	51,8	4,7
Выполнить интеграцию с другими ПО	6	4	8	6,0	0,4
Обучение персонала	30	28	34	30,3	1,0
Прогнозирование клиентской базы в будущем периоде	4	3	5	4,0	0,1
Прогнозирование наиболее эффективных "точек" реализации продукции	3	2	5	3,2	0,3
Оптимизация маркетинговой деятельности	16	12	20	16,0	1,8

Источник: составлено автором

По расчетным данным, представленным в таблице, можно заметить, что среднее время проведения работ практически равно наиболее ожидаемому. Дисперсия же характеризует возможное отклонение времени от среднего значения. Во многих случаях это отклонение имеет незначительное значение, за исключением работы – выполнение базовой надстройки системы, дисперсия которой равна 4,7 дней.

Исходя из этих определений и рассчитанных данных из таблицы 3.5, можно отметить, что почти все работы имеют одинаковый ранний и поздний сроки реализации. Исключением из данного наблюдения являются работы 5, 6 и 7, у которых поздние сроки заметно больше, чем ранние.

Благодаря рассчитанным данным из таблицы 3.6, можно определить резервы времени, которые есть у организации между выполнением разных этапов работ, чтобы определить наиболее продолжительный участок времени и скорректировать свои усилия для возможной его минимизации.

Таблица 3.5 – Сроки реализации работ проекта по внедрению технологии Big Data

№ события	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ранний срок	0	5	12	15	42	45	46	67	73
Поздний срок	0	5	12	15	53	57	57	67	73

Источник: составлено автором

Таблица 3.6 – Резервы времени на работах проекта по внедрению технологии Big Data

Работа	Полный резерв	Свободный резерв	Независимый резерв
Анализ имеющегося ПО	0	0	0
Заключение лицензионного договора	0	0	0
Зарегистрировать систему	0	0	0
Выполнить базовую надстройку системы	0	0	0
Выполнить интеграцию с другими ПО	0	0	0
Обучение персонала	11	0	0
Прогнозирование клиентской базы в будущем периоде	12	0	0
Прогнозирование наиболее эффективных "точек" реализации продукции	11	0	0
Оптимизация маркетинговой деятельности	11	11	0
Фиктивная работа 1	12	1	0

Источник: составлено автором

Исходя из рассчитанных данных, на протяжении всего проекта будет два свободных резерва времени. Первый резерв продолжительностью 1 день будет при прогнозировании наиболее эффективных «точек» реализации продукции. Второй свободный резерв будет длительностью в 11 дней, проходит при оптимизации маркетинговой деятельности.

По данным таблицы видно, что среднее ожидаемое время на выполнение всех работ составляет 72,8 дней, а его отклонение может составлять 2,6 дней. В случае, если планируется завершить все процессы за 73 дня, вероятность будет составляет 52,39 %, если за 80 дней, то данный статистический показатель уже составляет 99,72%, соответственно вероятность выполнения работ в меньший срок будет ниже.

В процессе внедрения данной инновационной технологии необходимо будет привлекать сторонних сотрудников для помощи в реализации данной программы. Исходя из вида и одновременности проведения работ, определяется предельная численность специалистов. Так, пиковая потребность в менеджерах

составляет 3 чел., маркетологов-аналитиков – 2 чел., программистов и IT консультантов – по 1 чел. Однако с учетом того что некоторые работы недостаточно трудоемки и не требуют большого внимания, некоторые сотрудники могут выполнять сразу несколько операций. По скорректированным данным можно определить, что такие специалисты, как менеджер и маркетолог-аналитик могут выполнять одновременно две операции – прогнозирование клиентской базы в будущем периоде и прогнозирование наиболее эффективных "точек" реализации продукции. Отсюда изменилась и пиковая потребность в специалистах: менеджер – 2 чел.; маркетолог-аналитик – 2 чел. (таблица 3.7). Остальная категория сотрудников не изменилась.

Таблица 3.7 – Скорректированный состав проектной группы

Работы проекта	Специалисты			
	Менеджер	Маркетолог-аналитик	Программист	IT консультант
Анализ имеющегося ПО	1			1
Заключение лицензионного договора	1			
Зарегистрировать систему	1		1	
Выполнить базовую настройку системы	1		1	
Выполнить интеграцию с другими ПО	1		1	
Обучение персонала	1	1		
Прогнозирование клиентской базы в будущем периоде	0,5	0,5		
Прогнозирование наиболее эффективных "точек" реализации продукции	0,5	0,5		
Оптимизация маркетинговой деятельности	1	1		
Пиковая потребность в сотрудниках	2	1	1	1

Источник: составлено автором

Анализируя данные таблицы 3.8, можно отметить, что руководитель проекта (менеджер) будет ответственным за выполнения всех процессов внедрения инновации. Другие же специалисты будут исполнять все указанные им этапы работ и за выполнение которых они будут нести ответственность перед руководителем проекта.

Таблица 3.8 – Матрица распределения обязанностей

Должность или категория работников	Количество работников	Анализ имеющегося ПО	Заключение лицензионного договора	Зарегистрировать систему	Выполнить базовую настройку системы	Выполнить интеграцию с другими ПО	Обучение персонала	Прогнозирование клиентской базы в будущем периоде	Прогнозирование наиболее эффективных "точек" реализации продукции	Оптимизация маркетинговой деятельности
Руководитель (менеджер)	1	О	О	О	О	О	О	О	О	О
Менеджер	1							И	И	
Маркетолог-аналитик	1						И	И	И	И
Программист	1			И	И	И				
IT-консультант	1	И								

Источник: составлено автором

Следующим этапом является определение издержек на привлеченных участников проектной группы, которые формируются из заработной платы и выплат на социальные нужды. Общая трудоемкость всех работ составляет 1249,6 чел. ч. Почти 95 % всей трудовой деятельности будут выполнять 3 специалиста: руководитель проекта – 467,2 чел. ч.; маркетолог-аналитик – 320 чел. ч.; программист – 390,4 чел. ч. Исходя из усредненной часовой ставки, которая составляет 350 руб./чел. ч., и общей трудоемкости, общие затраты на оплату труда будут равны 437,36 тыс. руб., а вместе с выплатами на социальные нужды – 568,568 тыс. руб.

По данным таблицы 3.9 видно, что большая часть капитальных затрат приходится на приобретение программного обеспечения (12638,02 тыс. руб.) и систему управления базами данных (1400 тыс. руб.). Меньшей долей затрат обладают соответственно остальные элементы – ремонт оборудования (100 тыс. руб.) и оплата труда проектной группы (568,57 тыс. руб.).

После внедрения данной инновации, по оценкам экспертов, планируется, что ее экономический эффект будет состоять в приросте выручки и снижении себестоимость продаж (таблица 3.10).

Таблица 3.9 – Структура и размер инвестиций в освоение технологии Big data

Направление инвестирования	Количество	Цена, тыс. руб./ед.	Капитальные вложения всего, тыс. руб.
Приобретение программного обеспечения	1	12638,02	12638,02
Ремонт оборудования	–	–	100
Приобретение СУБД	1	1400	1400
Оплата труда проектной группы	–	–	568,57
Всего	–	–	14706,59

Источник: составлено автором

Таблица 3.10 – Расчет дополнительного экономического эффекта от внедрения Big data технологий, тыс. руб.

Показатель	«До проекта»	«После проекта»	Изменение показателя	
			%	руб.
Выручка	1069125	1090508	2,0	21383
Себестоимость продаж	607222	595078	-2,0	-12144
Валовая прибыль (убыток)	461903	495430	7,2	33527

Источник: составлено автором

Исходя из данных таблицы можно заметить, что общий экономический эффект от данного инвестиционного проекта составляет 33527 тыс. руб., составными частями которого являются: увеличение выручки и снижение себестоимости, которые повлияли на общий экономический эффект на 21383 и 12144 тыс. руб. соответственно.

Организация может самостоятельно провести финансирование данной инновации, но в силу того что не все эти средства можно изъять из оборота предприятия, была предложена следующая структура финансирования: собственный капитал – 40 %; заемный капитал – 60 %. Финансирование за счет средств предприятия составляет 5882,64 тыс. руб., а за счет банковской сферы – 8823,95 тыс. руб. Исходя из анализа предыдущих сроков деятельности ООО «Агрофирма имени Ильича», были определены цены привлечения собственного и заемного капитала, которые равны 19,09 и 12,3 % соответственно. На основе описанных выше показателей рассчитана ставка дисконтирования, значение которой составляет 13,5 %.

По данным анализа был выбран кредит на 3 года под 12% годовых, а сумма основного долга выплачивается равными частями, т. е. выбрана классическая форма выплаты кредита. По расчетам видно, что все показатели соответствуют критериям эффективности.

Для оценки рискованности проекта рассмотрим его эффективность с помощью метода сценариев и анализа чувствительности чистого дисконтированного дохода для того чтобы определить степень его трансформации в случае изменения цен или изменения продуктивности самой инновации. Среди показателей, оказывающих влияние на эффективность проекта, рассмотрены первоначальные капиталовложения, прирост выручки, снижение себестоимости продаж. В качестве показателя, характеризующего финансовый результат проекта, выбрана чистая приведенная стоимость.

Основываясь на данных NPV при различных сценариях и вероятности их наступления, можно определить, что наиболее ожидаемое значение чистого дисконтированного дохода составит 15590,9 тыс. руб.

Данный проект наиболее чувствителен к изменению прироста выручки (рисунок 3.13). Наименьшей чувствительностью обладает изменение суммы первоначальных инвестиций. Если общий объем инвестиций увеличится на 10%, то NPV уменьшится только на 1434 тыс. руб.

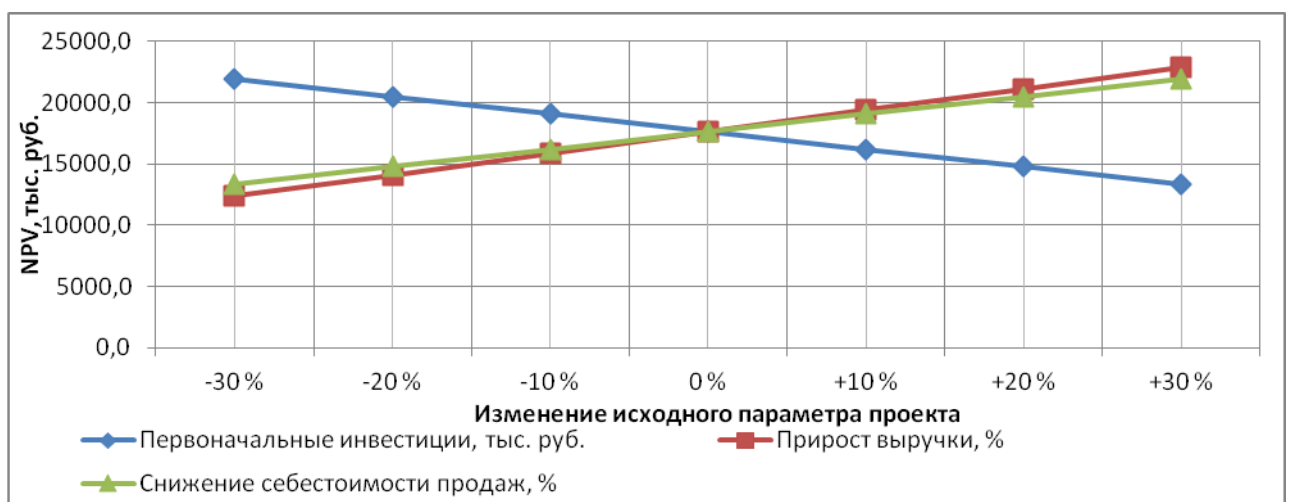


Рисунок 3.13 – График анализа чувствительности чистой приведенной стоимости проекта по внедрению Big data технологий

Источник: составлено автором

Как видно из результатов проведенного исследования проект, имеет достаточно хорошие перспективы к дальнейшему использованию.

Проблемой широкого использования данного проекта является закрытость, отсутствие многих данных, недостаточная информированность производителей о данном продукте: способах его внедрения, экономическом эффекте, а также о возможностях его использования.

Потребительский спрос на продовольственные товары, наряду с ценой и предложением, является основной составляющей рыночного механизма. Спрос формируется под влиянием ряда внешних факторов.

Способов, как определить спрос на товар существует достаточно много.

Наиболее популярные из них:

1. Яндекс Вордстат.
2. Google Trends.
3. Яндекс Маркет.
4. Пробное размещение контекстной рекламы.
5. С помощью лендинга.
6. С помощью крупных рекламных площадок.
7. По ассортименту конкурентов.
8. По информации от поставщиков.

Среди существующих ИТ-решений в данной области можно выделить следующие:

- специальная универсальная программа «Анализ продаж», подготовленная компанией «Универсальная Система Учета» (УСУ) для торгового сектора;
- программа для прогнозирования спроса и оптимизации запасов – Forecast NOW!;
- LPTracker – модульная система управления бизнесом, состоящая из нескольких подключаемых сервисов.

Для составления стратегических направлений, указанных в стратегической карте (рисунок 3.12), были задействованы и учтены следующие цели:

- увеличение количества клиентов;

- минимизация влияния конкурентов;
- увеличение объема товарооборота;
- увеличение объемов оказания услуг;
- увеличение темпов рентабельности;
- увеличение широты ассортимента;
- повышение узнаваемости и доверия к сервису, увеличение доли постоянных клиентов;
- наращивание темпов продаж/оказания услуг;
- рост производительности труда.

В результате проделанного нами анализа малого торгового предприятия ООО «Респект Плюс» очевидно, что наибольшее влияние на главное стратегическое направление оказывает увеличение каналов сбыта, расширение потребительских сегментов. Реализация данных стратегических направлений возможна при эффективной организации управления оценкой спроса на товарную продукцию предприятия. Необходимо повысить эффективность работы отдела продаж для программной конфигурации «1С: Розница» редакции 2.2 платформы «1С: Предприятие» 8.3.

Для формирования заказа на основе прогнозной модели необходимо на вкладке «Прогноз» нажать кнопку «Заказ поставщику». При этом открывается контекстное меню, позволяющее выбрать формирование отчета «График продаж номенклатуры» или документ «Заказ поставщику». Параметры заказа определяются параметрами прогноза, устанавливаемыми на вкладке «Общие параметры» (рисунок 3.14).

Отчет по прогнозу спроса в.1.237: Отчет по прогнозу спроса

Имя файла сети: C:\Users\Администратор\Desktop\123.mip

Общие параметры | Обучение | Прогноз

Сформировать отчет | Заказ поставщику

Использовать последние цены:

Добавить | ↑ ↓ | Заполнить структуру цен | Еще ▾

N	Группа	Показатель
1	ГАЗИРОВАННАЯ	736,00
2	СЛАДКАЯ ВОДА	537,00
3	Святой источник	486,00
4	Кока-кола	1 143,00

Клиент	Прогноз
Группа	
ГАЗИРОВАННАЯ	609,684
СЛАДКАЯ ВОДА	456,596
Святой источник	404,933
Кока-кола	955,194
Меркурий	518,781
Пелси кола	586,318
ВОДА	145,300
Архыз	9,360
Очаково	80,760
Торнадо Е-Он Фреш Бар	248,408
НЕГАЗИРОВАННАЯ	42,186
Флеш	315,148
Ильинские лимонады	21,464
Елисеевская/ставрополь	47,678
Ред Бул	64,725
Сенежская	66,225
МИНЕРАЛЬНАЯ ВОДА	55,130
Итого	4 727,890

Рисунок 3.14 – Диалоговое окно с результатом прогнозирования
 Источник: разработано автором

Разработанный ИТ-сервис автоматизации управления процессом оценки спроса позволит повысить эффективность процесса анализа, оценки и прогнозирования спроса на товары в рамках стратегии развития предприятия.

3.3 Совершенствование управления бизнес-процессами стратегического планирования организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами

Возможность регулирования фирмой внешних факторов, которые воздействуют на уровень ее конкурентоспособности, довольно ограничена, поэтому данную группу принято называть неконтролируемыми или слабо контролируемыми факторами. По этой причине обеспечение высокого уровня

конкурентоспособности фирмы зависит от степени эффективности управления внутренними, или контролируемыми, факторами, среди которых центральное место занимают менеджеры, в частности уровень их подготовки.

Влияние трудовых ресурсов и системы управления на уровень конкурентоспособности фирмы носит интегрирующий характер, что выражается в возможности их воздействия на другие группы факторов. Интегрирующий характер кадров и управления обусловлен их особой ролью в деятельности фирмы, поскольку они являются системообразующими факторами. Для успешного формирования правильной системы управления с высокой степенью рискованности необходимо активное участие каждого сотрудника. Новые политические решения, колебания основных рыночных показателей, изменения во вкусах покупателей и поведении конкурентов и др. могут аннулировать все принятые ранее спланированные управленческие решения. На деятельность торговых организаций влияет ряд факторов, каждый менеджер и участник обращения имеет мнение и взгляд на их влияние и вероятность.

Г. Минцберг излагает факты относительно того, чем занимаются менеджеры: огромный прессинг присущ работе любого менеджера. Нет работы более важной для нашего общества, нежели труд менеджера. Именно менеджер определяет, насколько хорошо нас обслуживают наши социальные институты и не разбазаривают ли они свои ресурсы и таланты впустую. Настало время развенчать мифы о выполняемых менеджером функциях и узнать, чем он занимается на самом деле; только тогда мы сможем приступить к выполнению очередной трудной задачи: сделать все возможное, чтобы серьезно повысить эффективность его работы.

В зависимости от масштаба фирмы каждый подпроцесс стратегического планирования организации характеризуется, с точки зрения высшего уровня руководства, относительной важностью и объемом затрачиваемых менеджерских ресурсов (емкостью).

В ходе анкетирования 40 менеджеров организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами бы-

ли определены основные бизнес-процессы стратегического планирования (рисунок 3.15), между которыми необходимо распределить усилия руководителей.

На рисунке 3.16 приведены результаты экспертных оценок важности бизнес-процессов. Более 11% опрошенных, оценивают важность целевых установок и стратегического плана более чем в 60%



Рисунок 3.15 – Основные подпроцессы бизнес-процесса стратегического планирования в организациях оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами

Источник: составлено автором

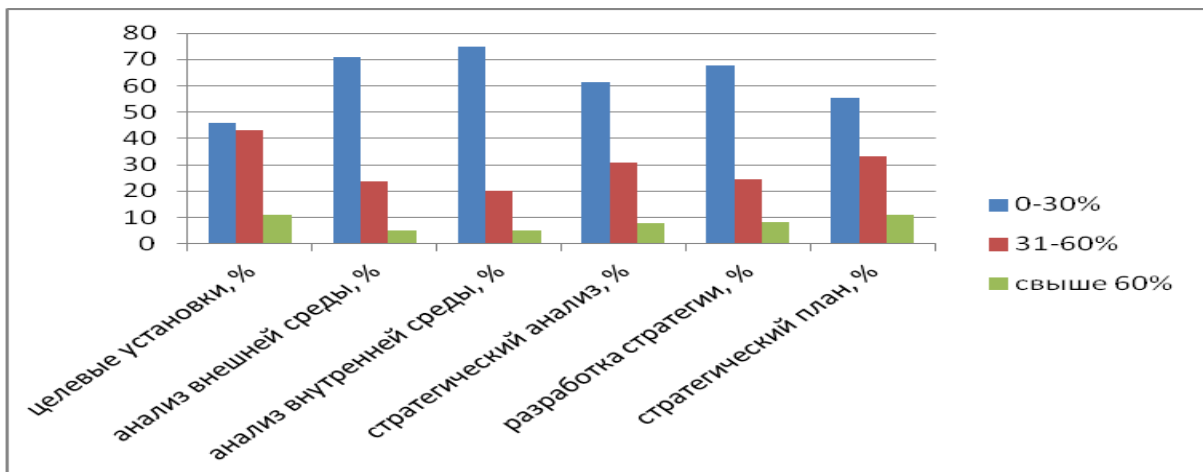


Рисунок 3.16 – Относительные показатели важности бизнес-процессов

Источник: составлено автором

На рисунке 3.17 приведены результаты экспертных оценок емкости бизнес-процессов. Более 22% опрошенных оценивают емкость целевых установок

более 60% и 12,8% опрошенных оценивают емкость разработки стратегии более 60%.

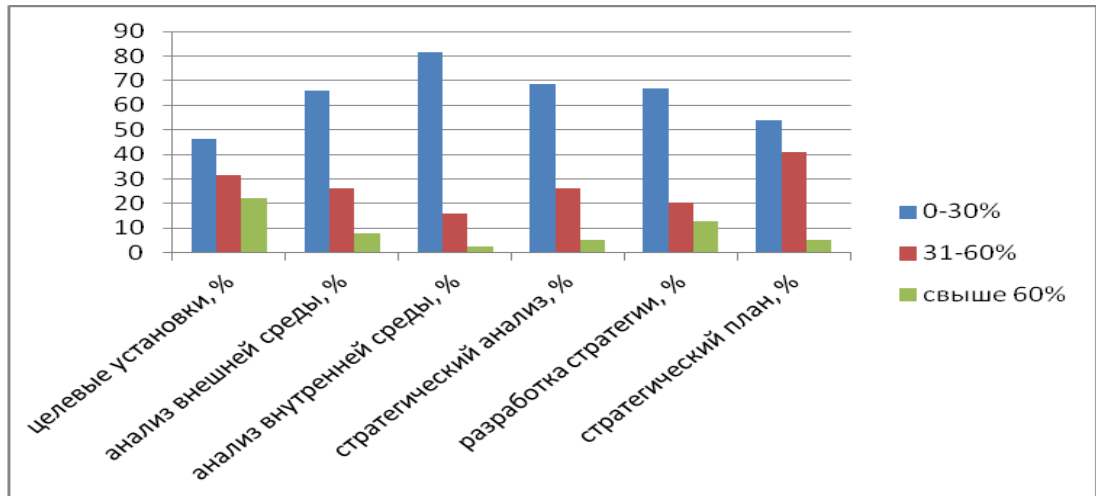


Рисунок 3.17 – Относительные показатели в % емкости бизнес-процессов
Источник: составлено автором

По оценкам обследованных организаций, наиболее значимыми для менеджеров являются бизнес-процессы: целевые установки, стратегический анализ и разработка стратегии (рисунок 3.18).

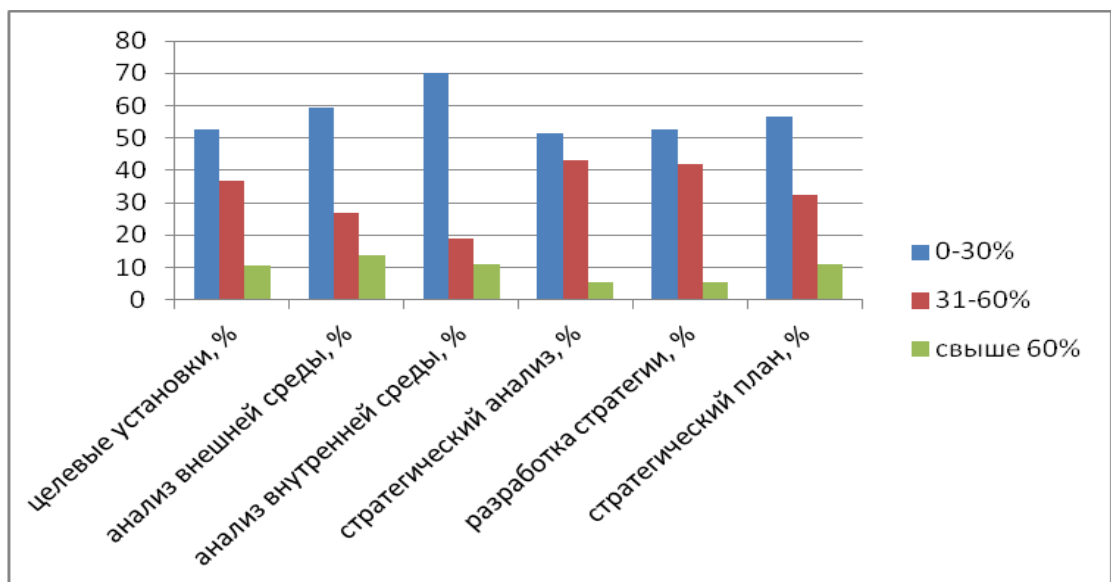


Рисунок 3.18 – Предпочтения менеджеров в % в следующих бизнес-процессах
Источник: составлено автором

На рисунке 3.19 приведены результаты оценки профессиональной готовности менеджеров к бизнес-процессам. Более 24% опрошенных считают, что

готовность к целевым установкам превышает 60%. От 60% и выше готовность к формированию стратегического плана выразили мнение 15,4% анкетированных.

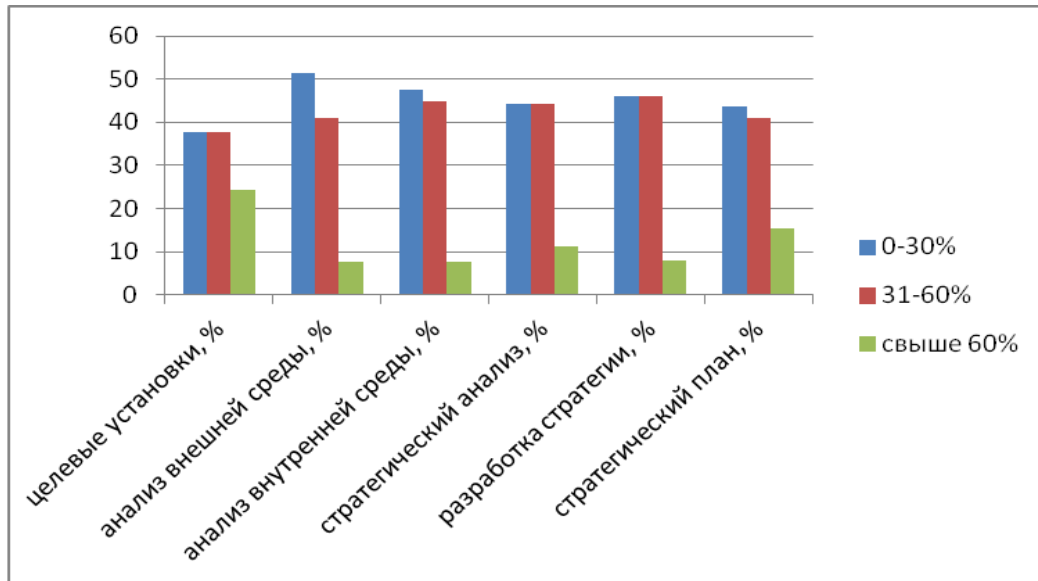


Рисунок 3.19 – Профессиональная готовность менеджеров в % к следующим бизнес-процессам

Источник: составлено автором

По мнению экспертов, наиболее важны усилия менеджеров в финансовой деятельности, в оперативном управлении и правовом обеспечении (рисунок 3.20).

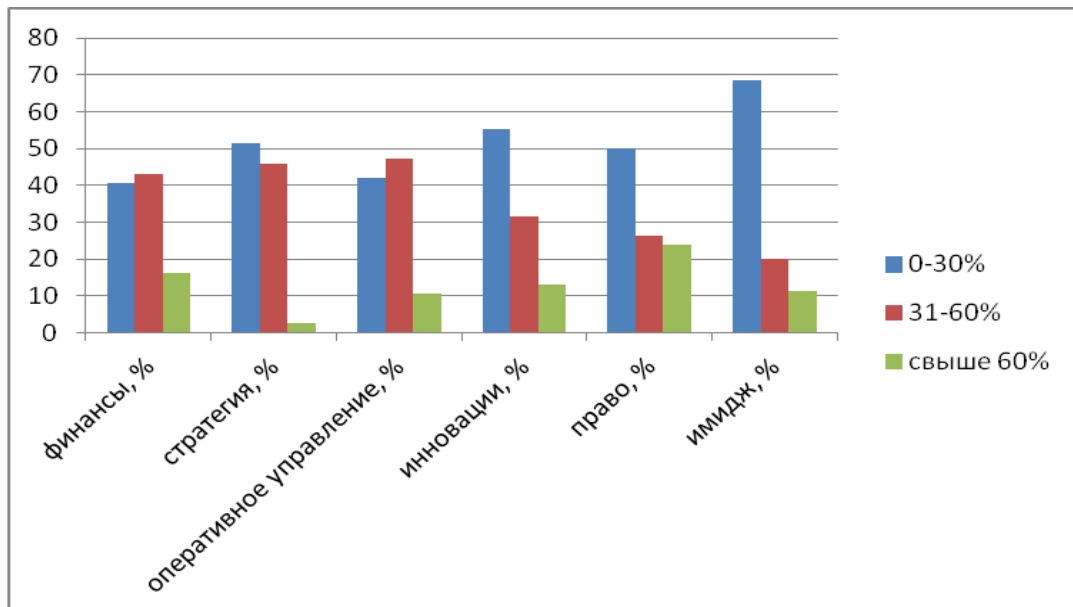


Рисунок 3.20 – Оценка усилий менеджеров по направлениям деятельности в %

Источник: составлено автором

На рисунке 3.21 приведены оценки вклада менеджеров в деятельность организации. Наибольший вклад в деятельность организации вносят их директора, по мнению экспертов, должность менеджера по персоналу не столь важна.

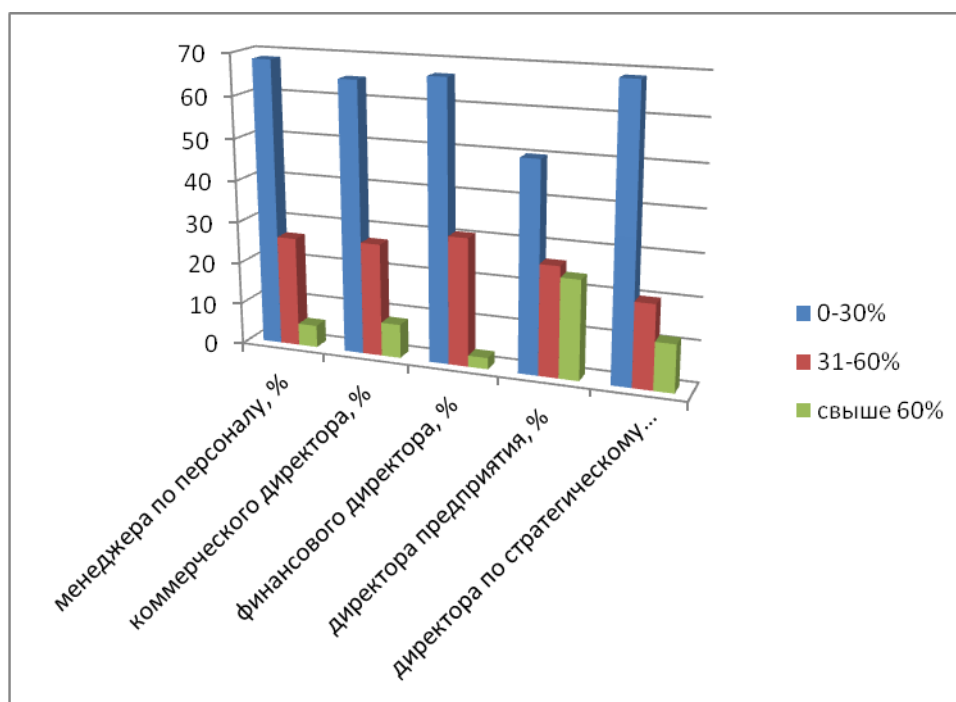


Рисунок 3.21 - Оценка вклада менеджеров в деятельность организации
Источник: составлено автором

В ходе исследования установлено, что основной проблемой текучести кадров в организациях сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами является спокойное отношение менеджеров к данной ситуации, присутствует мнение, что таких сотрудников лучше заменить. Но при этом много ресурсов уходит как на поиск кандидатов, так и на их обучение. При такой ситуации производится по большей части набор менее подготовленных сотрудников, что увеличивает и показатель текучести кадров в компании.

Автор считает, что целесообразно проводить аттестацию менеджеров организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами после 2-х месяцев работы, чтобы оценить уровень адаптации сотрудника в коллективе и затем при необходимости кадровых изменений или 1 раз в 2-3 года, чтобы дифференцировать или выявить потенциал работников (таблица 3.11).

Процесс аттестации не будет иметь продолжительное время при приеме на работу. При возникновении потребности в обучении сотрудника процесс увеличивается до 2 мес. Последующая аттестация также не продолжительна и занимает 1 час раз в 2-3 года, либо в любое время работы по необходимости.

Таблица 3.11 – Положение об аттестации

Раздел	Содержание
Цели аттестации	Цели аттестации: - отбор сотрудников при приеме на работу; - выявление потребности в повышении квалификации; - определение уровня квалификации сотрудников для замещения вакантных должностей; - распределение средств системы поощрения для роста мотивации персонала.
Категории работников, подлежащие и нет аттестации	Аттестацию проходят: - работники после первых 2-х месяцев испытательного срока; - сотрудники, проработавшие в компании более 1 года. Не подлежат аттестации: - беременные сотрудники, при предоставлении соответствующей справки; - сотрудники: проработавшие менее 1 года; имеющие детей до 3-х лет; на практике или во время обучения.
Сроки аттестации	Сроки аттестации: через 2 мес. после приема на работу; 1 раз в 2 года; по требованию замещения вакантных должностей.
Формы аттестации	Формы аттестации: - устная – при приеме на работу; - письменная – при завершении испытательного срока и при очередной или внеплановой аттестации.
Состав аттестационной комиссии	Состав аттестационной комиссии: руководитель, руководитель подразделения, менеджер отдела персонала, сотрудник подразделения в котором работает сотрудник.
Порядок проведения аттестации.	Процедура аттестации: Обязательное заполнение протокола аттестации, выполнение порядка его утверждения и ознакомления сотрудников с результатами аттестации после принятия решения членами комиссии.
Результаты аттестации	Виды решений: - работник соответствует/ не соответствует занимаемой должности Срок исполнения рекомендации аттестационной комиссии – 3 дня.

Источник: составлено автором

В первую очередь стоит обратить внимание на качество претендентов на вакансии:

- требуется выделить основные требования к кандидату;
- определить его соответствие корпоративной культуре, стремлениям и духу фирмы.

Также следует объективно поделиться с кандидатами полезной информацией о самой компании:

- масштабе компании;
- принципах работы организации;
- достижения и ближайшие планы развития фирмы.

Результаты исследования позволят распределить усилия менеджеров по бизнес-процессам организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами методами линейного программирования. Требуется найти доли участия x_{ij} i -го менеджера в j -м бизнес-процессе стратегического планирования, для достижения максимума целевой функции f , характеризующей совокупную полезность менеджеров:

$$f = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m t_{ij} \cdot x_{ij} \rightarrow \max, \quad (3.3)$$

где t_{ij} – коэффициент, определяемый выражением:

$t_{ij} = \lambda_{ij}^{\alpha} \cdot \mu_{ij}^{\beta}$, коэффициент λ_{ij} профессиональной готовности i -го менеджера заниматься j -м бизнес-процессом; коэффициент μ_{ij} предпочтительности работы i -го менеджера над j -м бизнес-процессом. α, β -коэффициенты, на основе которых учитывается возможность компенсации недостаточной подготовки менеджера работать над j -м бизнес-процессом; m – количество бизнес-процессов, n – количество менеджеров [106, 65].

3.4 Стратегия планирования численности и повышения квалификации торгового персонала организации

По нашему мнению, торговый персонал организаций, осуществляющих оптовую и розничную торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, является тем ресурсом, от которого зависит качество воплощения конкурентных технологий.

В настоящем параграфе предлагается методика планирования численности торгово-оперативного персонала фирменного магазина АО фирмы Агрокомплекс им Н.И. Ткачева. Среди супермаркетов и гипермаркетов конкурентами являются «Магнит», «Пятерочка», «Дикси», «Ашан», «Перекресток», «Карусель», «Лента» и «Окей».

Автором, в отличие от общепринятых методов оценки эффективности деятельности персонала, учтены показатели обслуживания клиентов организации. Общая схема приема и обслуживания клиентов укладывается в общую схему действия многофазовой системы массового обслуживания (СМО) [10, 30, 104] (рисунок 3.22).

Потоки покупателей обозначены стрелками, над которыми подписаны интенсивности данных потоков ($\lambda, \lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_r$ – число покупателей (клиентов) в единицу времени). Клиент может отказаться от услуг магазина в будущем (p_i – вероятность отказа) [30].

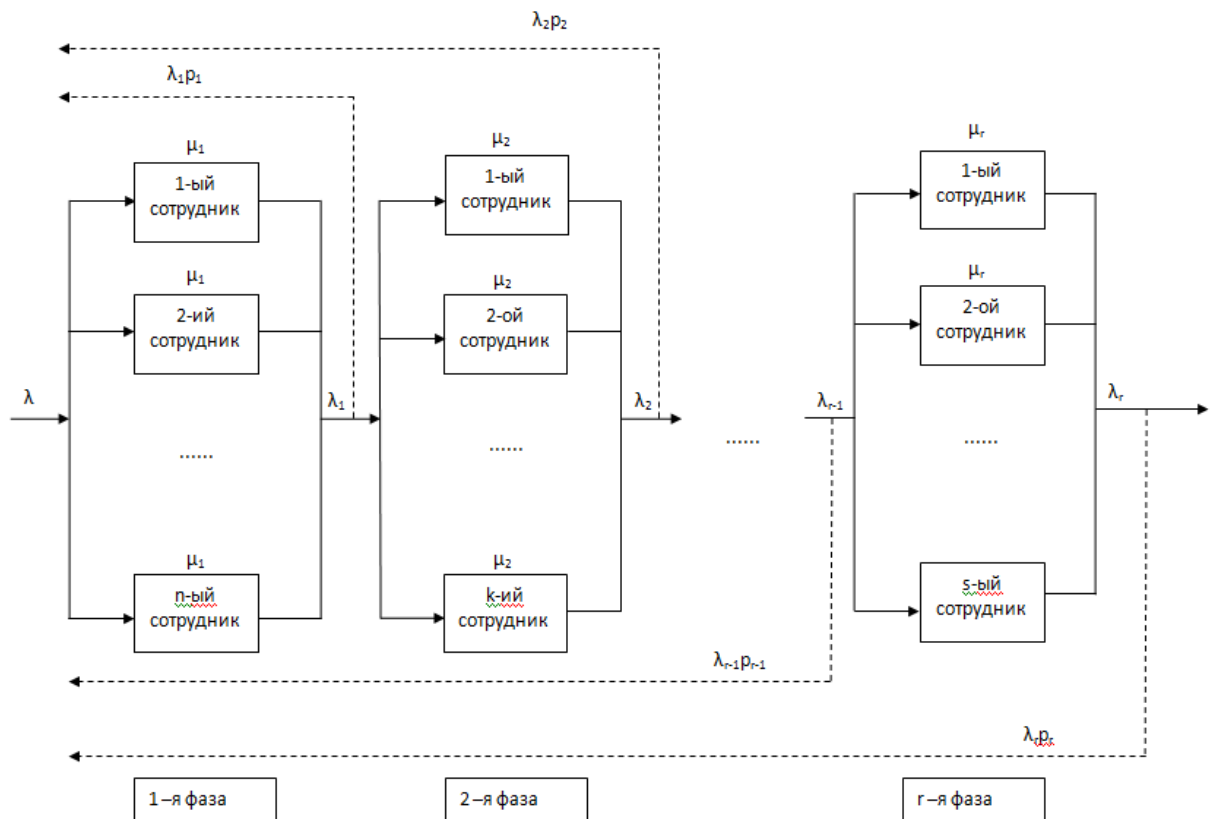


Рисунок 3.22 – Общая схема процесса приема и обслуживания клиентов в торговом розничном предприятии
 Источник: составлено автором

Автором в соответствии с общей структурой процесса приема и обслуживания покупателей в организации в программной среде GPSS World была разработана имитационная модель данных процессов.

Входящими параметрами модели являются: значения x_i – число сотрудников i -ой фазы магазина, законы распределения потока клиентов и закон распределения времени обслуживания одного клиента в i -ой фазе компании, где λ, μ_i – интенсивности потоков.

В выводах модели имеются значения величин $a_{ki}, k = 2, \dots, 8, i = 1, \dots, r$, характеризующие обслуживание покупателей и представляющие собой:

a_{2i} – средний коэффициент использования времени торгового персонала в i -ой фазе;

a_{3i} – среднее число торгового персонала в i -ой фазе;

a_{4i} – максимальная длина очереди в i -ой фазе;

a_{5i} – средняя длина очереди в i -ой фазе;

a_{6i} – среднее число покупателей в i -ой фазе;

a_{7i} – среднее время пребывания покупателей в очереди i -ой фазы;

a_{8i} – среднее время пребывания в i -ой фазе;

Необходимо такое n , при котором величина f_i^n достигает минимума, т.е. решить оптимизационную задачу:

$$f_i^n = \sum_{k=1}^8 a_{ki}(n) \cdot \lambda_{ki} \rightarrow \min_n \quad (3.4)$$

На основе разработанной методики автором была проведена оценка численности торгово-оперативного персонала фирменного магазина АО фирмы Агрокомплекс им Н.И. Ткачева.

Магазин можно условно разделить на две фазы (отдела): торговый зал, кассовый центр. Все указанные подразделения взаимодействуют и каждое из них участвует в торговой деятельности организации. Общая схема процессов приема и обслуживания покупателей в магазине представлена на рисунке 3.23.

Экспертами организации были найдены λ_{ki} , $k = 1, \dots, 8, i = 1, \dots, 4$, для f_i (3.5).

Торговый зал:

$$f_1 = \frac{1}{16}a_1 + \frac{3}{16}a_2 + \frac{1}{32}a_3 + \frac{1}{16}a_4 + \frac{1}{8}a_5 + \frac{1}{32}a_6 + \frac{1}{32}a_7 + \frac{1}{32}a_8; \quad (3.5)$$

Расчетно-кассовый отдел:

$$f_2 = \frac{1}{12}a_1 + \frac{2}{15}a_2 + \frac{1}{12}a_3 + \frac{3}{15}a_4 + \frac{2}{15}a_5 + \frac{1}{24}a_6 + \frac{1}{24}a_7 + \frac{1}{6}a_8; \quad (3.6)$$

С целью обоснования рекомендаций об оптимальном, с точки зрения разработанной методики, количестве сотрудников предприятия, необходимо решить оптимизационную задачу (3.5). Рассчитаем с этой целью $a_{k1}(n)$, при значениях n (числа сотрудников первой фазы) и сравним полученные результаты. Используем с этой целью разработанную имитационную модель (таблица 3.12).

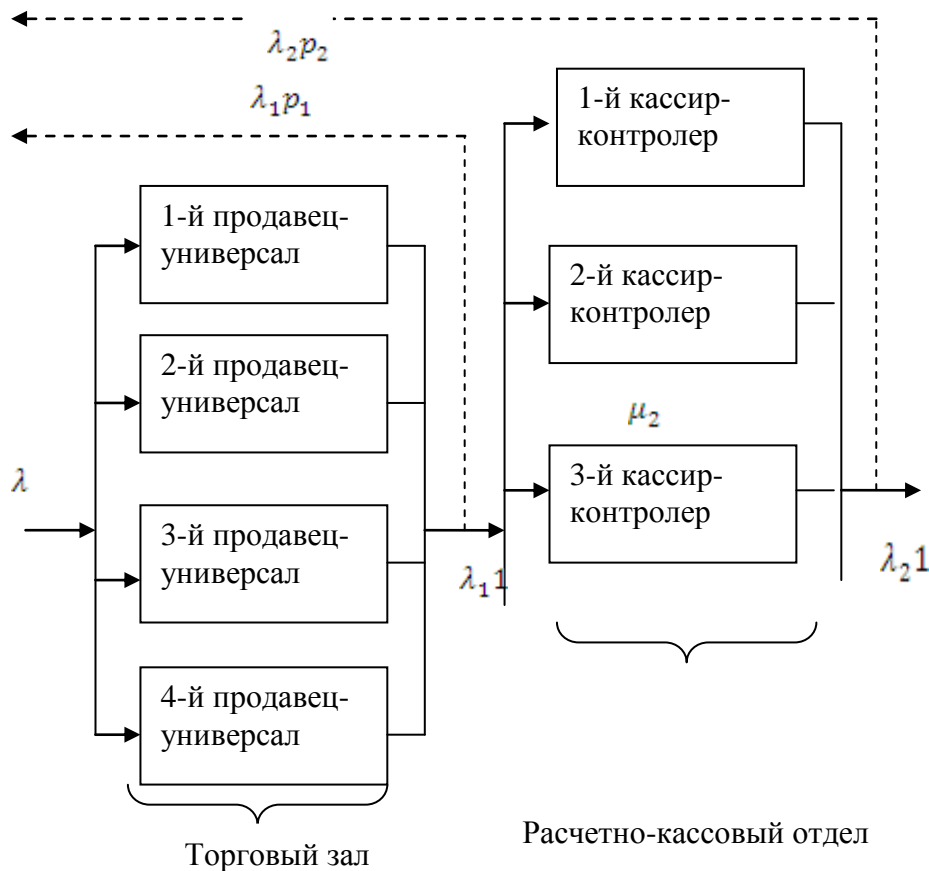


Рисунок 3.23 – Общая схема процессов приема и обслуживания покупателей фирменного магазина АО фирмы Агрокомплекс им Н.И. Ткачева

Источник: составлено автором

Таблица 3.12 – Значения параметров a_{k1} торгового зала

Показатель	Число сотрудников		
	2	3	4
Общая заработная плата торгового персонала отдела, тыс. руб.	52,4	78,6	104,8
Коэффициент использования сотрудников	0,75	0,5	0,375
Среднее число сотрудников, чел.	2,0	2,8	3,1
Максимальная длина очереди, чел.	15	10	4
Средняя длина очереди, чел.	13,2	5,6	2,2
Среднее число покупателей в отделе, чел.	34,2	17,3	15,4
Среднее время пребывания покупателя в очереди, час.	0,64	0,08	0,015
Среднее время пребывания клиента в отделе, час.	1,14	0,37	0,12

Источник: составлено автором

Используя данные таблицы, рассчитаем:

$$f_1^2(52,4; 0,75; 2; 15; 13,2; 34,2; 0,64; 1,14) = 7,2;$$

$$f_1^3(78,6; 0,5; 2,8; 10; 5,6; 17,3; 0,08; 0,37) = 7,06;$$

$$f_1^4(104,8; 0,375; 3,1; 4; 2,2; 15,4; 0,015; 0,12) = 7,67;$$

Следовательно, на данном этапе целесообразно уменьшить число работников до трех. Как показано выше, оптимальное число рабочих мест в торговом зале (первой фазе) $n = 3$.

На основании результатов моделирования расчетно-кассового отдела, приведенных в таблице 3.13, рассчитаем значения f_2 :

$$f_2^1(27,2; 0,733; 1; 15; 13,2; 16,3; 0,324; 0,58) = 8,14;$$

$$f_2^2(55,6; 0,367; 1,5; 7; 4,4; 8,2; 0,012; 0,16) = 7,15;$$

$$f_2^3(83,4; 0,245; 1,6; 2; 1,1; 3,5; 0,001; 0,05) = 7,81$$

Минимальное значение выражение (3.6) принимает на наборе при $k=2$, следовательно, число кассиров следует уменьшить до двух.

Таким образом, с точки зрения разработанной автором методики оптимальной численности торгового персонала, в магазине целесообразно уменьшить штат торгового персонала на два человека (одного сотрудника торгового зала и одного кассира). Экономия от внедрения данной методики составит 54 тыс. руб. в месяц.

Таблица 3.13 – Значения величин a_{k2} расчетно-кассового отдела

Показатель	Число работников		
	1	2	3
Общая заработная плата персонала отдела, тыс. руб.	27,8	55,6	83,4
Коэффициент использования сотрудников	0,733	0,367	0,245
Среднее число занятых работников, чел.	1,15	1,5	1,6
Максимальная длина очереди, чел.	15	7	2
Средняя длина очереди, чел.	13,2	4,4	1,1
Среднее число покупателей в отделе, чел.	16,3	8,2	3,5
Среднее время пребывания клиента в очереди, час.	0,324	0,012	0,001
Среднее время пребывания клиента в отделе, час.	0,58	0,16	0,05

Источник: составлено автором

Автором разработана методика оценки количественного состава персонала организации, осуществляющей розничную торговлю, с применением имитационного моделирования, впервые с использованием модуля, позволяющего задавать структуру организации в качестве экзогенной переменной, что дает возможность обосновать на перспективу оптимальное число сотрудников в каждом структурном подразделении фирмы.

В настоящее время необходимо обучаться грамотно общаться с покупателями, т.е. повысить требования к квалификации продавцов, так как:

- плохое обслуживание, некачественный товар приводит к переходу клиента к конкуренту;
- система оценивания посредством интернета активно развивается;
- плохие и хорошие отзывы влияют на поведение большего числа покупателей, чем ранее;
- оценка конкурентов способствует развитию общей стратегии компании;
- постоянная оценка клиента обязательна в условиях общей нестабильности экономики и динамичного развития торговли в России: в первую очередь речь идет о покупательной способности, а также о смещении предпочтений. Как следствие, изменяются ассортимент, точки и каналы продаж, способ взаимодействия с клиентами. Поэтому компаниям необходимо осуществлять про-

гнозирование оттока покупателей и разрабатывать план по минимизации риска потери клиентов.

В современных условиях отказ от принятия требований по обеспечению безопасности покупателей и сотрудников, а также чрезмерное сохранение числа открытых магазинов потенциально является ущербом персоналу в будущем в силу существующей проблемы текучести кадров в торговой сфере. Компании должны рационально подойти к данному вопросу не только с точки зрения сокращения увеличивающихся расходов в условиях пандемии, но и перспектив потери ценных кадров, поэтому необходимо осуществить формирование «гибких условий труда»:

- поддержку физического и психического здоровья сотрудников;
- проанализировать характер различных функций и рабочих мест для обеспечения скорейшего возобновления работы.

В настоящее время существующие риски накладываются один на другой, порождая новые или обостряя опасные моменты. Важно не забывать, что риски являются не только угрозой, но и возможностью. И в силу их неизбежности необходимо осуществлять активные мероприятия по уменьшению потенциальных убытков и для активных игроков на рынке – использование вариантов приращения:

- сокращение заказов высвобождает свободное время, что позволяет усилить внутренние коммуникации организации, так как качество работы персонала влияет на результаты: 10% потерь и 80% операционных рисков создают рядовые сотрудники;
- перевод персонала на работу дома приводит к сокращению затрат на аренду или обслуживание помещений.

Приоритетным направлением деятельности менеджера по управлению персоналом должно стать решение проблемы отсутствия эффективных мероприятий по введению новых сотрудников в должность и в компанию, отсутствия системы обучения специфической трудовой деятельности.

Как известно, адаптация представляет собой процесс ознакомления, приспособления сотрудников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Адаптационным периодом считается период времени, в течение которого у сотрудника формируется целостное представление о компании, организационных особенностях, условиях труда, взаимоотношениях компании и сотрудника.

Процесс адаптации новых сотрудников компании необходим для более эффективного и быстрого введения в должность, а также для контроля прохождения испытательного срока. Предложенный автором процесс определяет четкие требования к адаптации и закрепляет области должностных лиц в адаптационном процессе.

Адаптационный период для сотрудников организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами должен начинаться с момента приема на работу и длиться в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации. После окончания адаптационного периода и завершения испытательного срока сотрудник должен получить обратную связь по итогам адаптационного периода и результатам испытательного срока.

Сегодня процесс адаптации обычно заключается в следующем: отдел персонала знакомит новых сотрудников с правилами внутреннего трудового распорядка организации и иными локальными нормативными актами, а затем передает сотрудника в непосредственное подразделение. Как правило, отдел персонала не следит за ходом процесса адаптации, передавая эти полномочия руководителям подразделений, а те, в свою очередь, из-за высокой загрузки и отсутствия необходимых навыков не могут эффективно это сделать.

Авторский процесс адаптации включает две взаимосвязанные стороны: профессиональную и социально-психологическую. Профессиональная адаптация выражается в овладении сотрудником профессиональными навыками, появлением чувства удовлетворенности данным видом деятельности. Социально-

психологическая адаптация – это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству, коллегам и экономическим реалиям.

Организатором процесса адаптации и контролером за его соблюдением должен являться менеджер, который должен организовать не только знакомство с локальными нормативными актами организации, но и с корпоративной культурой компании посредством методологической поддержки руководителей подразделений в реализации процесса адаптации.

Для эффективности адаптационного процесса, менеджеру и ответственному лицу необходимо сделать целый ряд мероприятий: составить список целей и задач на период адаптации, познакомить сотрудника с организационной структурой, вовлечь сотрудника в коммуникационное взаимодействие, направить на прохождение интеграционного корпоративного семинара, организовать необходимое обучение и стажировки.

Предлагаемая автором процедура определяет принципы формирования системы наставничества и устанавливает четкие и прозрачные требования к этому процессу, а также сроки и ответственных за реализацию процесса наставничества.

Необходимость в процессе наставничества возникает в связи с тем, что при приеме на работу новые сотрудники не имеют необходимого уровня навыков как профессиональных, так и коммуникационных, специфического опыта, необходимой квалификации, а также быстрой интеграции в производственный процесс в случае перевода на новую позицию.

Процедура наставничества должна стать неотъемлемой составляющей подготовки работников в рамках адаптационного периода. Как известно, наставничество – это активная форма обучения сотрудников на рабочем месте, характеризующаяся передачей более опытными сотрудниками знаний и профессиональных умений менее опытным с целью подготовки их к самостоятельному эффективному выполнению функциональных обязанностей на рабочем месте, а также адаптации в коллективе и вовлечению в коммуникационное взаимодействие.

Под оценкой понимается процесс установления соответствия компетенций, знаний, навыков, мотивации и других качественных характеристик торгового персонала установленным требованиям. Компетенция – набор личностных качеств, знаний и навыков, способствующих эффективному решению задач, выполнению должностных обязанностей. Процесс наставничества должен быть направлен на достижение следующих целей:

- эффективное вхождение новым сотрудником в коммуникационное взаимодействие;
- максимально быстрое достижение новыми сотрудниками продуктивности за счет приобретения теоретических знаний и практических навыков под руководством наставника;
- защита организации от дефицита рынка труда в квалифицированной рабочей силе;
- снижение потерь, вызванных отсутствием сотрудников с необходимой квалификацией на необходимых позициях в нужное время;

Для реализации данного процесса необходимо четко закрепить ответственность всех участников. Руководитель структурного подразделения, в котором реализуется процесс наставничества, должен быть ответственен за: реализацию программы стажировки; назначение наставника на период обучения; знакомство сотрудника, проходящего стажировку, со спецификой подразделения (цели, задачи, организационная структура, коммуникационное взаимодействие с другими подразделениями).

Наставник, в свою очередь, должен отвечать за: организацию процесса обучения; ознакомление с нормативной документацией, необходимыми процедурами, инструкциями и коммуникационным взаимодействием; организацию практики на рабочем месте; тестирование знаний и проверку практических навыков. Для того чтобы сотрудник мог стать наставником, он должен обладать следующими функциями и полномочиями: знание особенностей коммуникационного взаимодействия компании; организация процесса обучения нового сотрудника на рабочем месте; снижение степени оторванности процесса обучения

от реального овладения спецификой профессиональной подготовки сотрудника; реализация индивидуального подхода к процессу обучения нового сотрудника с учетом уровня его подготовки и психологических особенностей; достижение необходимой эффективности работы нового сотрудника в максимально короткие сроки; участие в проведении промежуточного контроля знаний с возможной постановкой вопроса о дальнейшей целесообразности обучения; оценка личностных и деловых качеств, которые сотрудник демонстрирует в период обучения; формирование у нового сотрудника понимания норм корпоративной культуры, задач и должностных обязанностей, своей роли в команде в непосредственном подразделении и за его пределами.

В таблице 3.14 представлены проблемы коммуникационного взаимодействия и способы их решения в организациях оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Осуществлять функции наставника может сотрудник, соответствующий критериям. Для большей мотивации за исполнение функций наставника должно производиться материальное вознаграждение в виде доплаты в размере 10% за каждого стажирующегося работника к окладу на период проведения обучения. Нагрузка наставников должна определяться в каждом конкретном случае индивидуально в зависимости от загруженности наставника его основными обязанностями (рекомендуется закреплять не более двух обучаемых). После прохождения обучения и стажировки необходимо составлять документ, а именно отчет, подтверждающий факт прохождения обучения и стажировки на рабочем месте, а также отражающий результаты профессиональной подготовки обучаемого и степень его готовности к самостоятельной работе на основании оценки его профессиональных знаний и навыков.

После реализации программы в установленные сроки, наставник принимает решение об успешности прохождения программы стажировки и информирует непосредственного руководителя о готовности сотрудника к самостоятельной работе по основной профессии. Заключение наставника фиксируется в отчете о прохождении обучения и стажировки.

Таблица 3.14 – Коммуникационное взаимодействие на локальном уровне

Проблема	Способ решения	Эффект от решения проблемы
Отсутствие поэтапной коммуникации в организации	Разработка уникальной модели компетенций менеджера по управлению персоналом	Эффективное управление коммуникационным взаимодействием в компании. Повышение эффективности управления персоналом организации в целом.
		Выстраивание взаимодействия среди управляющего состава и рядовых работников. Сокращение времени для решения вопросов. Выполнение трудовой функции в более короткие сроки.
Отсутствие эффективных мероприятий по введению новых сотрудников в должность.	Введение авторского процесса адаптации для новых сотрудников.	Ускорение процесса вхождения в должность. Достижение необходимой продуктивности работы в более короткие сроки. Уменьшение количества ошибок новых сотрудников.
Отсутствие системы обучения новых сотрудников специфики трудовой деятельности.	Введение авторского процесса наставничества для новых сотрудников.	Повышение продуктивности сотрудников. Сокращение времени сверхурочных переработок и работы в выходные дни. Уменьшение количества ошибок, ведущих к ухудшению качества обслуживания покупателей

Источник: составлено автором

Стратегически ориентированной компании за основу нужно принимать стратегическое мышление, которое станет принципиальной установкой в работе персонала компании и, в первую очередь, высшего руководства и концепцию стратегического управления, в которой оптимально используется процесс стратегического планирования.

3.5 Стратегическое планирование создания оптово-распределительных центров

В настоящее время необходимо современное оптовое звено, включающее в себя и систему оптовых продовольственных рынков (оптовых распределительных центров) [90]. Во Франции ОРЦ «Rungis», занимает 1,2 млн

кв. м современных торговых и логистических площадей, оснащенных новейшими технологиями, через которые проходит 30–40% всей продовольственной (в категории «фреш») продукции Франции. В Испании была создана национальная сеть оптово-распределительных центров «Mercasa» из 27 центров, которые представлены в каждом крупном городе.

С 2014 г. в России была начата разработка подпрограммы создания оптово-распределительных центров с объемом субсидирования 79,1 млрд. рублей. «Оптово-распределительный центр – это комплекс зданий, строений и сооружений, предназначенный для хранения, доработки, первичной переработки, приема, упаковки и реализации сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, а также для ветеринарного и фитосанитарного контроля с использованием автоматизированных электронных информационных и расчетных систем, включающий в том числе внутренние и наружные сети инженерно-технического обеспечения» [90]. Предполагалось создание 60 ОРЦ в 48 регионах до 2020 г. Однако 2/3 проектов не реализовано (рисунок 3.24).

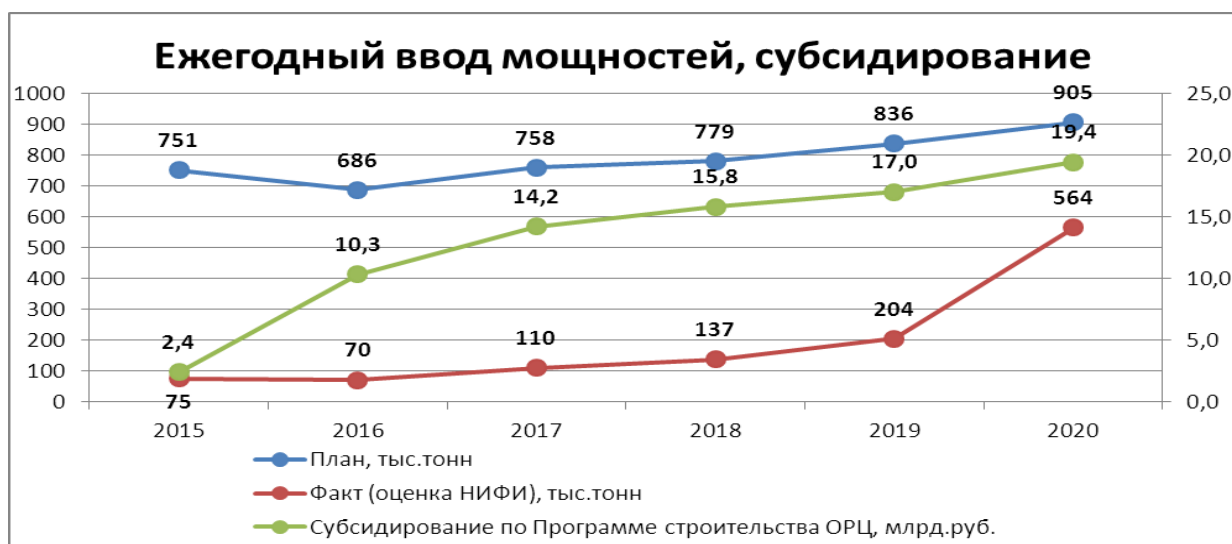


Рисунок 3.24 – Ежегодный ввод мощностей ОРЦ в РФ
Источник: [90]

На рисунке 3.25 представлены ключевые проблемы в развитии сети ОРЦ на федеральном уровне.



Рисунок 3.25 – Ключевые проблемы в развитии сети ОРЦ на федеральном уровне
 Источник: составлено автором с учетом [90]

Необходимо отметить, что в настоящее время рынок логистических услуг в ЮФО, и в Краснодарском крае в частности, находится в стадии развития (таблица 3.15). Уже сейчас логистический сегмент ощущает падение спроса на обычные хранилища. На рисунке 3.26 приведены меры государственной поддержки развития ОРЦ.

Реализация приоритетных для Краснодарского края проектов создания ОРЦ может быть организована на условиях муниципально-частного партнерства. Роль муниципалитетов сводится к предоставлению земельных участков под инвестиционные площадки. Кроме того органы местного самоуправления обеспечивают инфраструктурную поддержку путем привлечения в реализацию инвестиционной площадки ресурсных организаций, обеспечивающих водоснабжение, энергоснабжение и газоснабжение производственных зданий.



Рисунок 3.26 – Меры государственной поддержки развития федеральной сети ОРЦ
 Источник: составлено автором с учетом [90]

Закрываемые и реализуемые в рамках муниципально-частного партнерства проекты – это не только возможность соединения ресурсов различных бизнес-структур, но и публичной власти. Это есть симбиоз определенных правомочий и интересов взаимодействующих субъектов. Муниципалитеты устанавливают общественно-значимые цели и потребности общества, но муниципальные органы власти и предприниматели, являясь равноправными участниками партнерских отношений, стремятся к получению максимальной прибыли и социального эффекта. Поэтому между участниками вполне целесообразно разделять вероятные риски, передаваемые правовые полномочия, а также условия их предоставления и реализации. В рамках совершенствования системы управления муниципально-частным партнерством на территории Краснодарского края следует решать задачи поддержки реализации инвестиционных проектов.

Таблица 3.15 – Логистические центры, построенные (овощехранилища) на территории Краснодарского края

№ п/п	Муниципальное образование	Наименование инвестора/ организации	Вид деятельности	Примечание	Мощность хранения, тыс. тонн	Вид продукции
1	2	3	4	5	6	7
1	Ейский район	СПОССК «Ейский Агросоюз»	ОРЦ	Имеются 3 холодильные камеры с контролем температуры в каждой камере – для соблюдения разных температур хранения культур и товарного соседства. Планируется расширение мощностей. На хранении сельхозпродукция членов кооператива. Загрузка 40%.	1	Фруктово-овощная продукция
2	Хутор Ленинский	ООО «Дары Кубани»	ОРЦ	Введен в эксплуатацию. Загружен на 40 %	40	Фруктово-овощная продукция
3	Кореновский район	ИП Мамедов Н.Р.	ОРЦ	Приобретено оборудование, установлен каркас, идет установка сэндвич панелей	10	Фруктово-овощная продукция
4	Кореновский район	СССПК «Кубанское Поле»	Овощехранилище	Кооператив является грантополучателем 2018 г.. На средства гранта возведен ангар для хранения овощной продукции площадью 1500 м2, из которых 375 м2 холодильные камеры с самым современным оборудованием	0,2	Фруктово-овощная продукция
5	Крымский район	СПСК «Казачий»	Овощехранилище	Кооператив является грантополучателем 2018 г. На средства гранта возведен ангар для хранения овощной продукции	0,7	Фруктово-овощная продукция
6	Усть-Лабинский район	СССПК «Купец»	ОРЦ	ОРЦ построено, введено в эксплуатацию	1	Фруктово-овощная продукция
7	Лабинский район	КФХ Турецких Г.В.	Овощехранилище	Построено 2 овощехранилища по 2,5 тыс. тонн. В настоящее время не загружены	5	Хранение картофеля
8	Калининский район	ИП Онищенко С.И.	ОРЦ	Построен современный логистический центр для закупки и хранения плодоовощной продукции. Скупает продукцию у ЛПХ в Калининском районе. Загрузка 30-50%	1,2	Фруктово-овощная продукция

Продолжение таблицы 3.15

1	2	3	4	5	6	7
9	Динской район	Царанов И.Г. "Агрофреш"	ОРЦ	Построен современный логистический центр для закупки и хранения плодоовощной продукции, 4 камеры	6	Плодовощная продукция
10	Брюховецкий район	ИП Прокопенко Е.И.	ОРЦ	На территории возведен склад хранения сельхозпродукции. Имеются рефрижераторные контейнеры. В настоящий момент загрузка мощностей составляет 20%.	1	Плодовощная продукция
13	г. Краснодар	ООО "Холдик-Кубань"	ЛЦ	Хранилище, сухие помещения площадью 180000 кв.м.		Продовольственные / Непродовольственные товары
14	г. Краснодар	ООО "Дары Кубани"	ЛЦ	Хранилище, сухие помещения площадью 75000 кв.м.		Продовольственные товары

Источник: [78]

Следует разработать тактику эффективного управления и контроля за процессами разработки и реализации инвестиционных проектов. В процессе реализации совместных инвестиционных проектов по развитию инфраструктурного обеспечения региона предприниматели, как и органы власти, нацелены на получение максимальной прибыли при оптимальном распределении риска. Тем самым будет обеспечено создание благоприятных условий для сотрудничества с представителями бизнеса, экспертными и консультационными организациями.

На рисунке 3.27 приведен предполагаемый перечень услуг ОРЦ.



Рисунок 3.27 – Услуги ОРЦ
Источник: составлено автором

ОРЦ представляет собой большие павильоны свободной планировки с выделенной административной зоной. Вдоль всей свободной зоны по 2 м наиболее длинным стенам располагаются экспедиции (транспортные ворота) для грузового транспорта, где происходит разгрузка или загрузка машин. Сама свободная зона дробится на несколько неравномерных частей: несколько с особыми температурными условиями. В каждой из таких зон размещается рядами стеллажное оборудование для хранения паллет. Обычно это 5-6 уровней в высоту, нижний уровень является выделенным местом отборки товаров (слотом), а верхние (бафферы) предназначены для долгосрочного хранения товарных запасов. Между стеллажами и экспедициями в каждой зоне находится территория приемки/отгрузки товара, позволяющая временно размещать паллеты перед распределением на хранение или сформированные тележки с товаром перед отгрузкой.

Территория ОРЦ обязательно имеет КПП, большую парковку для грузового транспорта и грузовые весы (для взвешивания большегрузовых автомобилей). Всегда выделяется зона для обработки оборотной тары, переработки вторсырья, хотя прессы для вторсырья установлены не на всех РЦ.

Для ведения складского и товарного учета на ОРЦ будет применяться многопрофильная самописная ИС «БД РЦ Oracle», разработанная силами ИТ-специалистов ПАО «Магнит». Эта система представляет собой симбиоз функций ИС типа WMS и ERP, с помощью интернета взаимодействует с пользователями через специфические интерфейсы ТСД (ИТСД), голосовые терминалы, интерфейсы планшетов, интерфейсы автоматизированных рабочих мест специалистов. Взаимодействие с физическими объектами склада происходит по методике штрих-кодирования: каждый значимый для учета объект имеет ШК-стикеры, позволяющие системе при сканировании через ИТСД или планшет их распознавать и фиксировать по ним факты событий. В целом на ОРЦ для реализации складского учета и управления применяется методика работы через «задания» – типизированные алгоритмы действий пользователя и системы для выполнения различных сценариев для достиже-

ния поставленных целей, а для реализации товарного учета – методика работы с «операциями» (наборами критических и справочных данных по значимым для товарного учета событиям). Склад автоматизирован на достаточном уровне – рутинные действия сведены к минимуму, развитая аналитика системы позволяет ей выполнять сложные алгоритмы самостоятельно и корректно реагировать на разнообразные события и отклонения бизнес-процессов.

На самом ОРЦ используются системы электронного документооборота, система регистрации и координации транспорта внутри РЦ, система централизованной отчетности и централизованная система учета оборотной тары. БД РЦ также успешно интегрирована с ФГИС «Меркурий» и ГИС «ЕГАИС», системой «Честный знак».

Любая операция на ОРЦ имеет такой атрибут, как «статус», позволяя отслеживать текущий этап стандартной цепочки событий. Алгоритмы БД РЦ в любой подсистеме на ОРЦ – это сложные разветвленные схемы логики, хотя простота описанных логистических процессов может ввести в заблуждение.

Хранение товара. После окончания приемки товар на паллетах должен быть перемещен в стеллажную зону. Выбором варианта использования паллеты – хранение или же сразу пополнение слота, а также выбором конкретной ячейки склада для размещения товара на хранение занимается сложный аналитический алгоритм Авторазмещения в БД РЦ, учитывающий множество фактов. После принятия системой решения о судьбе паллеты автоматически создается задание для карщика – сотрудника на специальном электрокаре, который может перемещать паллеты с товаром и поднимать их на высоту до 6 яруса стеллажей. Также БД ОРЦ оснащена алгоритмом Автопополнения – ИС способна сама отслеживать потребность в пополнении товаром слотов, принимать решения о выборе конкретной паллеты из всего хранящегося остатка и создавать задания на пополнения слотов. Ключевая задача пользователей в данной подсистеме – корректно выбрать место отборки конкретного товара, потому что от этой связки «товар-место» система строит

для себя матрицу ориентиров в разрезе всех алгоритмов не только хранения, но и других подсистем. Поскольку слотов на ОРЦ не хватает на весь ассортиментный ряд, то сотрудники ежедневно проводят сверки потребности в товарах для отборки на конкретную дату и при необходимости освобождают слоты под другие товары.

Логистические функции склада условно можно разделить на следующие подсистемы:

- «Приемка товара»;
- «Хранение товара»;
- «Обработка заказов товара и планирование их реализации»;
- «Отборка товара»;
- «Отгрузка товара»;
- «Учет оборотной тары»;
- «Учет вторсырья».

Рассмотрим состав логистических операций каждой подсистемы более подробно.

Приемка товара. Эта подсистема включает в себя следующие укрупнённые логистические операции:

- разгрузка;
- контроль качества и количества;
- учет уникальных данных товаров;
- документальное подтверждение получения товара.

В общей схеме бизнес-процесс приемки начинается с получения БД ОРЦ информации от автоматизированных ИС отдела закупок о плановых поступлениях товаров. Это происходит на уровне товарного учета, БД ОРЦ получает операции с данными по дате поставки, составом товарных позиций и их количеством, данными контрагента. Когда машина с товаром приезжает, ее уже ожидают. Она проходит регистрацию на КПП и устанавливается на экспедицию. Через планшеты сотрудники на ОРЦ получают задание на приемку товара по определенной накладной, выполняют его, проверяя качество

и количество, вносят в ИС дополнительные уникальные данные по текущей поставке товара. Сопровождающие документы могут быть прогружены напрямую в системы компании через системы документооборота, но в большинстве своем пока что привозятся на бумажных носителях. Документы передаются в административную часть РЦ, где оформляются первичные бухгалтерские проводки. В документальное подтверждение получения товара могут также входить процессы получения электронных сертификатов по продукции через ГИС. В конце приемки для каждой паллеты ИС формирует уникальную этикетку с ШК, отправляет на печать через принтеры этикеток, а сотрудник крепит этикетку на паллету.

В составе подсистемы хранения можно выделить следующие функции:

- размещение товара на хранение;
- контроль размещения товаров в слотах;
- пополнение товарным запасом слотов;
- контроль уровня запасов;
- выемка с места хранения;
- переборка товаров на хранении;
- инвентаризация товарных остатков.

Обработка заказов товара и планирование их реализации – это особая подсистема, ключевая для склада: именно для высокого уровня качества выполнения заказов работают все остальные системы на ОРЦ. Процесс представляет собой многоэтапную передачу данных: в центральной системе товаручета есть модуль, который называется «Автозаказ» – аналитический инструмент, который на основании данных продаж, прогнозов спроса и множества других факторов формирует заказы товара, а центральная система рассылает эти заказы-операции по необходимым ОРЦ. На стороне ОРЦ раз в день в четкое регламентное время запускается многоэтапный с большим количеством разнообразных настроек алгоритм обработки таких накопленных заказов, где происходит анализ возможности удовлетворения потребностей внутренних контрагентов в товаре, при необходимости может быть скоррек-

тирован состав и количество товарных позиций операции заказа как в большую, так и в меньшую сторону, происходит расчет и создание плановых заданий для смены ОРЦ по отборке, перемещению, контролю качества и отгрузке тележек с товаром, вычисляется оптимальная тара для заданий, порядок обхода слотов, синтезируются операции расхода и многое другое. В конце данные по плановому количеству поддономест в разрезе контрагентов (магазинов) и требуемых температурных условий автоматически передаются из БД ОРЦ в систему управления транспортом, а оттуда в БД ОРЦ возвращаются спланированные транспортниками маршруты с плановыми показателями загрузки тележек с товаром. БД ОРЦ рассчитывает оптимальные времена начала каждого этапа работ на смене, выбирает наиболее оптимальные места сбора готовых тележек и экспедицию для расходной машины. Задания для кладовщиков-отборщиков и грузчиков появляются в системе именно на этом этапе.

Отборка товара представляет собой процесс последовательного изъятия кладовщиком-отборщиком нужного количества товара из указанных слотов и наполнения им указанной оборотной тары – все это с помощью кратких, но емких инструкций на экране ТСД и под строгим контролем БД ОРЦ путем получения обратной связи. Видов и методов отборки товара существует достаточно много. Факторами влияния становятся вид и особенности самого товара, его условия хранения, местоположение слота, объемы отборки конкретного товара и т.д. Также есть ряд форс-мажорных ситуаций, для которых предусмотрены свои сценарии поведения системы и пользователя. В любом случае все инструкции для выполнения задания всегда высвечиваются на экране ТСД. Также БД ОРЦ сама определяет порядок выдачи заданий отборки кладовщикам-отборщикам. На выходе отборки получают сформированные единицы оборотной тары, наполненные разным товаром в соответствии с операцией расхода. Для определенного процента заданий отборки проводится контроль качества формирования. В конце сформированная подготовленная к отгрузке тара с товаром и уникальной этикеткой помещается на специаль-

ные зоны для ожидания отгрузки в грузовой автомобиль. Это могут быть как сразу специализированные зоны возле ворот, так и промежуточное место хранения, например, в торце ряда – решение о текущей потребности размещения готовой тележки принимает БД ОРЦ автоматически и выводит эту информацию на экран ТСД пользователю. При временном размещении обычно причиной являются особые условия температурного режима, поэтому перед самым плановым временем отгрузки карщикам выдается задание на перемещение тележек из зоны временного хранения на зону ворот к той экспедиции, где будет происходить загрузка связанной расходной машины.

Комплектация товара – один из крупных узлов в складской логистике, который несет в себе большие возможности для оптимизации. Над алгоритмом наиболее оптимального распределения товара по заданиям отборки и оборотной тары работают специалисты развития складской логистики ОРЦ.

Отгрузка товара начинается с готовности расходной машины к загрузке – она устанавливается на диктуемую системой экспедицию, и в автомобиль начинается загрузка тележек или поддонов с товаром для покупателей. Порядок загрузки БД РЦ жестко регламентирует через ИТСД, это сделано сразу из нескольких соображений: строгий порядок загрузки тележек по конечной точке назначения (он обратен порядку объезда точек расходного маршрута данной машиной), корректное распределение веса по осям грузового автомобиля для увеличения его срока полезного использования и избегания перевеса, чреватого большими штрафами для компании от государственных органов на пунктах весового контроля на дорогах, также учитывается тип тары (например, нельзя поставить 4 термочехла усиленных в 1 поперечный ряд в автомобиле, т.к. габариты такого вида тары немного превышают размер двух стандартных поддономест, и при таком размещении тара быстро приходит в негодность) и т.д. Иногда бывает, что есть потребность переформировать на зоне ворот две тележки с товаром разных температурных условий в одну общую тару для экономии транспортных расходов. Эту потребность также определяют алгоритмы БД ОРЦ, создавая специальные задания на перефор-

мировку для грузчиков, а также приоритезируя их с учетом основной работы грузчиков. В конце грузчик пломбирует машину и «отвязывает» её от экспедиции через систему, давая сигнал о возможности отъезда машины.

Поскольку операции являются в дальнейшем основанием для бухгалтерского учета перемещения товаров, то для однородности товара в расходных операциях исходная операция может дробиться.

Далее можно выделить два сценария бизнес-процесса завершения отгрузки: если расходный маршрут не имеет по пути следования государственных пунктов контроля, то дополнительный контроль нагрузки на оси автомобиля не производится. Водитель опломбированной машины направляется за сопроводительными документами (торгово-транспортные накладные, акты загрузки и т. д.) В современном формате большая часть документов отправляется водителю на его личный планшет водителя в электронном формате. Далее водитель направляет машину на выезд с ОРЦ, а в это время в ИС происходит завершение формирования итоговых данных по расходной операции и их трансляция в центральную систему». Во втором случае, если в рамках расходного маршрута планируется пересекать государственные пункты весового контроля (ПВК), то машина дополнительно направляется на грузовые весы на территории ОРЦ. Если там будет обнаружено отклонение от нормативных показателей, машину вернут на экспедицию для выгрузки части тележек.

Поскольку весы на всех ОРЦ установлены самые простые, то интеграции между весами и БД ОРЦ в части результатов проверки нет, и БД РЦ никогда не знает про маршрут, который в перспективе поедет через ПВК, - вернется он еще на экспедицию для частичной выгрузки по перевесу, или же в машину все загружено корректно, выгрузка не потребуется, и машина поедет на выезд через КПП. Поскольку между экспедицией и КПП нет пользователей с ТСД, то последней ключевой точкой на РЦ в этом случае является именно сканирование машины с помощью ТСД на КПП, именно после этого

запускается формирование итоговых данных по расходной операции и происходит их интеграция в центральную базу и базу управления транспортом.

Если по какой-то причине сканирования автомобиля на КПП не произошло, то БД РЦ считает, что машина еще не уехала с территории ОРЦ и данные по расходной операции отправляет в другие системы рано. Из-за этого, когда машина приезжает в магазин потребителя и начинает выгружать товар, сотрудники магазина просто не могут его принять и выставить на полки – у них отсутствует операция с такими тележками и таким товаром, что приводит к простоям и финансовым потерям.

Подсистемы учета оборотной тары и вторсырья являются обслуживающими и пронизывают все процессы ОРЦ. Так, при отгрузке расходной операции автоматически происходит создание дополнительной расходной операции на количество использованной оборотной тары, которая «списывает» остатки этой тары с ОРЦ. Далее, после освобождения оборотной тары на магазине от товара, она некоторое время хранится у магазина, туда складывают отдельно макулатуру, ящики пластиковые и пленку. Потом наполненную первичным вторсырьем или пустую оборотную тару передадут через возвращающуюся машину для возврата в цикл работ на ОРЦ. На складе в БД ОРЦ оборотную тару поставят на приход, вымоют в специальном помещении и подготовят к повторному использованию, а вторсырье в свою очередь обрабатывают и также поставят на приход. После его переработки на ОРЦ путем прессования такие кипы вторсырья продаются с РЦ контрагентам-покупателям вторсырья.

Автором предложен проект создания ОРЦ со строительством быстро-возводимых холодильных складов из легких стальных конструкций (ЛСТК) для хранения плодовоовощной продукции. В рамках инвестиционного проекта будет заключено концессионное соглашение при строительстве холодильника. Строительство комплекса предполагает создание производственных мощностей объемом хранения порядка 495 т. Данный инвестиционный проект государственно-частного партнерства можно реализовать по этапам

(рисунок 3.28). По инвестиционному проекту права расторжения концессионного соглашения закреплены и со стороны концессионера и концедента.



Рисунок 3.28 - Заключение концессионного соглашения по проекту

Источник: составлено автором

Поставщиком выступит компания «UMD Group» (Екатеринбург). Планируется выделить земельный участок площадью 486 тыс. м². Инвестиционные затраты на строительство холодильника для плодовоовощной продукции, приобретение техники и оборудования составят 43559 тыс. руб. (таблица 3.16). Инвестиционный период проекта составит 7 лет – 2022–2028 гг.

ОРЦ планирует ежегодно осуществлять хранение: яблок, груш, персиков, слив, цветной капусты, болгарского перца, цитрусовых культур. В

2023 г. выручка равна 179651 тыс. руб./год при выходе на проектную мощность (таблица 3.17).

Таблица 3.16 – Инвестиционные затраты на строительство холодильника для плодовоовощной продукции

Показатель	Значение
Площадь холодильных камер, м ²	486
Бюджет проекта - итого, тыс. руб.:	43 558,8
в том числе:	
предпроектные работы (исходно-разрешительная документация)	155,1
проектирование	999,8
фундаменты, земельные работы, пол	8 930,5
наливной пол	2 184,6
здание (колонны, МК кровли, стойки, сэндвич)	10 125,9
сборка здания	2 572,5
холодильное оборудование и трассы	6 500,0
электрика	2 336,2
пожарная сигнализация	577,5
доставка здания с завода	380,0
благоустройство и водоотведение	3 216,0
увеличение мощности	3 000,0
инжиниринговые услуги	2580,6

Источник: составлено автором

Таблица 3.17 – Выручка при хранении плодовоовощной продукции

Показатель	Значение, тыс. руб./год
перец болгарский	1 426
персик/нектарин	2 851
персик/нектарин (импорт)	1 961
груша	1 490
груша (импорт)	1 756
слива/алыча	902
яблоко	7 794
яблоко (импорт)	6 319
цветная капуста	1 188
цитрусовые (импорт)	2 160
Итого	27 846

Источник: составлено автором

По проекту ежегодные текущие затраты на закупку овощей и плодов равны 134195 тыс. руб. По инвестиционному проекту планируется привлечь кредит в 34447 тыс. руб. на приобретение оборудования, оборотные средства, строительство. Структура финансирования на 80 % представлена заемными

средствами (под 13% годовых), на 20 % – собственными средствами (рисунок 3.29).



Рисунок 3.29 – Получение кредита по кредита, тыс. руб.

Источник: составлено автором

Доходы, валовая прибыль и прибыль до налогообложения по инвестиционному проекту строительства холодильника для плодоовощной продукции отражены на рисунке 3.30.

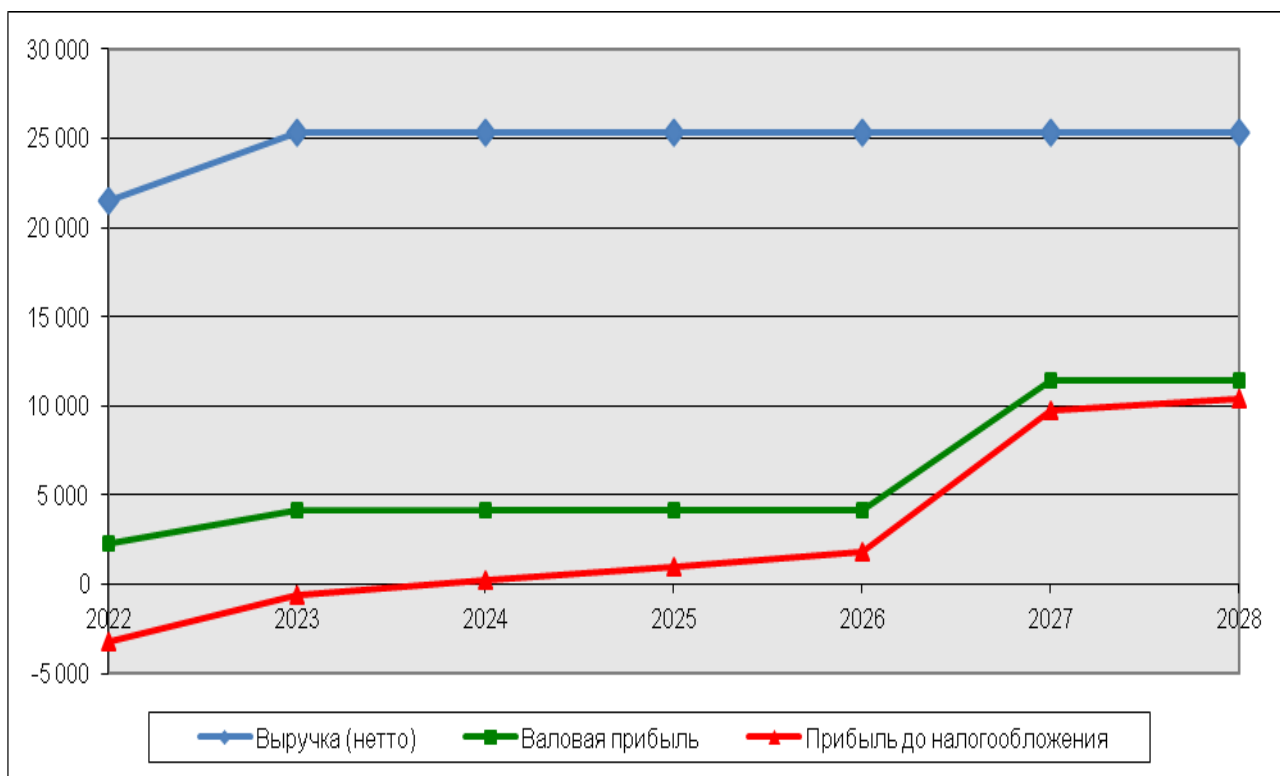


Рисунок 3.30 – Доходы, валовая прибыль и прибыль до налогообложения по инвестиционному проекту строительства холодильника для плодоовощной продукции, тыс. руб.

Источник: составлено автором

ОРЦ получит чистой прибыли по проекту 13224 тыс. руб. (рисунок 3.31).

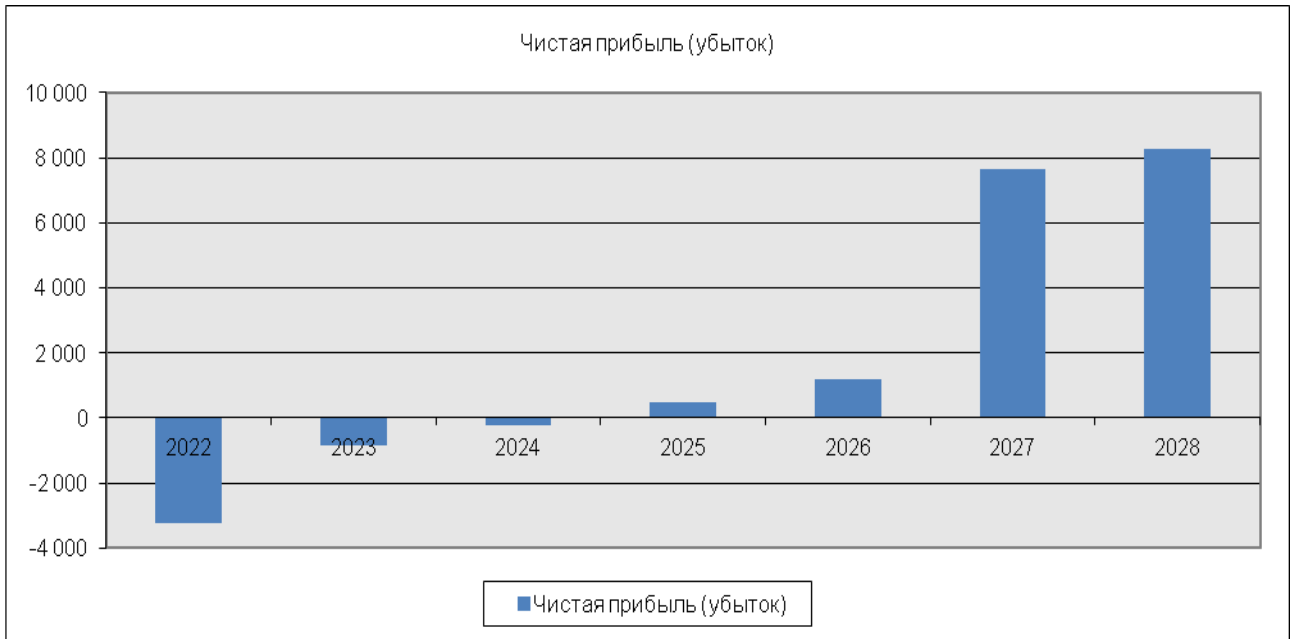


Рисунок 3.31 – Прогнозируемая чистая прибыль по инвестиционному проекту строительства холодильника для плодоовощной продукции, тыс. руб.

Источник: составлено автором

Денежный поток по операционной деятельности за период реализации проекта составит 56783 тыс. руб. (рисунок 3.32).

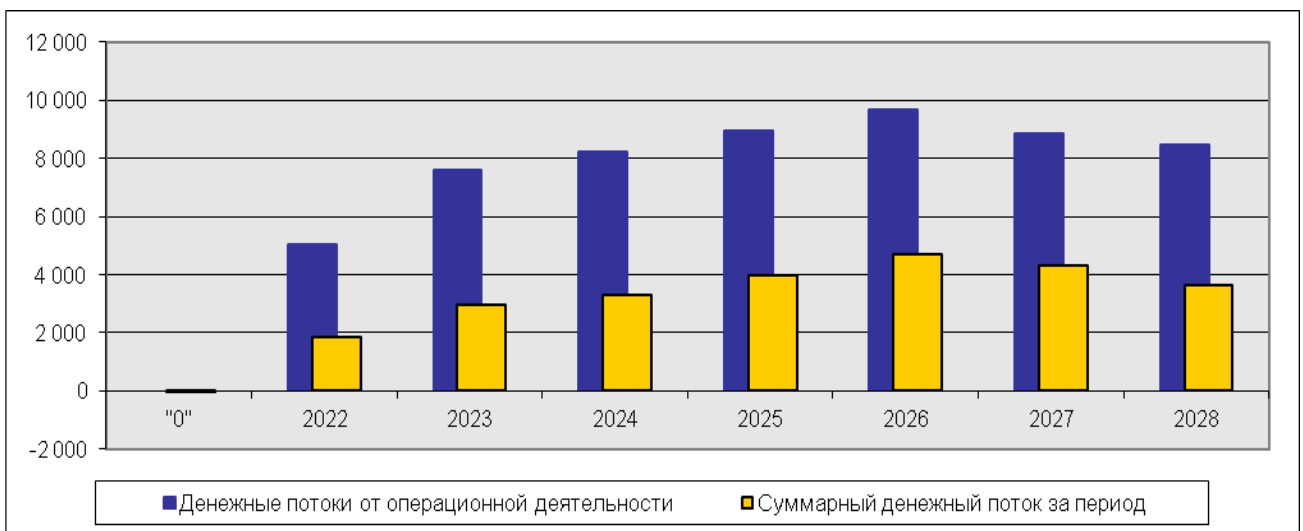


Рисунок 3.32 – Денежный поток по инвестиционному проекту строительства холодильника для плодоовощной продукции, тыс. руб.

Источник: составлено автором

За период планирования поток чистых выгод по инвестиционной деятельности составит 41113 тыс. руб. (рисунок 3.33).

Поток чистых выгод за инвестиционный период по проекту составит 24783 тыс. руб. Чистая приведенная стоимость инвестиционного проекта составит 8213 тыс. руб.

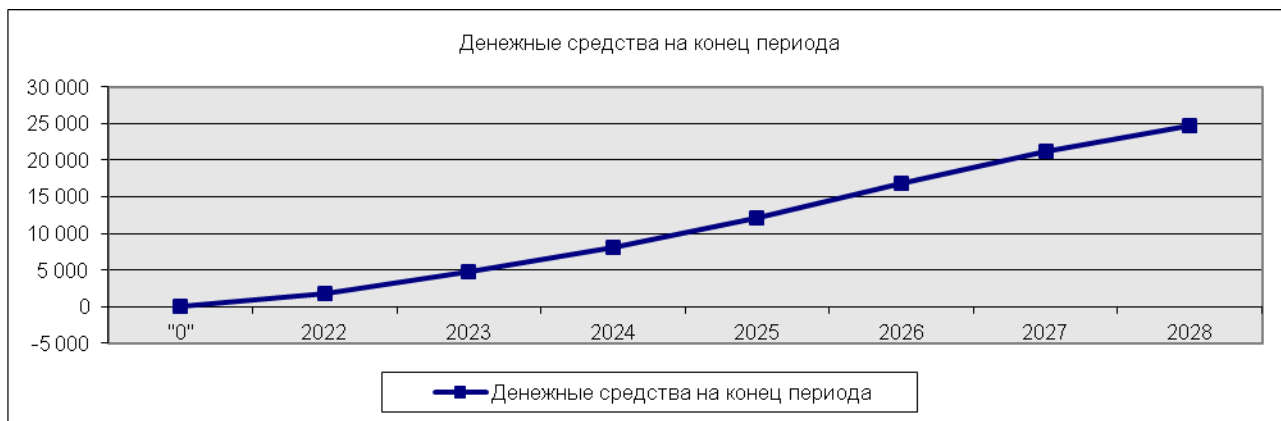


Рисунок 3.33 – Динамика потока чистых выгод на конец периода по проекту строительства холодильника для плодоовощной продукции, тыс. руб.
Источник: составлено автором

Срок окупаемости проекта равен 5,3 года (рисунок 3.34). По концессии организация холодильника для хранения плодоовощной продукции позволит улучшить рыночные позиции, повысить финансовую устойчивость и конкурентоспособность фирмы, организующей ОРЦ.

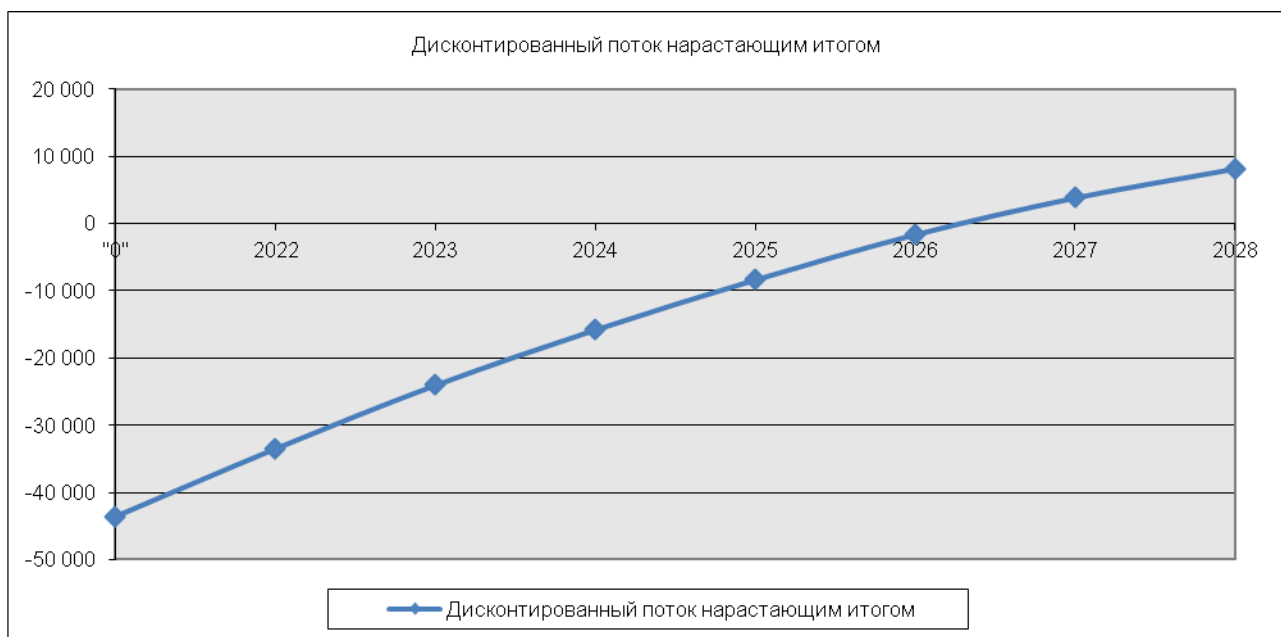


Рисунок 3.34 – Дисконтированный срок окупаемости проекта
Источник: составлено автором

Для достижения высоких показателей эффективности инвестиционного проекта необходима мотивация команды проекта на основе применения системы ключевых показателей эффективности, или KPI [58]. Их делят на две группы:

Первые – количественные KPI, расчет которых относительно прост при составлении и оценке мотивации проектной группы. К количественным относят отклонение в сроках исполнения, отклонение от проектного бюджета и другие показатели, которые можно рассчитать математическим путем.

Вторые – качественные KPI, оценка которых куда более сложнее, т. к. при оценке участвует трудоемкость процессов и работы, которой присуща субъективность мнения.

По одной из методологий, существуют следующие показатели оценки ключевых показателей эффективности:

1) показатели отклонения:

$$SV = EV - PV \quad (3.7)$$

где: SV – отклонение по расписанию;

EV – реально выполненный объём работ, указанных в бюджете плановой стоимости;

PV – плановый объём из бюджета проекта, разбитый на периоды и формируемый кумулятивно.

$$CV = EV - AC \quad (3.8)$$

где: CV – отклонение по стоимости (находится проект в рамках бюджета или нет;

AC – фактически понесённые затраты на реализацию проекта на конкретный период времени;

2) индексные показатели:

$$SPI = \frac{EV}{PV} \quad (3.9)$$

где: SPI – индекс выполнения расписания (эффективность времени реализации);

$$CPI = \frac{EV}{AC} \quad (3.10)$$

где: CPI – индекс выполнения стоимости (эффективность использования ресурсов);

3) прогнозные показатели:

$$EAC = \frac{BAC}{CPI} \quad (3.11)$$

где: EAC – прогнозная стоимость проекта;

BAC – изначальный плановый бюджет проекта за всю его продолжительность жизни.

Использование ключевых показателей эффективности обязательно должно быть увязано со стратегическим планом реализации инвестиционного проекта, именно поэтому, как и текущее планирование и управление реализацией инвестиционного проекта нуждается в постоянных корректировках, так и KPI членов команды инвестиционного проекта должен постоянно корректироваться, поэтому исходя из реалий для данной системы показателей имеется такое понятие, как срок годности KPI.

Нами были выбраны следующие показатели KPI, которые, являются ключевыми при формировании системы мотивации участников инвестиционных проектов:

- сроки выполнения пуско-наладочных работ по отношению к срокам в бизнес-плане, дней;
- исполнение бюджетного плана проекта по завершению инвестиционной фазы, %;
- соотношение объема хранения продукции проектной и фактической после выхода на полную мощность;
- соотношение объемов реализации продукции по проекту и фактической, %;
- эффективность управления отклонениями (изменениями, рисками, возникающими на стадии реализации проблемами), %;
- выручка от реализованной продукции за счет инвестирования, руб.

Отклонения в ходе осуществления проекта могут случиться при нескольких вариантах:

1. В первом случае, который по сути является нейтральным, в ходе реализации проекта произошла перепланировка и изменение бюджета за счет улучшения качественных и увеличения количественных показателей, по сравнению с проектными, за счет улучшения и увеличения производственных мощностей.

2. Во втором случае изменение произошло в результате объективного изменения рыночной конъюнктуры в период реализации проекта, что привело к увеличению затрат на его реализацию.

Стоит усовершенствовать механизмы мотивации персонала, занятого разработкой и реализацией инвестиционного проекта.

В соответствии с определенными коэффициентами приоритетов КРІ и имеющимися данными по инвестиционному проекту составим карту (таблица 3.18).

По карте КРІ планируемого проекта мы определили KPI_1 и KPI_2 , которые по сути являются показателями успешности реализации критерия.

KPI_1 является отрицательным результатом выполнения планового критерия, и он в данном случае будет равняться нулевой ставке, т. е. работники проектной группы не получают мотивацию (вознаграждение), предусмотренное системой КРІ.

KPI_2 является положительным результатом выполнения планового критерия, максимально приближенного к нему по уровню, в случае его исполнения работники проектной группы получают свою надбавку по КРІ в процентном соотношении веса критерия по отношению к окладу.

Таким образом, за счет правильно выстроенной системы мотивации и стимулирования персонала и инвестиционной команды можно снизить до минимальных значений риски реализации инвестиционного проекта. Использование материальных и нематериальных стимулов в современных условиях

функционирования фирмы и реализации инвестиционных проектов является обязательным атрибутом руководителя проекта.

Таблица 3.18 – Карта КРІ для проекта

КРІ	Вес КРІ,%	Формула определения	Факт (-), КРІ ₁ =0	План	Факт (+), КРІ ₂ =1
Выполнение бюджета (ВБ), в млн. руб.	30	Факт ВБ(-) / план ВБ*100	≥ 43550	43550	≤ 43550
		Факт ВБ(+)/ план ВБ*100			
Выполнение сроков (ВС), дней	25	Факт ВС(-) / план ВС*100	≥ 550	550	≤ 550
		Факт ВС(+)/ план ВС*100			
Производственная мощность (ПМ), тонн/день	25	Факт ПМ(-) / план ПМ*100	≤ 480	495	≥ 480
		Факт ПМ(+)/ план ПМ*100			
Точность прогнозирования (ТП), %	20	Факт ПМ(-) / план ПМ*100	≤ 90	100	≥ 90
		Факт ПМ(+)/ план ПМ*100			

Источник: составлено автором

Основные результаты третьей главы исследования.

На основе разработки обобщенной математической модели динамики основного капитала в организациях оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами определена оптимальная норма инвестирования прибыли в основной капитал организации с учетом возможностей аккумуляции финансовых ресурсов, в первую очередь, за счет реинвестируемой в процессе распределения прибыли; в отличие от существующих, обобщенная модель учитывает норму выбытия капитала, заемные средства, систему налогообложения организации, а также с помощью инструментальных средств позволяет находить оптимальное решение.

На основе метода функционального моделирования (IDEF0) предложена модель стратегического планирования для организации сферы

розничной и оптовой торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, позволяющая с помощью функциональных диаграмм эффективно распределить ресурсы между операциями моделируемых процессов с последующей разработкой стратегической карты BSC, в отличие от существующих включающую формирование корпоративных информационных систем с использованием технологии Big Data для совершенствования управления сбытом.

Разработанный ИТ-сервис автоматизации управления процессом оценки спроса позволит повысить эффективность процесса анализа, оценки и прогнозирования спроса на товары в рамках стратегии развития предприятия.

Обоснован методический подход с применением линейного программирования для оценки профессиональной готовности менеджеров организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами к руководству бизнес-процессами стратегического планирования, позволяющий оптимально распределить их усилия и зоны ответственности с учетом емкости и важности направлений деятельности с обоснованием системы аттестации в целях уменьшения противоречий между менеджерами и результативного использования их личных интеллектуальных ресурсов.

Целесообразно проводить аттестацию менеджеров организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами после 2-х месяцев работы, чтобы оценить уровень адаптации сотрудника в коллективе и затем при необходимости кадровых изменений или 1 раз в 2-3 года, чтобы дифференцировать или выявить потенциал работников.

Обоснована стратегия планирования количественного и качественного состава торгового персонала фирменного механизма агрофирмы, включающая в себя методику оценки количественного состава персонала с применением имитационного моделирования, впервые с использованием модуля, позволяющего задавать структуру организации в качестве экзогенной пере-

менной, а также систему мероприятий по обучению специфики трудовой деятельности персонала организации в адаптационный период, что позволит обосновать на перспективу оптимальное число компетентных сотрудников в каждом структурном подразделении фирмы.

Стратегически ориентированной компании за основу нужно принимать стратегическое мышление, которое станет принципиальной установкой в работе персонала компании и, в первую очередь, высшего руководства и концепцию стратегического управления, в которой оптимально используется процесс стратегического планирования.

На основе проведенных исследований составлена матрица SWOT-анализа оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края, выявлены и систематизированы факторы, препятствующие развитию экспорта продовольственных товаров и формированию сети агропродовольственных оптовых рынков, что позволило уточнить перечень услуг типового оптово-распределительного центра и обосновать инвестиционный проект его создания со строительством быстровозводимых холодильных складов из легких стальных конструкции для хранения плодовоовощной продукции с использованием механизма государственно-частного партнерства с заключением концессионного соглашения и разработкой ключевых показателей эффективности проектной группы, введение которых позволит стимулировать участников команды к исполнению сроков, бюджета проекта и выходу его на проектную мощность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итоги выполненного исследования

Авторские исследования по совершенствованию стратегического планирования в организациях розничной торговли позволяют сделать следующие выводы и обосновать предложения:

1. Выявление доминирующих негативных факторов, ограничивающих реализацию методологии стратегического планирования в организациях оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами позволило обосновать математическую модель планирования деятельности организации с учетом ограниченности ресурсов, способствующую устранению субъективизма в планировании и повышению научной обоснованности планов. Автором выделено несколько укрупненных блоков, отражающих основные этапы процесса планирования уточненной нами стратегии оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Анализ системы показателей экономической эффективности организаций розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами позволил автору дополнить существующую систему оценки следующими дополнительными показателями: средняя и максимальная длина очереди; среднее время ожидания в очереди; коэффициент использования времени работников организации; среднее число покупателей организации; среднее число занятых сотрудников. Своевременный расчет этих показателей позволит проанализировать сложившуюся ситуацию на рынке, а также внутри своего предприятия, что в свою очередь обеспечит планирование деятельности организации.

2. В ходе исследований состояния и динамики развития трансформации розничной торговли в Краснодарском крае установлено: рост оборота по хозяйствующим субъектам; увеличение числа магазинов и павильонов; распределение торговых организаций в Краснодарском крае неравномерное, большая часть из них приходится на крупные города; рост обеспеченности

торговыми площадями на 1000 жителей; существенная роль субъектов малого предпринимательства; электронная коммерция становится одним из приоритетных направлений развития торгового бизнеса; консолидация рынка; рост технологизации торговли; «дискаунтеризация» региональных рынков.

Как показывает анализ, оборот организаций розничной торговли продовольственными товарами в РФ вырос с 2020 по 2015 гг. на 23,7% (в 2020 г. составляя 98,2% уровня 2015 г. сопоставимой оценке). Как показывают проведенные исследования, оборот розничной торговли в Краснодарском крае увеличился в физическом объеме лишь на 1,8%. Доминирующая часть оборота приходится на организации частной формы собственности, удельный вес продовольственных товаров в обороте розничной торговли растет. Организации розничной торговли Краснодарского показали более высокий темп роста прибыли в сравнение темпом ее роста по всей совокупности оптовых и розничных организаций. Доля прибыли крупных организаций розничной торговли в общей массе прибыли выросла с 26 до 52%.

Оборот организаций оптовой торговли в физическом выражении вырос с 2015 по 2020 г. на 6,7%. В ходе исследования выявлены тенденции уменьшения на 27% общего числа организаций, а торгующих сельскохозяйственным сырьем и живыми животными – на 44,5%; рост доли организаций малого сектора экономики на 11,1 п.п., которая составила 70,1% от общего количества организаций оптовой торговли, недостаток крупных оптовых структур, отказ крупных ритейлеров от части своих оптовиков; преобладание негативных тенденций в динамике портфеля заказов и показателей реализации товаров; вялотекущее сокращение численности занятых; негативная коррекция финансового результирующего индикатора деятельности оптовиков – прибыли.

В процессе диссертационного исследования было обследовано 50 организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и

сельскохозяйственными товарами в Краснодарском крае. В результате было установлено, что 74% фирм применяет методы и инструменты стратегического планирования, около 14% фирм не используют инструменты стратегического планирования из-за отсутствия финансовых возможностей организации, 6% не имеют квалифицированных специалистов в этой области, а у 14% фирм отсутствует понимание целесообразности применения этих методов и инструментов.

Как показывает анализ, в 42% организаций, использующих элементы стратегического планирования, его осуществляют специализированные подразделения, а в 55% – должностные лица, в 33% организаций процессы стратегического планирования определены положением о подразделении, в 36% – должностной инструкцией сотрудников, а в 21% случаев – положением об осуществлении стратегического планирования в организации. Почти 74% фирм осуществляют стратегическое планирование на 5-летний период, 14% – на срок до 10 лет, 5% – на срок более 10 лет.

3. В результате анализа автором разработана на основе современных методов теории производственных функций, динамического моделирования, дифференциальных уравнений, обобщенная математическая модель динамики основного капитала субъекта оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, позволяющая осуществлять стратегию обновления основных фондов с учетом возможностей аккумуляции финансовых ресурсов с определением с помощью инструментальных средств оптимальной нормы инвестирования прибыли, в отличие от существующих, модель учитывает норму выбытия капитала, заемные средства и систему налогообложения организации.

4. В ходе проводившегося исследования на основе метода функционального моделирования (IDEF0) предложена модель стратегического планирования для организации сферы розничной и оптовой торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, позволяющая с помощью функциональных диаграмм эффективно

распределить ресурсы между операциями моделируемых процессов с последующей разработкой стратегической карты BSC, в отличие от существующих, включающую формирование корпоративных информационных систем с использованием технологии Big Data для совершенствования управления сбытом. Автором разработан ИТ-сервис автоматизации управления процессом оценки спроса, что позволит повысить эффективность анализа, оценки и прогнозирования спроса на продовольственные и сельскохозяйственные товары в рамках стратегии развития предприятия.

5. Недостаточная ориентация при планировании на фактические потребности потребителей является одной из главных причин неудач в стратегическом менеджменте. Поэтому использование в стратегическом планировании новых технологий и, в частности, инструментов маркетинга приобретает все большее значение.

В работе обоснован методический подход к оценке профессиональной готовности менеджеров к занятию тем или иным бизнес-процессом стратегического планирования организации, позволяющий распределить усилия менеджеров по бизнес-процессам организации оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами методами линейного программирования в целях распределения зон ответственности между всеми менеджерами по каждому из бизнес-процессов стратегического планирования организации с учетом состояния профессиональной готовности к занятию бизнесом, а также емкости и важности направлений деятельности; разработанная система аттестации менеджеров позволит уменьшить степень противоречия между менеджерами и тем самым более результативно использовать их личные интеллектуальные ресурсы.

6. Автором обоснована стратегия планирования количественного и качественного состава торгового персонала фирменного механизма агрофирмы, включающая в себя методику оценки количественного состава персонала с применением имитационного моделирования, впервые с

использованием модуля, позволяющего задавать структуру организации в качестве экзогенной переменной, а также систему мероприятий по обучению специфики трудовой деятельности персонала организации в адаптационный период, что позволит обосновать на перспективу оптимальное число компетентных сотрудников в каждом структурном подразделении фирмы.

Авторский подход к процессу адаптации включает две взаимосвязанные стороны: профессиональную и социально-психологическую. Профессиональная адаптация выражается в овладении сотрудником профессиональными навыками, появлением чувства удовлетворенности данным видом деятельности, социально-психологическая адаптация – это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству, коллегам и экономическим реалиям.

7. На основе проведенных исследований составлена матрица SWOT-анализа оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края, выявлены и систематизированы факторы, препятствующие развитию экспорта продовольственных товаров и формированию сети агропродовольственных оптовых рынков, что позволило уточнить перечень услуг типового оптово-распределительного центра и обосновать инвестиционный проект его создания со строительством быстровозводимых холодильных складов из легких стальных конструкции для хранения плодоовощной продукции с использованием механизма государственно-частного партнерства с заключением концессионного соглашения и разработкой ключевых показателей эффективности проектной группы, введение которых позволит стимулировать участников команды к исполнению сроков, бюджета проекта и выходу его на проектную мощность.

Рекомендации

Сформулированные в ходе диссертационного исследования теоретико-методические положения и практические рекомендации по совершенствова-

нию стратегического планирования оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами могут использоваться:

- органами управления АПК – при формировании стратегии развития оптовых распределительных центров;

- хозяйствующими субъектами – при формировании научной основы стратегического менеджмента и планирования, в том числе методика определения оптимальной нормы инвестирования прибыли в основной капитал, стратегия повышения квалификации персонала организации в адаптационный период, система аттестации менеджеров, методика планирования количественного состава торгового персонала, информационные технологии совершенствования управления оптовым сбытом сельскохозяйственной продукции;

- научными учреждениями – при формировании научных направлений по обоснованию моделей организации стратегического планирования организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, моделей планирования деятельности организации с учетом ограниченности ресурсов и систем оценки эффективности деятельности торговых организаций.

Изложенные в диссертационной работе методические положения и практические рекомендации: определение оптимальной нормы инвестирования прибыли в основной капитал организации с учетом возможностей аккумуляции финансовых ресурсов; методика планирования количественного состава торгового персонала организации розничной торговли; методический подход к оценке профессиональной готовности менеджеров к занятию тем или иным бизнес-процессом стратегического планирования организации; модель стратегического планирования в организациях оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, с использованием методологии IDEF0; разработка инвестиционного проекта оптово-распределительного центра с использованием механизма государственно-частного партнерства внедрены в учебный процесс кафедры инсти-

туциональной экономики и инвестиционного менеджмента федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина» при разработке лекционных курсов, рабочих программ, подготовке учебно-методических разработок по дисциплинам: «Инвестиционная оценка стратегических решений», «Стратегический менеджмент», «Рейнжиниринг бизнес-процессов» и др.

Перспективы дальнейшей разработки темы

Перспективы дальнейшей разработки данной темы связаны с исследованиями использования методов стратегического планирования в организациях; стратегических моделей динамики основного капитала и моделей планирования деятельности организации, методик планирования численности трудовых ресурсов организациях оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютин // – М.: Дело и сервис, 1998. – 124 с.
3. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 276 с.
4. Акимов, А.А. Стратегическое планирование развития животноводства : на материалах Пензенской области : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Акимов Андрей Александрович; [Место защиты: Мичурин. гос. аграр. ун-т]. – Мичуринск – наукоград, 2010. – 20 с.
5. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р.И. Акмаева – Москва: Русайнс, 2020. – 256 с.
6. Алексеева, М.Н. Планирование деятельности фирмы / М.Н. Алексеева // – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
7. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф // – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
8. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М.: Экономика, 1989. – 385 с.
9. Ариничев, И.В. Математическое и имитационное моделирование производственной деятельностью консалтинговых предприятий: автореферат диссертации кандидата экономических наук. – Ставрополь, 2010. – 23 с.
10. Ариничев, И.В. Математическое моделирование производственной деятельности субъектов малого предпринимательства / И.В. Ариничев, Э.Е. Такахо // – Краснодар: КубГАУ, 2012. – 122 с.
11. Артемьева, М. Новый взгляд на розничную торговлю: 2020 – старт новой эры ритейла? [Текст] / Мария Артемьева // vr.ru. – 2020. – [Электрон-

ный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/trade/156248-novyuy-vzglyad-na-roznicnuyu-torgovlyu-2020-start-novoy-ery-riteyla>

12. Архипов, В.М. Стратегический менеджмент. СПб., 2008.

13. Бабаева, Л.Б. Малый бизнес в России / Л.Б. Бабаева // – М.: Экономика, 1993. – 80 с.

14. Бабенко, А.В. Облачные технологии в бизнес-процессах предприятий оптовой и розничной торговли / Н.В. Гайдук, Э.Е. Такахо, А.В. Бабенко / В сборнике: Актуальные аспекты институциональной экономики: эволюция взглядов и геополитические вызовы. Материалы III международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 113-119.

15. Банникова, Н.В. Особенности стратегического планирования в аграрном секторе экономики / Н.В. Банникова. – М.: Синергия, 2013. – 784 с.

16. Березенков, В.В. Коммерческая деятельность / В.В. Березенков, А.И. Трубилин, В.И. Гайдук, П.В. Михайлушкин // – М.: Атри, 2011. – 406 с.

17. Бережная, Е.В. Математические методы моделирования экономических систем / Е.В. Бережная, В.И. Бережной // – М.: Финансы и статистика, 2006. – 432 с.

18. Бженникова, Д.Г. Трансформация и адаптация стратегического планирования в условиях мирового финансового кризиса : монография / Е. И. Молокова, Д. Г. Бженникова, О. Х. Казначеева [и др.] ; под редакцией Е. И. Молокова. – 2-е изд. – Саратов : Вузовское образование, 2019. – 226 с.

19. Бизнес в «облаке»: новый взгляд на управление торговлей и складом [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/biznes-v-oblake-novyuy-vzglyad-na-upravlenie-torgovley-i-skladom/>

20. Блондо, Э. Инновации в розничной торговле // «Бизнес-журнал». 2005. – № 4.

21. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. М.: ЮНИТИ, 1997. – 425 с.

22. Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. – 208 с.

23. В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков : [рус.]. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 336 с.

24. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии /В.А. Винокуров//. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.

25. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство Текст. / Х. Виссема; [пер. с англ.]. – М. : Финпресс, 2002. – 271 с.

26. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский // – М.: "Гардарика", 2001.

27. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014.

28. Выгоды технологии облачных решений для розничного магазина [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ekam.ru/blogs/pos/tehnologii-oblachnyh-resheniy-dlya-magazina>.

29. Гайдук, В.И. Методы и инструменты стратегического планирования / В.И. Гайдук, Э.Е. Такахо / Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – №09(103). – С. 764 – 781.

30. Гайдук, В.И. Методика планирования торгового персонала в организациях розничной торговли / В.И. Гайдук, Э.Е. Такахо / Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – №07(101). – С. 1882 – 1896.

31. Гайдук, В.И. Анализ использования методов стратегического планирования в организациях розничной торговли Краснодарского края / В.И. Гайдук, Э.Е. Такахо / Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – № 98. – С. 1273-1291.

32. Галиев, Ж. К. Планирование коммерческой деятельности. Бизнес-планирование : учебник / Ж. К. Галиев, Н. В. Галиева. – Москва : Издательский Дом МИСиС, 2020. – 150 с.

33. Гришунин, С. Продуктовый ритейл: угроза снижения маржинальности / С. Гришунин, А. Юрова // Национальное рейтинговое агентство. 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ranational.ru/sites/default/files/Обзор%20Продуктовый%20ритейл_июнь.

34. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц / – М.: «Дашков и К», 2006. – 700 с.

35. Джил, М. 10 школ стратегического планирования [Электронный ресурс] / М. Джил, Г. Минцберг. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/10_schools.shtml, свободный. – Загл. с экрана.

36. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.М. Джуха, Н.П. Жуковская, А.Н. Кокин, И.С. Штапова – КноРус, 2019 – 282с.

37. Диксит, А. Теория игр : искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни / Диксит А., Нейлбафф Б.; перевод Н. Яцюк ; под редакцией Н. Решетник. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 459 с.

38. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2001.

39. Закон «О защите прав потребителей» от 23.11.2010г. // Режим доступа: <http://ozpp.ru/zknd/ugol/>.

40. Заяц, Т.И. Розничная торговля мегаполиса: диссертация кандидата экономических наук. НОУ ВПО ЦСРФ СУПК. – Новосибирск, 2011. – 226 с.

41. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 375 с.

42. Иванова, М.Е. Малый инновационный бизнес в странах с развитой рыночной экономикой / М.Е. Иванова // Российский экономический журнал. – 2005. – № 12.

43. Идрисов, А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинь, 1996.

44. Калитко, С.А. Динамика и оценка эффективности инвестирования в воспроизводство основных производственных фондов / С.А. Калитко, С.В. Гладкий, Э.Е. Такахо Э.Е. / Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12-1. – С. 46-53.

45. Калитко, С.А. Совершенствование государственного регулирования сельскохозяйственного производства / В.И. Гайдук, Ю.А. Никифорова, С.А. Калитко / Краснодар, 2021.

46. Кирпичникова Л.П. Анализ проблем и тенденций развития розничной торговли Краснодарского края /Н.В. Тимошенко, Л.П. Кирпичникова/ Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2014. – № 2 (30). – С. 16.

47. Коленсо, М. Стратегия для успешных организационных перемен. М.: ИНФРА-М, 2002.

48. Кондрашова, А.В. Направления повышения экономической эффективности функционирования фирмы / А.В. Кондрашова, Э.Е. Такахо / Московский экономический журнал. – 2021. – № 1. – С. 53.

49. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. 2-е евр. издание. М.: Вильямс, 2007.

50. Краева, Н.М. Социально-экономические особенности российского предпринимательства / Н.М. Краева, В.Н. Минеев // Общество и экономика. – 1996. – № 9-10.

51. Краснодарский край в цифрах. 2018: Стат. сб. / Краснодарстат – Краснодар, 2019. – 302 с.

52. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 176 с.

53. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 507 с.

54. Лэмпел, Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. / Дж. Лэмпел, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд / – СПб. : Питер., 2002. – 330.

55. Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 346 с.

56. Маленков, Ю.А. О классификации стратегий компании // Эмитент, 2006. – №42(173).

57. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.

58. Марченко, Ю.А. Совершенствование механизма мотивации команды проекта / Ю.А. Марченко, Д.В. Бражниченко, В.И. Гайдук, Э.Е. Такахо / В сборнике: Институциональные тренды трансформации социально-экономической системы в условиях глобальной нестабильности. материалы V международной научно-практической конференции. Краснодар, 2021. – С. 343-350.

59. Маськова, Н.Г. Разработка и исследование моделей анализа и принятия решений в сфере малого предпринимательства на региональном уровне: диссертация кандидата экономических наук. Майкоп, 2003. – 157 с.

60. Матвеев, В.В. Особенности предпринимательства в сфере коммерции / В.В. Матвеев // . – Ижевск: Мир, 1996. – 320 с.

61. Мельников, А.Б. Анализ тенденций развития российского продуктового ритейла на примере лидеров рынка в период пандемии

коронавируса / А.И. Шадюк, А.Б. Мельников / В сборнике: Институциональная трансформация социально-экономической системы России: приоритеты и перспективы. Материалы IV международной научно-практической конференции, текстовое электронное издание. – 2020. – С. 445-455.

62. Мельников, В.П. Управление организацией / В.П. Мельников, М.Л. Марепков, А.Г. Схиртладзе // . – М.: КНОРУС, 2004.

63. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури // М. : Дело, 1993. – 251 с.

64. Микитаева, И.Р. Совершенствование стратегического планирования в организациях розничной торговли / В.И. Гайдук, И.Р. Микитаева, Э.Е. Такахо / Краснодар: КубГАУ, 2015. – 121 с.

65. Микитаева, И.Р. Стратегическое планирование развития хозяйствующих субъектов зернового подкомплекса / В.И. Гайдук, И.Р. Микитаева / Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 1. – № 2. – С. 82-87.

66. Минько, Э.В. Основы коммерции / Э.В. Минько, А.Э. Минько // . – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 512 с.

67. Минцберг Г. Пять «П» стратегии // Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс – СПб. : Питер, 2001.

68. Нефедов, С.Д. Условия формирования инвестиционного потенциала в агропромышленном комплексе Краснодарского края / А.А. Скоморощенко, Э.Е. Такахо, С.Д. Нефедов / Московский экономический журнал. – 2021. – № 4.

69. О состоянии оптовой торговли в Краснодарском крае: аналитический обзор. Краснодар, 2020 – 47 с.

70. Облачные технологии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://efsol.ru/technology/cloud-technology.html>

71. Облачные технологии в оптимизации бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/oblachnyye-tekhnologii-i-resheniya.html>

72. Об утверждении стратегии развития торговли в Российской Федерации до 2025 года [Текст]: Проект распоряжения Правительства РФ от 10 октября 2019 г. №ЕВ-7868/15. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.hot-adm.ru/files/uploads/files/proekt_strategii_razvitiya_torgovli.pdf

73. Орехов, А.М. Методы экономических исследований / А.М. Орехов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 392 с.

74. Операционные и финансовые результаты X5. X5 Retail Group». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/Pages/Media/PressReleases.aspx>.

75. Отчеты и результаты ПАО «Магнит»: // ПАО «Магнит». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors>.

76. Отчет «Состояние и развитие конкурентной среды на рынках товаров, работ и услуг муниципального образования город Краснодар в 2017 году». – Краснодар, 2018.

77. Официальный сайт Департамента потребительской сферы Краснодарского края – Режим доступа: // <http://www.dps-kk.ru>.

78. Официальный сайт Минсельхоза РФ – Режим доступа: // <https://mcx.gov.ru/>

79. Пайл, У. Администрация малого бизнеса США (опыт разных стран) / Предпринимательство в России. / У. Пайл., В. Пантюшип // Ежеквартальный журнал Института стратегического анализа и развития предпринимательства. М., 1998. – №2 (13). – С. 57-60.

80. Панкрухин, А.П. Стратегическое управление. / А.П. Панкрухин, А.Л. Гапоненко / – М.: Омега-Л, 2015. – 464 с.

81. Парамонов П.Ф. Организационно-экономические проблемы адаптации сельскохозяйственных товаропроизводителей к рыночным

условиям хозяйствования (по материалам Краснодарского края) / П.Ф.Парамонов / диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Кубанский государственный аграрный университет. Краснодар, 2002.

82. Петров, А.Н. Стратегическое планирование и управление. Под ред. Петрова А.Н. [Текст] / А.Н. Петров. – Спб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 2002. – 346 с

83. Пирс, П Дж. Стратегический менеджмент. 12-е изд. [Текст] / Дж. Пирс П, Р. Робинсон ; [пер. с англ. Е. Милютин]. – Москва [и др.] : Питер, 2013. – 557 с.

84. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 481 с.

85. Портер, М. Конкуренция: учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.

86. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2021 г. и на плановый период 2022 и 2023 годов // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/file/956cde638e96c25da7d978fe3424ad87/Prognoz.pdf>

87. Распоряжение Правительства РФ от 12.04.2020 №993-р «Об утверждении Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года. Режим доступа: <https://rulaws.ru/goverment/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-12.04.2020-N-993-r/>

88. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 343 с.

89. Россия в цифрах. 2021: Крат.стат.сб / Э.Ф. Баранов, Т.С. Безбородова, С.Н. Бобылев [и др.]; под ред. П.В. Малков. – Росстат-М., 2021. – 275 с.

90. Рыкова, И. Развитие сети оптово-распределительных центров для сбыта сельскохозяйственной продукции, включая создание необходимой инженерной и транспортной инфраструктуры и обеспечение функционирования автоматизированных информационных логистических и расчетных систем. Режим доступа: <https://решение-верное.рф/development-network-wholesale-distribution-centers-agricultural-products>

91. Рынок eCommerce: прогноз роста. 2020-24 // Data-insight [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_eCommerce2020_2024.pdf

92. Саакян, Г.Р. Лекции по теории массового обслуживания / Г.Р. Саакян//. – Шахты: ЮРГУЭС, 2006. – 32 с.

93. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Б. Савченко. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 228 с.

94. Самыгин, Д.Ю. Стратегическое планирование развития сельского хозяйства России: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Орел, 2021. – 45 с.

95. Сапунова, Т.А. Исследование деятельности региональных торгово-промышленных палат и принятие решений по выбору оптимальной структуры управления: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Краснодар, 2003. – 24 с.

96. Секерин, В. Д. Экономика фирмы (продвинутый уровень): учебник / В. Д. Секерин, В. И. Гайдук, А. Е. Горохова. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 299 с.

97. Сельское хозяйство Краснодарского края. 2020 г. Статистический сборник. – Краснодар, 2021.

98. Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе / В.И. Сергеев // . – М : ИНФРА-М, 2001. – 608 с.

99. Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 263 с.
100. Сирополис, Н.К. Управление малым бизнесом / Н.К. Сирополис // – М.: Экономика, 1997. – 673 с.
101. Соклакова, И.В. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / И.В. Соклакова, М.С. Санталова, А.В. Борщева и др. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 246 с.
102. Социально-экономическое положение России за январь-июль 2020 г. Доклад. – М.: Росстат. – 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nangs.org/analytics/download/6080_db6d8302cf75a9870a3973a15717e90c
103. Такахо, Э.Е. Эффективность использования элементов стратегического планирования в организациях розничной торговли Краснодарского края / В.И. Гайдук, Э.Е. Такахо // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – №05(099). – С. 910-927.
104. Такахо, Э.Е. Методика оптимального распределения трудовых ресурсов предприятия / Э.Е. Такахо // Труды Кубанского государственного аграрного университета, 2012. – № 5(38). – С. 40-45.
105. Такахо, Э.Е. Стратегическое планирование основного капитала на малых предприятиях / В.И. Гайдук, И.В. Ариничев, Э.Е. Такахо // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – №6(39). – С. 54-58.
106. Такахо, Э.Е. Совершенствование стратегического планирования в торгово-розничных предприятиях / В.И. Гайдук, И.В., Э.Е. Такахо // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2014. – №3(97). – С. 12-30.
107. Такахо, Э.Е. Оптимизация нормы реинвестирования прибыли малого предприятия / В.И. Гайдук, И.В., Э.Е. Такахо, И.В. Ариничев // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – №5(89). – С. 139-150.

108. Ткаченко, Д.Д. Совершенствование методов стратегического планирования развития промышленного предприятия: автореферат диссертации кандидата экономических наук / Д.Д. Ткаченко // ВГУ. – Волгоград, 2006. – 24 с.

109. Торговля в Краснодарском крае 2015-2020. Статистический сборник. – Краснодар, 2021.

110. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 576 с.

111. Трубилин, А.И. Совершенствование организационно-экономического механизма развития аграрной экономики региона: монография / А.И. Трубилин / Краснодар: КубГАУ, 2022.

112. Уколов, В.Ф. Теория управления: учебник для вузов. / В.Ф. Уколов, А.М. Масс // М, 2006. – 150 с.

113. Уотшем, Т. Количественные методы в финансах / Т. Уотшем, К. Паррамоу // . – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 539 с.

114. Ушакова, О. А. Стратегическое планирование : учебное пособие / О. А. Ушакова, О. А. Иневатова, С. А. Дедеева. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 258 с.

115. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/70684666/paragraph/1:0>

116. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности РФ» от 28.12.2009 г. № 381-ФЗ // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/

117. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 №209-ФЗ // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/

118. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 №135-ФЗ Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/#dst0.

119. Федеральная служба государственной статистики // Режим доступа: www.gks.ru.

120. Федоренко, Н.П. Система оптимального функционирования экономики / Н.П. Федоренко // . – М.: Математика и кибернетика в экономике, 1975. – 500 с.

121. Федосеев, В.В. Экономико-математические методы и модели в маркетинге / В.В. Федосеев // . – М.: Финстатинформ, 1996. – 112 с.

122. Фридман, М. Искусство и наука стратегии лидерства. Новый подход к корпоративному управлению / М. Фридман, Б Трегоу / – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.

123. Фридмен, М. Свобода выбирать: наша позиция. /М. Фридмен, Р. Фридмен//М.: Директ-Медиа, 2010. – 342 с.

124. Финансовая математика: математическое моделирование финансовых операций: Учеб пособие / Под ред. В.А. Половникова и А.Н. Пилипенко. – М.: Вузовский учебник, 2004. – 246 с.

125. Форрестер, Дж. Основы кибернетики предприятия / Дж. Форрестер // . – М.: Прогресс, 1981. – 234 с.

126. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 154 с.

127. Фуруботн, Э.Г. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории / Э.Г. Фуруботн, Р. Рихтер // – СПб.: Издат. дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005. – 702 с.

128. Хасанов, А.Г. Совершенствование стратегического планирования в деятельности малого предпринимательства: автореферат диссертации кандидата экономических наук. – Калининград, 2006. – 24 с.

129. Хасси, Д. Стратегия и планирование. - СПб.: Питер, 2001.
130. Хикс, Дж. Теория экономической истории / Дж. Хикс// – М., 2003.– 340 с.
131. Хоботова, С.Н. Глобализация розничной торговли и ее воздействие на экономику принимающих стран /С.Н. Хоботова// Евразийский научно аналитический журнал. – 2008. – №4(28). – С. 137-140.
132. Холден, К. Введение в прикладной экономической анализ / К. Холден, Р.Ф. Винн // – М.: Финансы и статистика, 1981. – 294 с.
133. Хэмел, Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 381 с.
134. Цифры и факты ритейла // АКОРТ. Ассоциация компаний розничной торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.acort.ru/media-tsentr/tsifry-i-fakty-riteyla/Dolja-TOP-10.html>.
135. Чаплина А.Н. Организационно-экономический механизм стратегического управления потребительским рынком для городского населения. Красноярск: КГПУ, 2003. – 235 с.
136. Чекалина, М.А.. Стратегическое планирование на предприятии. Инструменты реализации : монография / Е. В. Смирнова, М. А. Чекалина, Е. В. Чмышенко. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 212 с.
137. Шелобаев С.И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе / С.И. Шелобаев // – М.: Юнити-Дана, 2001. – 367 с.
138. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет // . – М.: Инфра-М, 2005. – 237 с.
139. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 321 с.
140. Шкардун, В.Д. Стратегическое планирование деятельности предприятия на основе методологии маркетинга / В.Д. Шкардун // – Москва, 2009. – 395 с.

141. Шумпетер, Й. История экономического анализа / Й. Шумпетер // . – СПб., 2001. – 1420 с.
142. Щепакин, М.Б. Факторы, воздействующие на эффективность бизнеса инновационными инструментами внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях / М.Б. Щепакин, Н.С. Барановская / Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 107. – С. 1780-1789.
143. Эддоус, М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стенфилд// . – М.: «ЮНИТИ», 1997. – 484 с.
144. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швапдара. 3-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
145. Эконометрика: учебник / Под ред. И.И. Елисейевой // . – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 864 с.
146. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А.П. Градова 3-е издание. – СПб.: Спецлит, 2008.
147. Эртел, К Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем / Крис Эртел, Соломон Кэй Лиза ; перевод С. Новицкая. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 248 с.
148. Юнисова, Е.А. Механизмы сокращения очереди на предоставление жилья социального использования / Е.А. Юнисова // Десятое заседание Общественного совета при Министерстве регионального развития РФ. – 2007. – С. 35-37.
149. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования / В.А. Ядов. – М., 2001. – 376 с.
150. Яненко, М.Б. Особенности услуг розничных торговых предприятий / М.Б. Яненко // Вестник Удмурдского университета. – 2005. – №3. – С. 229-240.

151. Янивевц, А.А. Анализ и моделирование в системе управления дилерской сетью (на примере предприятия оптовой торговли): автореферат диссертации кандидата экономических наук. – М., 2003. – 25 с.
152. Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy / К. Andrews. – Irwin, Homewood, Illinois, 1987.
153. Argenti, J. Practical Corporate Planning. London: Allen & Unwin, 1980.
154. Alexander, L.D. Successfully Implementing Strategic Decisions// Long Range Planning. Volume 18. No 3. 1985. P. 91-97.
155. Chandler, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Alfred D. Chandler. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
156. Channon, D. F. Strategy and Structure in British Industry. Macmillan, 1983.
157. Johnson, G. Strategic change and management process. – NJ, Blackwell, 1989.
158. Kaplan, R. S., Norton D. P. Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. – Harvard Business School Press Boston, 1996.
159. Huse, E. Organizational development and change. L., 1975.
160. Higgins, J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983.
161. Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change //Harvard business review. March. 1979.
162. M. E., Porter. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Harvard Business Review, January, 2008. – P. 86.
163. McGill, R. Planning for Strategic Performance in Local Government // Long RangePlanning. – Vol. 21. – 1988. – № 5. – P. 77-88.
164. Reardon, T. The supermarket revolution in developing countries: policies to address emerging tensions among retailers and between retailers and suppliers // European Journal of Development Research. – 2006. № 4. – P. 234-324.

165. Richardson, B., Richardson, R. Business Planning. Art Aproach to Strategic Management. – Pitman, London, 1992.

166. Schendel, D. &Hofer, C. W. (1980). Strategy formulation: Analytical concepts. West Publishing.

167. Steiner, G.A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. – NY, Free Press, 1979.

168. Takaho, E.E. Strategic planning in organizations of private retail food trade /E.E. Takaho, V.I. Gayduk, V.V. Strelnikov, M.D. Kovalchuk, A.E. Gorokhova/ EurAsian Journal of BioSciences – 2020 – №14 – c. 6977-7003.