

УДК 334.735 : 339.13

В. Т. Гришина (veragrishinat@mail.ru),
кандидат экономических наук, доцент
ГОУ ВПО Московской области
«Финансово-технологическая академия»

О. Г. Бондаренко (o_bondarenko@tut.by),
кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

ВЫБОР СТРАТЕГИЙ КООПЕРАТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ МЕТОДОМ АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ

В статье предложена разработанная авторами система общих и альтернативных стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза, оценена их эффективность на основе метода анализа иерархий. Предложена система критериев выбора стратегий.

The article presents the authors' system of common and alternative strategies of Gomel Oblpotrebsoyuz organizations. The efficiency of strategies based on the method of hierarchy analysis is estimated and the set of criteria for the selection of strategies is suggested in the article.

Ключевые слова: стратегия; метод анализа иерархий; диверсифицированная организация; стратегическая цель; маркетинговая среда.

Key words: strategy; method of hierarchy analysis; diversified organization; strategic objective; marketing environment.

Введение

Потребительская кооперация является социально ориентированной, общественно-хозяйственной и многоотраслевой организацией агропромышленного комплекса Республики Беларусь, которая обеспечивает реализацию государственного курса на улучшение качества жизни людей. Вместе с тем система снижает долю своего присутствия на всех сегментах рынка, находится на том этапе функционирования, который требует четкого понимания направления стратегического развития организаций с учетом предпосылок, существующих в их внешней и внутренней среде.

Не все проблемы стратегического управления диверсифицированных организаций нашли должное методологическое решение в экономической науке. Одна из них – разработка стратегий кооперативных организаций. В научной литературе приоритетно нашли отражение подходы к выбору маркетинговой стратегии торговых организаций (С. В. Близнюк, Л. М. Гурч и др.) [1, с. 163, 164; 2, с. 138–156]; стратегии производственной организации (В. Б. Звягинцев, П. Любецкий, С. Муромцев, Л. Усенко, В. В. Шафранов и др.) [3–7].

Объектом нашего исследования явились организации Гомельского облпотребсоюза. По результатам применения кластерного иерархического агломеративного анализа, а также метода k-средних они входят во вторую группу облпотребсоюзов, однако по ряду показателей стремятся к организациям первой группы [8, с. 16; 9, с. 13]. К таким показателям относятся:

- показатели внешней среды организаций: численность населения (тыс. чел.); среднегодовая численность населения, занятого в экономике (тыс. чел.);
- показатели внутренней среды организаций: совокупный объем деятельности (млрд р.); коэффициент соотношения темпов роста производительности труда над заработной платой в промышленности; количество приемозаготовительных пунктов (ед.); фонд заработной платы организаций общественного питания (млн р.); объем дохода на один автомобиль (млн р.).

Из всех методов, применяемых при разработке стратегий, нами использован *метод анализа иерархий* [10]. Он рассматривает объект как «открытую систему». Критерии выбора стратегии исследуемого объекта разбиваются на уровни и определяются приоритеты, что позволяет учесть влияние различных факторов на исследуемый объект, проанализировать проблемы. Варианты стратегического развития организации оцениваются относительно всех выделенных факторов и на основе их анализа выбирается оптимальный.

Исходными данными для проведения исследования явились результаты анализа маркетинговой среды кооперативных организаций, представленные перечнем значимых факторов внешней и внутренней среды, влияющих на результаты деятельности организаций (выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг), приоритетных возможностей и угроз, связанных с их внешней средой, а также сильных и слабых сторон, связанных с внутренней средой объектов исследования [8, с. 15; 9, с. 12].

Для повышения точности результатов исследования путем охвата факторов, не учтенных в данных официальной статистики, изучены результаты реализации Программы развития потребительской кооперации Республики Беларусь на 2005–2010 годы [11, с. 30–31].

Значимые факторы развития кооперативных организаций Республики Беларусь определены методом экспертных оценок заместителями председателей правлений облпотребсоюзов, райпо, руководителями организаций, их заместителями, которые являются представителями всех областей Республики Беларусь, в количестве 27 человек [12, с. 119, 120].

Процесс разработки стратегий организаций потребительской кооперации с применением метода анализа иерархий представлен тремя уровнями иерархии (рисунок 1).



Рисунок 1 – Иерархия процесса выбора общих стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза с учетом факторов маркетинговой среды, направленных на достижение стратегической цели (прямой процесс)

На первом уровне рассматривалось влияние двух сред организаций (внешней и внутренней) на стратегическую цель их функционирования – сохранение и развитие кооперативных организаций, повышение их финансовой устойчивости¹ (рисунок 1).

Общая (стратегическая) цель кооперативных организаций является фундаментом для разработки стратегий и установления ключевых целей по таким важным функциональным подсистемам организации, как маркетинг, персонал, финансы, менеджмент и др.

¹ Цель определена в соответствии с анализом целей и задач Программы развития потребительской кооперации Республики Беларусь на 2011–2015 годы.

По результатам оценки относительной важности факторов на первом уровне иерархии процесса выбора общих стратегий организаций (рисунок 1) одинаковые оценки получили внутренняя и внешняя среда.

Каждый из критериев первого уровня имеет подкритерии, влияющие на оценку стратегий организаций. Процедура парного сравнения выполняется для каждой ветви иерархии.

На втором уровне определялся приоритет факторов каждой из двух сред организации на достижение ею стратегической цели. Основными факторами внешней среды названы хорошая репутация у покупателей на селе и развитие республиканского производства.

Основными факторами внутренней среды являются снижение удельного веса розничного товарооборота облпотребсоюза в розничном товарообороте Республики Беларусь и сокращение торговых площадей в Гомельском облпотребсоюзе.

На третьем уровне иерархии построено 16 матриц с целью выбора оптимальных стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза с учетом всех факторов второго уровня. При сравнении стратегий определялась значимость (сила влияния) каждого фактора на выбор оптимального варианта стратегии с учетом намеченной стратегической цели.

Обобщенный приоритет для каждого из вариантов стратегий, представленных на рисунке 2 (стабильности, комбинированной, сокращения, роста, ликвидации), рассчитан по следующему алгоритму: приоритеты по каждому виду стратегий умножаются на приоритеты по каждому фактору влияния на выбор стратегии, а затем полученные значения суммируются.

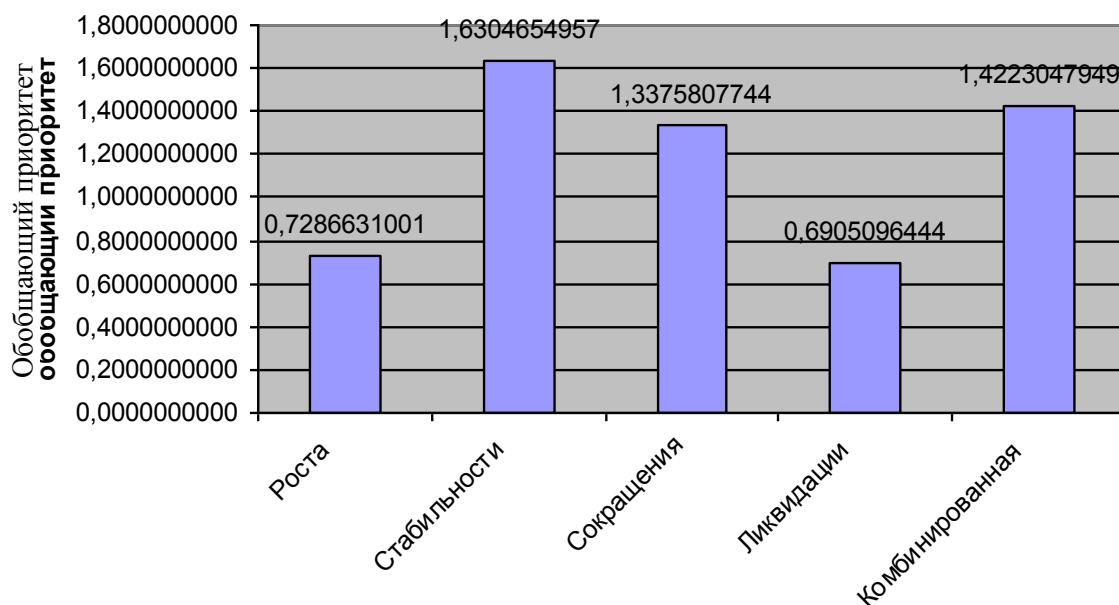


Рисунок 2 – Итоговые значения приоритета общих стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза

Таким образом, стратегия стабильности имеет наибольший вес, что позволило сделать вывод о целесообразности ее реализации организациями Гомельского облпотребсоюза.

По результатам проведенного исследования на выбор общих стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза приоритетно влияют критерии, которые можно разделить на возможности, сильные стороны, угрозы и слабые стороны (таблица 1).

Таблица 1 – Критерии выбора общих стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза по обобщенным оценкам факторов влияния

Стратегия	Критерии			
	Возможности	Угрозы	Сильные стороны	Слабые стороны
Стабильности	Развитие инфраструктуры села (0,03386516) Развитие производства (0,0453606) Уровень налоговой нагрузки (0,0112)	Социальная миссия (низкая покупательная способность сельского населения) (0,04128685) Уровень цен (0,026335)	Развитие видов деятельности и (0,26606) Образование (0,343139)	Социальная миссия (затратность обслуживания сельского населения) (0,50231327) Снижение численности пайщиков (0,13578)
Итого	0,089	0,067	0,609	0,637
Комбинированная	Рост численности населения (0,0069886)	Рост конкуренции (0,010376)	–	Слабая восприимчивость предприятий и организаций к инновациям (0,01547982)
Итого	0,006	0,010	–	0,015
Сокращения	–	–	–	Превышение темпов роста фонда заработной платы в торговле, общественном питании, заготовительной отрасли над темпами роста совокупного объема их деятельности (0,07744361) Низкие маркетинговые способности (0,424749) Недостаток собственных оборотных средств (0,329133)
Итого	–	–	–	0,83
Роста	–	Уровень цен (0,026342) Снижение численности населения, занятого в экономике (0,014349)	–	–
Итого	–	0,040	–	–

Процесс разработки альтернативных стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза представляет собой процесс, обратный процедуре определения приоритета его общих стратегий. Он включает три уровня.

На первом уровне рассматривалось влияние двух сред организации потребительской кооперации (внешней и внутренней) на стратегическую цель ее функционирования, установленную в соответствии с разработанными общими стратегиями кооперативных организаций (рисунок 3). Так как результатом выбора общей стратегии Гомельского облпотребсоюза явилась стратегия стабильности, то стратегическая цель для выбора альтернативной стратегии организации заключается в стабилизации ее деятельности (сохранении и укреплении рыночной позиции).

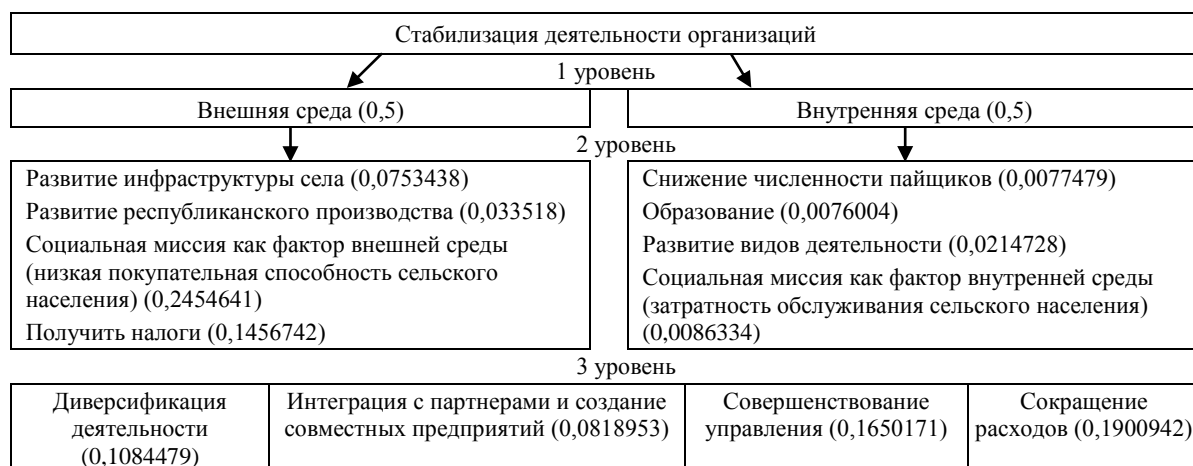


Рисунок 3 – Иерархия процесса выбора альтернативных стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза с учетом факторов маркетинговой среды, направленных на достижение стратегической цели организации (обратный процесс)

По результатам оценки относительной важности факторов *первого уровня* иерархии по степени влияния на заявленную стратегическую цель внешняя и внутренняя среда получили равные оценки.

На *втором уровне* определялся приоритет факторов каждой из двух сред организации на достижение ею стратегической цели. Причем для исследования отобраны значимые факторы, полученные в прямом процессе разработки стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза (рисунок 3). Приоритет отдан следующим факторам внешней среды: реализации кооперативными организациями социальной миссии (низкая покупательная способность сельского населения), уровню налоговой нагрузки, а также фактору внутренней среды – развитию видов деятельности организаций Гомельского облпотребсоюза.

На *третьем уровне* иерархии построено восемь матриц с целью выбора стратегических альтернатив развития организаций Гомельского облпотребсоюза в рамках стратегии стабильности. При их сравнении определяли, какую стратегическую альтернативу следует реализовать, чтобы сохранить и укрепить (стабилизировать) положение организации на рынке.

Согласно классификации стратегий определена приоритетность альтернативных направлений развития организации, относящихся к стратегии стабильности для достижения цели стабилизации деятельности организаций Гомельского облпотребсоюза. Приоритетными альтернативами стратегии стабильности для организаций Гомельского облпотребсоюза по обобщенным оценкам (рисунок 4) являются следующие: сокращение расходов, связанное с низкой покупательной способностью сельского населения, затратностью его обслуживания, уменьшением числе магазинов, расположенных в сельской местности, а также их торговой площади; совершенствование управления; диверсификация деятельности, направленная на развитие производства, ориентированная на инновации, развитие заготовительной деятельности и др.

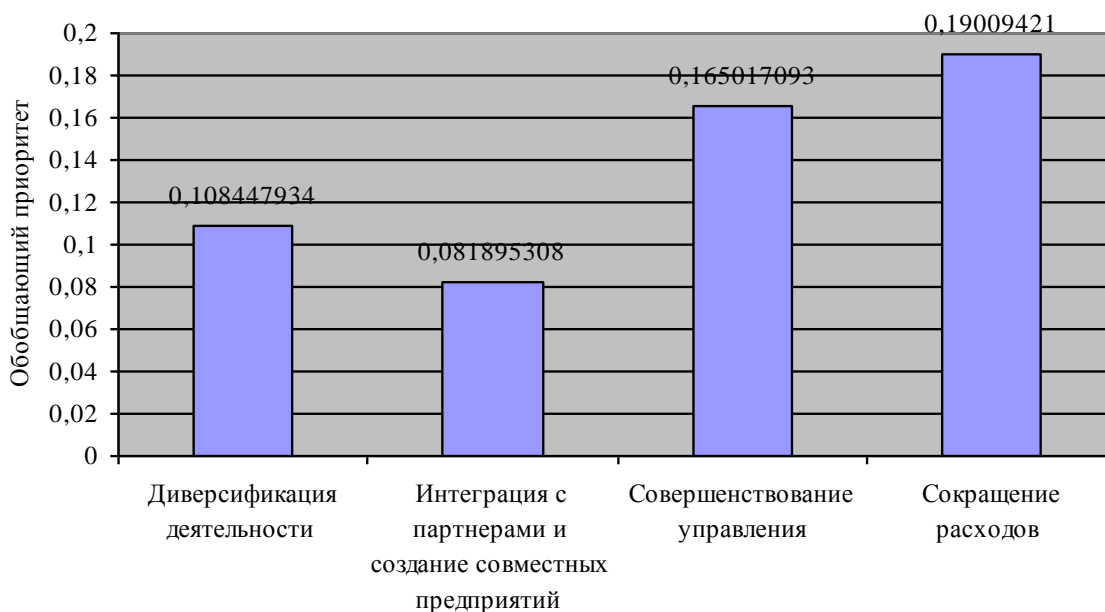


Рисунок 4 – Итоговые значения глобального приоритета альтернативных стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза

Критерии выбора альтернативных стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Критерии выбора альтернативных стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза по обобщенным оценкам факторов влияния

Стратегия	Критерии			
	Возможности	Угрозы	Сильные стороны	Слабые стороны
Сокращение расходов	Развитие инфраструктуры села (0,02307403) Получение налогов (0,0564487)	Социальная миссия (низкая покупательная способность сельского населения) (0,0951173)	–	Снижение численности пайщиков (0,0030023) Социальная миссия (затратность обслуживания сельского населения) (0,002644)
Итого	0,079	0,095	–	0,005
Совершенствование управления	Развитие инфраструктуры села (0,02307403) Развитие республиканского производства (0,0100554)	–	Образование (0,0038002)	Социальная миссия (затратность обслуживания сельского населения) (0,002644)
Итого	0,033	–	0,003	0,002
Диверсификация деятельности	Развитие республиканского производства (0,0100554)	–	–	–
Итого	0,01	–	–	–
Интеграция с партнерами и создание совместных предприятий	Развитие республиканского производства (0,0100554)	–	Развитие видов деятельности (0,0069787)	–
Итого	0,01	–	0,006	–

На основании расчета эффективности альтернативных стратегий был определен уровень адаптации каждой из них к внешней и внутренней среде, позволяющий сделать выбор наиболее оптимальной из них. Расходы определены на основе иерархии расходов (рисунок 5), а эффект – по количественным значениям обобщающих приоритетов стратегий.



**Рисунок 5 – Иерархия расходов по обеспечению альтернативных стратегий организаций
Гомельского облпотребсоюза**

Результаты расчета эффективности альтернативных стратегий приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Эффективность альтернативных стратегий организаций Гомельского облпотребсоюза

Стратегии	Эффект	Расходы	Эффективность
Сокращение расходов	0,190094	1,30247	0,145949
Совершенствование управления	0,165017	1,66667	0,09901
Диверсификация деятельности	0,108448	2,73457	0,039658

Заключение

Таким образом, сохранению и развитию организаций Гомельского облпотребсоюза, повышению их финансовой устойчивости будет способствовать предлагаемая система стратегий, включающая стратегию стабильности, направленную на сокращение расходов, совершенствование управления, диверсификацию деятельности.

Список использованной литературы

1. **Близнюк, С. В.** Методические и организационные подходы стратегического маркетинга торгового предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.02 / С. В. Близнюк ; Киев. гос. торгово-экон. ун-т. – Киев, 1997. – 211 с.
2. **Гурч, Л. М.** Стратегия маркетинга торговых предприятий на рынке продуктов питания Украины : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л. М. Гурч. – Киев, 1997. – 171 с.
3. **Звягинцев, В. Б.** Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией / В. Б. Звягинцев // Маркетинг и маркетинговые исслед. – 2005. – № 1. – С. 72–81.
4. **Любецкий, П.** Моделирование маркетинговой стратегии мясокомбината / П. Любецкий // Аграрная экономика. – 2009. – № 2. – С. 35–40.
5. **Муромцев, С.** Разработка маркетинговой стратегии промышленного предприятия / С. Муромцев // Маркетинг. – 2004. – № 1. – С. 104–109.
6. **Усенко, Л.** Разработка маркетинговой стратегии плодоовощеконсервного предприятия АПК / Л. Усенко // АПК: экономика и упр. – 1998. – № 11. – С. 28–33.
7. **Шафранов, В. В.** Маркетинговая стратегия регионального производителя на рынке товаров длительного пользования на примере мебельной отрасли / В. В. Шафранов // Маркетинг и маркетинговые исслед. – 2007. – № 1. – С. 58–67.
8. **Авдашкова, Л. П.** Комплексный анализ внешней среды деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь: текущее состояние и перспективы развития / Л. П. Авдашкова, О. Г. Бондаренко // Потребит. кооп. – 2012. – № 1. – С. 13–22.
9. **Бондаренко, О. Г.** Факторный и кластерный анализ внутренней среды как инструменты стратегического анализа маркетинговой деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь / О. Г. Бондаренко, Л. П. Авдашкова // Потребит. кооп. – 2012. – № 4. – С. 9–15.
10. **Саати, Т.** Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс ; пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.
11. **Бондаренко, О. Г.** Матрица оценки уровня стратегического маркетингового управления в субъектах рынка (на примере потребительской кооперации Республики Беларусь) / О. Г. Бондаренко // Практ. маркетинг. – 2013. – № 01. – С. 28–35.
12. **Бондаренко, О. Г.** Система стратегий развития потребительской кооперации Республики Беларусь, критериев их выбора / О. Г. Бондаренко // Вестн. Рос. гос. торгово-экон. ун-та. – 2013. – № 3. – С. 118–129.

Получено 08.05.2015 г.