

На правах рукописи



ТАКАХО Эльдар Еристович

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

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями и комплексами – АПК и сельское хозяйство)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

**Краснодар
2022**

Диссертационная работа выполнена в ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

**Научный
руководитель:**

Гайдук Владимир Иванович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой институциональной экономики и инвестиционного менеджмента ФГБОУ ВО «Кубанский ГАУ (г. Краснодар)

**Официальные
оппоненты:**

Самыгин Денис Юрьевич
доктор экономических наук, доцент,
доцент кафедры цифровой экономики ФГБОУ
ВО «Пензенский государственный университет»
(г. Пенза)

Ашмарина Татьяна Игоревна
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики ФГБОУ ВО «Рос-
сийский государственный аграрный университет
– МСХА имени К.А. Тимирязева» (г. Москва)

Ведущая организация:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)» (г. Ростов-на-Дону)

Защита диссертации состоится «16» сентября 2022 г. в 9 часов на заседании диссертационного совета Д 220.038.02 при ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина» по адресу: 350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13, ауд. 209 главного корпуса.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина» по адресу: 350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13 и на сайте <http://www.kubsau.ru>.

С авторефератом диссертации можно ознакомиться на официальных сайтах: Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации – <http://vak.ed.gov.ru> и ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина» – <http://www.kubsau.ru>.

Автореферат разослан «__» _____ 2022 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.э.н., профессор

Васильева Надежда Константиновна

1. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. 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 экономики АПК, а также 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 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 продовольственными 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. В результате, одним из направлений совершенствования стратегического планирования является создание методик, программ и моделей, облегчающих разработку стратегического плана.

Таким образом, 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 оптовой и розничной торговле 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, Александера Л., Альстренда Б., Арженти Д., Ансоффа И., Боумена К., Виссема Х., Гошала С., Джила М., Джонсона Г., Каплана Р., Коленсо М., Коттера Дж., Куинна Дж., Лэмпела Дж, Макгилла Р., Мескона М., Минцберга Г., Нортон Д., Пирса Дж., Портера М., Прахалада К., Ричардсона Б., Ричардсона Р., Робинсона Р., Стрикленда А., Томпсона А., Хамела Г., Хиггенса Дж., Хофера К., Хьюза Э., Шеннона Д., Шиндела Д., Шлезингера Л., Штейнера Г., Чандлера Э., Эндрюса К. и других специалистов.

Наиболее значимыми исследователями, внесшими заметный вклад в развитие стратегического планирования и управления в нашей стране, являются: Агафонов В.А., Акимова А.А., Акмаева Р.И., Архипов В.М., Ашмарина Т.И., Банникова Н.В., Бженникова Д.Г., Ветлужских Е., Винокуров В.А., Виханский О.С., Галиева Ж.К., Джуха В.М., Ефремова В.С., Зуб А.Т., Курлыкова А.В., Литвак Б.Г., Ляско В.И., Маркова В.Д., Молокова Е.И., Панкрухина А.П., Попов С.А., Савченко А.Б., Самыгин Д.Ю., Сироткин С.А., Соклакова И.В., Ушакова О.А., Фролов Ю.В., Чекалина М.А., Шифрин М.Б., Шкардун В.Д. 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., Березенкова В.В., Гайдука В.И., Дашкова Л.П., Заяц Т.И., Матвеева В.В., Мельникова А.Б., Микитаевой И.Р., Минько Э.В., Михайлушкина П.В., Памбухчянца В.К., Трубилина А.И., Щепакина М.Б., Янивевц А.А. 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 рекомендаций 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 математическую 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 клиентов, 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 имитационного 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 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.

Положения диссертации, выносимые на защиту:

- сущностные основы стратегического планирования, модель планирования деятельности организации, основные этапы процесса планирования страте-

гии 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 сельскохозяйственными 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 разра-

ботки 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.

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 продукции автором предложена и внедрена в ООО «Агрофирма имени Ильича» технология Big Data. Модель стратегического планирования с использованием методологии IDEF0 с разработкой стратегической карты BSC принята к внедрению в этом предприятии.

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. 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. 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 АПК 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 литературы.

Работа изложена на 213 страницах, содержит 79 рисунков и 38 таблиц. Список литературы включает 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 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.

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.

2. Основные научные положения и результаты, обоснованные в диссертации и выносимые на защиту

2.1 Сущностные основы стратегического планирования, модель планирования деятельности организации, основные этапы процесса планирования стратегии оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

Стратегическое планирование в Российской Федерации представляет собой деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития. На рисунке 1 представлены уровни, виды, функции и принципы стратегического планирования. Уровню и виду стратегического планирования могут соответствовать специфические функции и принципы. Стратегическое планирование в организациях сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами способствует достижению целевых установок организации в условиях рыночной конкуренции; координации использования ограниченных ресурсов и действий трудового персо-

нала в направлении достижения основной предпринимательской цели; мотивации сотрудников на выполнение приоритетных задач; определению потенциальных возможностей и угроз деятельности организации.

Эффективность функционирования организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами определяется многими обстоятельствами. Зависимость между основными факторами и объемом реализованного товара можно представить в виде:

$$Q = f(K, L, M) + \varepsilon, \quad (1)$$

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).

В результате исследования 38 организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами в 2019-2020гг. автором были построены модели планирования в организации:

$$P(K, L, M) = (a_0 + a_1K + a_2L + a_3M) - w_1K - w_2L - w_3M \rightarrow \max_{K, L, M}, \quad (2)$$

$$P(K, L, M) = a_0K^{a_1}L^{a_2}M^{a_3} - w_1K - w_2L - w_3M \rightarrow \max_{K, L, M}, \quad (3)$$

$$K \in X_1, L \in X_2, M \in X_3. \quad (4)$$

На основе применения указанных моделей с использованием средств математического пакета прикладных статистических программ получены линейные уравнения регрессии исследуемых организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами с коэффициентами множественной корреляции R и детерминации R^2 соответственно 0,99 и 0,98. Использование моделей планирования позволяет находить оптимальное значение ресурсов организации.

Анализ системы показателей экономической эффективности организаций сферы розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами позволил автору дополнить существующую систему оценки показателями обслуживания клиентов: средняя и максимальная длина очереди; среднее время ожидания в очереди; коэффициент использования времени работников; среднее число покупателей; среднее число занятых сотрудников. Своевременный расчет этих показателей позволит проанализировать сложившуюся ситуацию, что в свою очередь позволит оптимально спланировать деятельность организации.

Можно выделить несколько укрупненных блоков, отражающих основные этапы процесса планирования уточненной нами стратегии оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами (рисунок 2).



Рисунок 1 – Система стратегического планирования

Источник: разработано автором

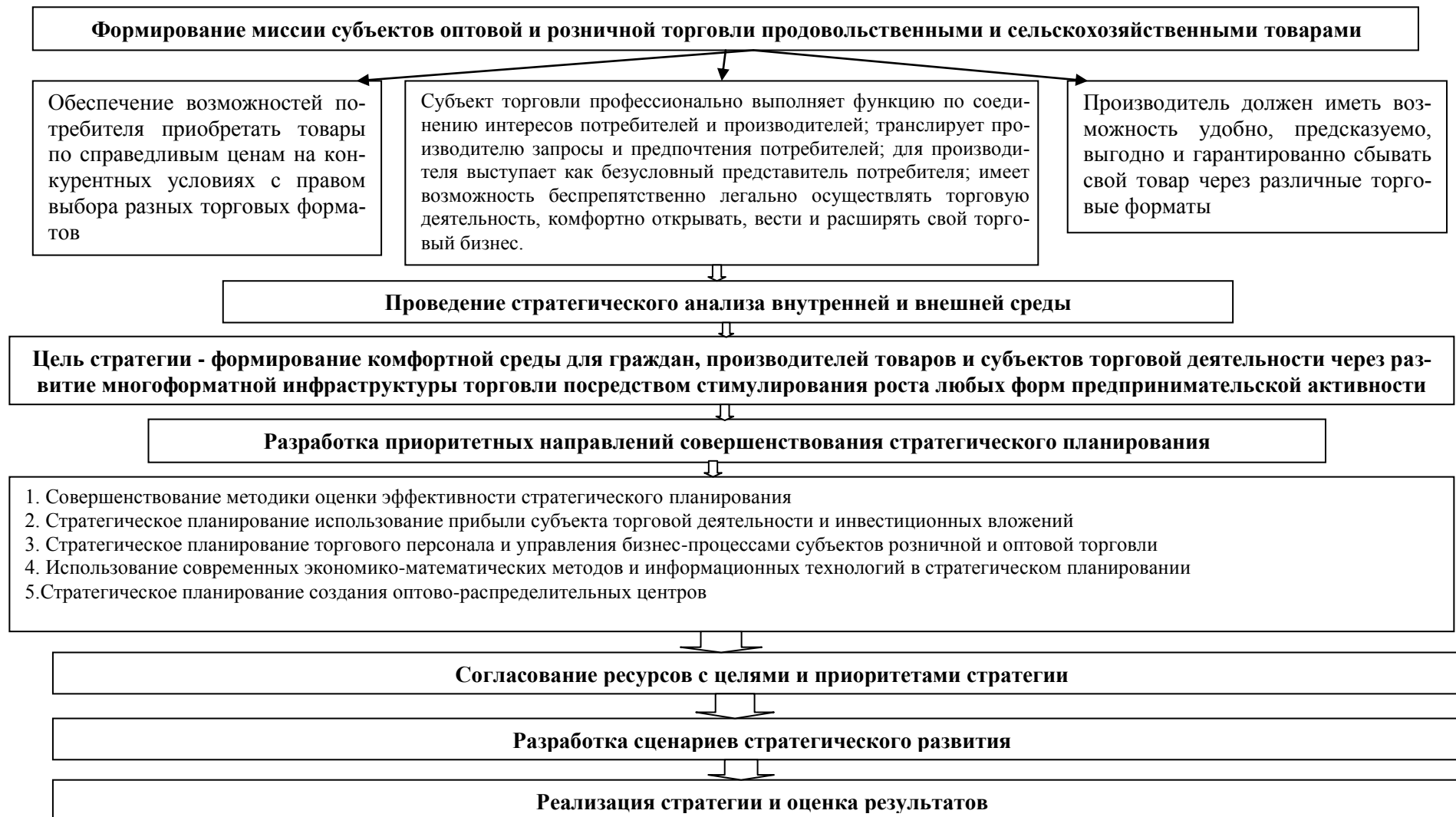


Рисунок 2 – Этапы разработки стратегии развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами
 Источник: разработано автором с учетом проекта Стратегии развития торговли в Российской Федерации до 2025 года

2.2 Факторы, определяющие состояние и динамику развития оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами в Краснодарском крае, и результаты анализа используемых методов планирования.

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

Таблица 1 – Основные показатели сферы 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, и табачные изделия	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: составлено автором на основе: торговля в Краснодарском крае 2015-2020. Статистический сборник. Краснодар, 2021.

В ходе исследований состояния и динамики развития трансформации розничной торговли в Краснодарском крае установлено: рост оборота по хозяйствующим субъектам; увеличение числа магазинов и павильонов; неравномерное распределение торговых организаций в Краснодарском крае, 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. Доминирующая часть оборота приходится на организации частной формы собственности, удельный вес продовольственных товаров в обороте розничной торговли растет. На рисунке 3

представлены факторы, ограничивающие деятельность организаций розничной торговли.

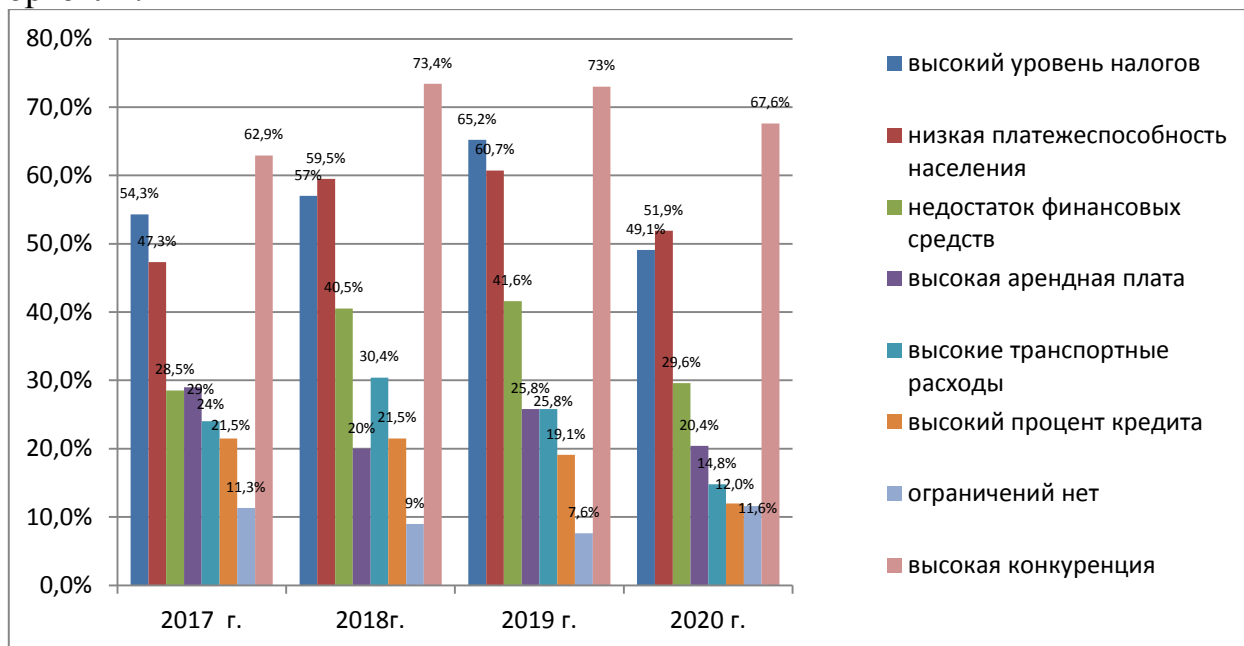


Рисунок 3 – Факторы, ограничивающие деятельность организаций розничной торговли
 Источник: составлено автором на основе: торговля в Краснодарском крае 2015-2020. Статистический сборник. Краснодар, 2021.

В результате исследований оптовой торговли 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, уменьшение количества крупных оптовых структур, отказ крупных ритейлеров от части своих оптовиков; преобладание негативных тенденций в динамике портфеля заказов и показателей реализации товаров; сокращение численности занятых; негативная коррекция финансового результирующего индикатора деятельности оптовиков – прибыли.

Организации розничной торговли Краснодарского показали более высокий темп роста прибыли, в сравнение 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%. Автором разработана матрица SWOT-анализа организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами Краснодарского края (таблица 2).

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.

Таблица 2 – 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, мультимедийной; - 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; - готовность делиться персональными данными для получения кастомизированного предложения; - неэффективность государственного регулирования торговой деятельности.

Источник: составлено автором

Как показывает анализ, в 42% организаций, использующих элементы стратегического планирования, его осуществляют специализированные подразделения, 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.

2.3 Обобщенная модель динамики основного капитала в организациях, осуществляющих оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами, с определением оптимальной нормы инвестирования прибыли в основной капитал организации

В результате анализа установлено, что количественный состав персонала в организациях торговли Краснодарского края за период с 2014 по 2020 гг. вырос на 26,7%, номинальная зарплата сотрудников растет, увеличивается стоимость основных фондов организаций, но возрастает коэффициент их износа. В 2020 г. инвестиции в основной капитал в организации торговли, в сравнении с 2019 г., уменьшились на 6,7%. Удельный вес инвестиций в оптовую торговлю сельскохозяйственным сырьем, живыми животными вырос с 2,4 до 7,7%. Доля инвестиций в розничную торговлю уменьшилась с 1,2 до 1%.

В ходе исследования автором разработана на основе современных методов теории производственных функций, динамического моделирования, дифференциальных уравнений обобщенная математическая модель динамики основного капитала в организациях оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами, позволяющая осуществлять стратегию обновления основных фондов организации.

В исследовании представлено уравнение динамики основного капитала, с помощью которого можно рассчитать (прогнозировать) значения основного капитала организации при условии постоянства фондоотдачи:

$$\frac{dK}{dt} = \xi \cdot F(K(t), L(t)) - uK(t) + \mu + I(t), \quad (5)$$

где F – непрерывная однородная функция первой степени;

$K(t), L(t)$ – соответственно, стоимость основных производственных фондов; затраты живого труда в момент времени t , тыс. руб.;

$I(t)$ – безвозмездная финансовая поддержка, тыс. руб.;

$uK(t)$ – величина выбытия капитала, тыс. руб.;

$$\mu = -\zeta(1 - c_1) \frac{A_0 r (T + 1)}{2T} - \zeta \frac{K_0}{T}, \quad \xi = \zeta(1 - c_1)(1 - c), \quad (6)$$

где ζ – доля прибыли, реинвестируемой в капитал;

A_0 – сумма заемных (кредитных) средств, тыс. руб.;

c_1 – ставка налога на прибыль, %;

c – удельные коммерческие издержки;

$r = const > 0$ – годовая процентная ставка по кредиту, %;

K_0 – стоимость капитала в начальный момент t_0 ;
 t_0, T – промежуток времени погашения кредита компании.

Решение данного уравнения на примере конкретных организаций доказывает, что результаты моделирования достаточно точно описывают изменение величины основного капитала во времени, так как относительная погрешность отклонения прогнозируемых значений от статистических составляет менее 6%.

Основной целью стратегии распределения прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, является планирование пропорций между фондом накопления и фондом потребления при обеспечении развития и роста рыночной стоимости предприятия. Критерием, на основании которого производится сравнительная оценка возможных альтернатив и выбор наилучшего решения, являлся максимум накопленной величины чистой прибыли после частичной капитализации. Степень эффективности использования основных средств определялась на основе показателя рентабельности основного капитала.

Автором определена рациональная 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. В ходе исследования построены прогнозные графики основного капитала и накопленной прибыли, оставшейся после инвестирования в основные фонды, за пять лет при трех различных стратегиях реинвестирования прибыли. В результате значение $\alpha = 0,51$ являлось оптимальным, так как в динамике на единицу стоимости основных фондов приходится все больше полученной прибыли.

2.4 Модель стратегического планирования организации, осуществляющей оптовую и розничную торговлю продовольственными и сельскохозяйственными товарами с применением методологии IDEF0 и использованием информационных технологий

Автором на основе методов функционального моделирования предложена типовая модель стратегического планирования в организациях сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами. Обоснована методология IDEF0 с учетом механизма управления реализацией стратегического плана, позволяющая однозначно определить распределение ресурсов между операциями моделируемого процесса, что дает возможность оценить эффективность их использования, с разработкой стратегической карты BSC (рисунок 4).

Для совершенствования управления бизнес-процессами организации и совершенствования управления оптовым сбытом сельскохозяйственной продукции предлагается внедрить технологию Big Data – инструмент и способ обработки большого количества структурированной и неструктурированной информации. Проект имеет достаточно хорошие перспективы к дальнейшему использованию (таблица 3).

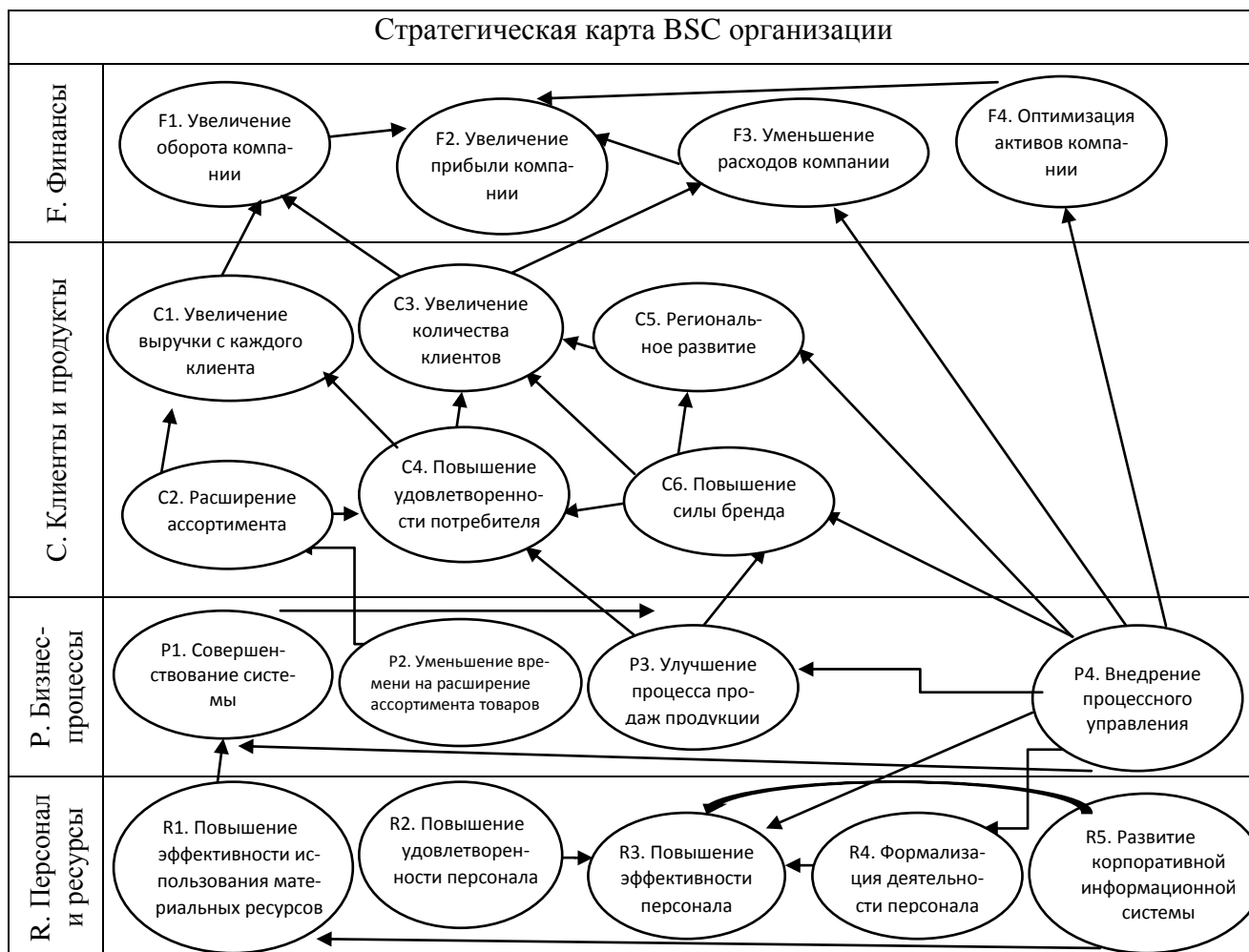


Рисунок 4 – Стратегическая карта организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами

Источник: уточнено автором

Таблица 3 – Ожидаемое значение чистой приведенной стоимости проекта

Сценарий	NPV, тыс. руб.	Вероятность реализации сценария, %	Внутренняя норма доходности, %	Индекс рентабельности	Дисконтированный срок окупаемости
Базовый	22141,2	50	65	2,51	1,6
Оптимистиче-ский	33527,0	22	92	3,41	1,2
Пессимистиче-ский	5011,8	28	25	1,3	3,6

Источник: составлено автором

Автором предложен 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 сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами.

2.5 Методический подход к оценке профессиональной готовности менеджеров к занятию тем или иным бизнес-процессом стратегического планиро-

вания, позволяющий эффективно распределить их усилия по бизнес-процессам организации.

Менеджеры организаций преследуют свои собственные цели в отношении развития бизнеса, по-разному реализуют свои предпринимательские возможности. 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 интервьюирования 40 менеджеров организаций сферы оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами были определены основные бизнес-процессы стратегического планирования, между которыми необходимо распределить усилия руководителей (рисунок 5).

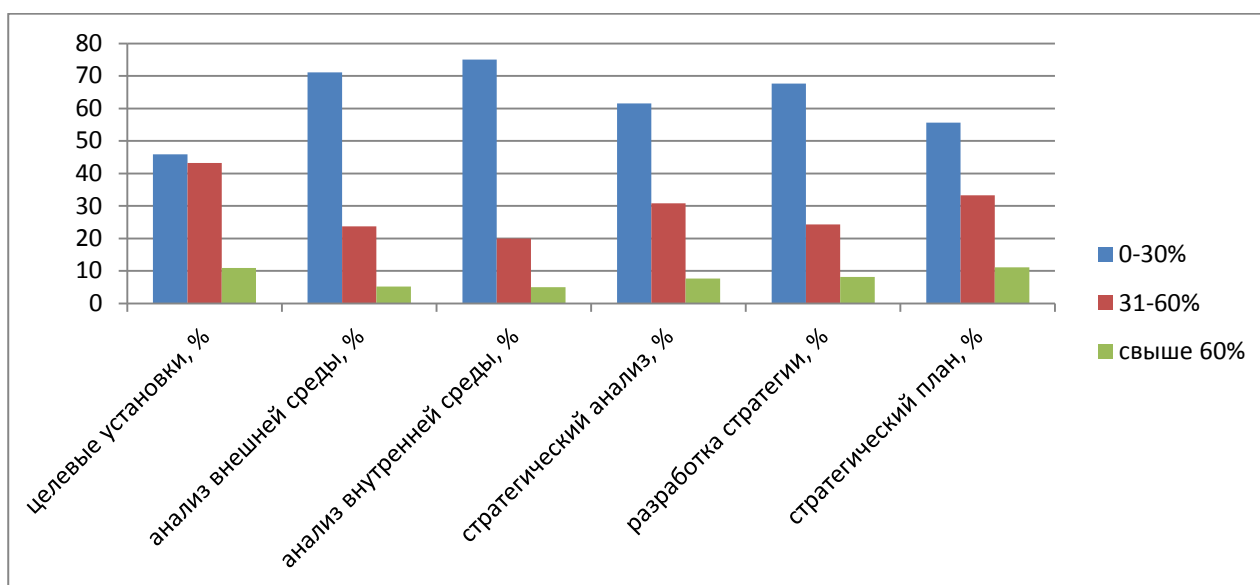


Рисунок 5 – Относительные показатели важности бизнес-процессов
 Источник: составлено автором

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. Результаты аттестации позволят распределить усилия менеджеров по бизнес-процессам организаций оптовой и розничной торговли продовольственными и сельскохозяйственными товарами методами линейного программирования. Требуется найти такие доли участия x_{ij} i -го менеджера в j -м бизнес-процессе стратегического планирования для достижения максимума целевой функции f , характеризующей совокупную полезность менеджеров:

$$f = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m t_{ij} \cdot x_{ij} \rightarrow \max, \quad (7)$$

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. По нашему мнению, этот методический подход позволяет уменьшить степень противоречия между менеджерами и результативно использовать их личные интеллектуальные ресурсы.

2.6 Стратегия планирования численности и повышения квалификации торгового персонала фирменного магазина агрофирмы.

Автором предлагается методика планирования численности торгово-оперативного персонала фирменного магазина АО фирмы Агрокомплекс им Н.И. Ткачева. Данный процесс является частью системы стратегического планирования деятельности агрофирмы, так как одной из основных функций данного вида планирования магазина розничной торговли фирмы является эффективное использование имеющихся в его распоряжении трудовых ресурсов.

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 – интенсивность потоков. В выводах модели имеются значения величин $a_{ki}, k = 1, \dots, 8, i = 1, \dots, r$, характеризующие обслуживание покупателей:

a_{1i} – суммарная заработная плата всех сотрудников i -ой фазы;

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 найти такое число персонала в i -ой фазе (n), при котором величина f_i^n достигает минимума, т.е. решить задачу поиска эффективного решения:

$$f_i^n = \sum_{k=1}^8 a_{ki}(n) \cdot \lambda_{ki} \rightarrow \min_n. \quad (8)$$

Предложенная методика оценки количественного состава персонала с применением имитационного моделирования позволяет обосновать на перспективу оптимальное число сотрудников в каждом структурном подразделении фирмы. Апробация данной методики на примере фирменного магазина АО фирмы Агрокомплекс им Н.И. Ткачева позволила рекомендовать уменьшение штата его торгового персонала.

В исследовании обоснована система мероприятий по обучению специфики трудовой деятельности персонала организации в адаптационный период. Авторский процесс адаптации включает в себя 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.

2.7 Стратегический план создания типового оптово-распределительного центра.

В ходе исследований выявлены и систематизированы факторы, препятствующие развитию экспорта продовольственных товаров и формированию сети агропродовольственных оптовых рынков, что позволило уточнить перечень услуг типового оптово-распределительного центра (ОРЦ) (рисунок 6).



Рисунок 6 – Услуги ОРЦ
Источник: составлено автором

Реализация приоритетных 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.

Автором предложен проект создания ОРЦ со строительством быстровозводимых холодильных складов из легких стальных конструкций для хранения плодовоовощной продукции. Инвестиционные затраты на строительство холодильника для плодовоовощной продукции, приобретение техники и оборудования составят 43559 тыс. руб. Инвестиционный период проекта составит 7 лет – 2022-2028 гг. Срок окупаемости проекта равен 5,3 года. Разработанные автором ключевые показатели эффективности проектной группы позволят стимулировать участников команды к исполнению сроков, бюджета проекта и выходу его на проектную мощность.

3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ

Статьи в рецензируемых научных изданиях

1. Такахо, Э. Е. Методика оптимального распределения трудовых ресурсов предприятия / Э. Е. Такахо // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 5(38). – С. 40–45. (0,5 п.л.).

2. Такахо, Э. Е. Стратегическое планирование основного капитала на малых предприятиях / В. И. Гайдук, И. В. Ариничев, Э. Е. Такахо, А.А. Москалевич // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 6(39). – С. 54–58 (0,5 п.л. /0,125 п.л.).

3. Такахо, Э. Е. Оптимизация нормы реинвестирования прибыли малого предприятия / И. В. Ариничев, В. И. Гайдук, Э. Е. Такахо // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар : КубГАУ, 2013. – № 05(089). – С. 139–150. (0,69 п.л. /0,23 п.л.).

4. Такахо, Э. Е. Совершенствование стратегического планирования в торговорозничных предприятиях / В. И. Гайдук, Э. Е. Такахо // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар : КубГАУ, 2014. – № 03(097). – С. 12–30 (1,19 п.л. /0,59 п.л.).

5. Такахо, Э. Е. 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. – № 04(098). – С. 1193–1208 (1,0 п.л. /0,5 п.л.).

6. 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. (1,12 п.л. /0,56 п.л.).

7. Такахо, Э. Е. 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. (0,94 п.л. /0,47 п.л.).

8. Такахо, Э. Е. 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. (1,12 п.л. /0,456 п.л.).

9. Такахо, Э. Е. Динамика и оценка эффективности инвестирования в воспроизводство основных производственных фондов / Э. Е. Такахо, С. В. Гладкий, С. А. Калитко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12-1. – С. 46–53. (0,36 п.л. /0,12 п.л.)

10. Такахо, Э. Е. Направления повышения экономической эффективности функционирования фирмы / Э. Е. Такахо, А. В. Кондрашова // Московский экономический журнал. – 2021. – № 1. – С. 481-500 (0,62 п.л. /0,31 п.л.)

Монографии:

11. Такахо, Э. Е. Математическое моделирование производственной деятельности субъектов малого предпринимательства / И. В. Ариничев, Э. Е. Такахо. – Краснодар: КубГАУ, 2012. – 122 с. (5,25 п.л. /2,6 п.л.)

12. Такахо, Э. Е. Совершенствование стратегического планирования в организациях розничной торговли / В. И. Гайдук, И. Р. Микитаева, Э. Е. Такахо. – Краснодар: КубГАУ, 2015. – 121 с. (7,3 п.л. /2,4 п.л.)

Статьи в журналах и сборниках научных трудов

13. Такахо, Э. Е. Государственная поддержка институциональных преобразований в России / В.И. Гайдук, Э. Е. Такахо, М.И. Ищенко, В.Д. Можегова., А.В. Кондрашова // Социально-институциональные векторы экономического развития России. Сборник материалов III всероссийской научно-практической конференции. Ч. 2 Краснодар: КубГАУ, 2013 – С. 38-43. (0,3 п.л. /0,06 п.л.).

14. Такахо, Э. Е. Ценовая политика организации на протяжении ее совершенствования / Е.А. Шибанихин, А.А. Могильных, Э. Е. Такахо // Институциональная трансформация экономики. Материалы международной научной конференции по экономике 23-25 октября 2013 г. Краснодар: КубГАУ, 2013 – С. 413-417 (0,3 п.л. /0,1 п.л.).

15. Такахо, Э. Е. Особенности развития малого бизнеса в России / Э. Е. Такахо, А. В. Кондрашова, Е.А. Боровинских // Институциональная трансформация экономики. Материалы международной научной конференции по экономике 23-25 октября 2013 г. Краснодар: КубГАУ, 2013 – С. 50-53 (0,21 п.л. /0,067 п.л.).

16. Такахо, Э.Е. Коммерческая деятельность как вид предпринимательства / Э.Е. Такахо, Гайдук В.И., Березенков В.В. // Российская экономическая модель-3: институты развития: сборник материалов Международной научно-практической конференции (14-18 мая 2014 г., г. Анапа). – Краснодар, 2014. – С. 73-84. (0,63 п.л. /0,21 п.л.).

17. Такахо, Э.Е. Анализ развития розничных торговых предприятий Краснодарского края / В.И. Гайдук, Н.В. Гайдук, Э.Е. Такахо // Новая модель экономическо-

го роста: научно-теоретические проблемы и механизм реализации. Материалы международной научно-практической конференции 22-24 апреля 2014 г. – т.1. – п. Персиановский: ДонГАУ, 2014. – С. 28-39. (0,9 п.л. /0,3 п.л.).

18. Такахо, Э.Е. Стратегическое планирование в организациях торговли / В.И. Гайдук, Э.Е. Такахо // Институциональные преобразования АПК России в условиях глобальных вызовов. Сборник тезисов по материалам международной конференции. Краснодар, 03-04 апреля 2018 г. Краснодар: КубГАУ, 2018. – С. 112. (0,04 п.л. /0,02 п.л.).

19. Такахо, Э.Е. Облачные технологии в бизнес-процессах предприятий оптовой и розничной торговли / Н.В. Гайдук, Э.Е. Такахо, А.В. Бабенко // Актуальные аспекты институциональной экономики: эволюция взглядов и геополитические вызовы. Материалы III международной научно-практической конференции. Краснодар, 2019. – С. 113-119 (0,33 п.л. /0,11 п.л.).

20. Такахо, Э.Е. Проблемы внедрения системы стратегического планирования в организациях торговли/ В.И. Гайдук, Э.Е. Такахо // Институциональные преобразования АПК России в условиях глобальных вызовов. Сборник тезисов по материалам V Международной конференции. Краснодар, 2020. – С. 81. (0,05 п.л. /0,025 п.л.).

21. Takaho E.E. Strategic planning in organizations of private retail food trade / Takaho E.E., Gayduk V.I., Strelnikov V.V., Kovalchuk M.D., Gorokhova A.E.. // EurAsian Journal of BioSciences – 2020. – № 14 – S. 6977-7003. (0,7 п.л. /0,14 п.л.).

22. Такахо, Э.Е. Институциональная трансформация системы розничной торговли в Краснодарском крае / Э.Е. Такахо // Институциональная трансформация социально-экономической системы России: приоритеты и перспективы. Материалы IV международной научно-практической конференции, текстовое электронное издание. Краснодар, 2020. – С. 431-436. (0,18 п.л.).

23. Такахо, Э.Е. Совершенствование механизма мотивации команды проекта / В.И. Гайдук, Э.Е. Такахо, Ю.А. Марченко, Д.В. Бражниченко // Институциональные тренды трансформации социально-экономической системы в условиях глобальной нестабильности. Материалы V международной научно-практической конференции. Краснодар, 2021. – С. 343-350 (0,32 п.л. /0,08 п.л.).

Подписано в печать 00.00.2022г. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. – 1,5

Тираж 100 экз. Заказ № _____.

Типография Кубанского государственного аграрного университета
имени И. Т. Трубилина.

350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13