

УДК 334.735

Л. П. Авдашкова,*кандидат физико-математических наук,
доцент Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации***О. Г. Бондаренко,***старший преподаватель Белорусского
торгово-экономического университета
потребительской кооперации*

КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Деятельность организаций потребительской кооперации как открытой системы зависит от факторов внешней среды. В статье отмечена важность стратегического анализа внешней среды деятельности организаций. Анализ внешней среды в статье проведен с позиций системного анализа. В работе использованы различные методы анализа (факторный, корреляционный и кластерный) с целью разработки рекомендаций по стратегическому планированию увеличения совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь, а следовательно, повышения эффективности их функционирования с учетом наиболее значимых факторов внешней среды. Статья предназначена для специалистов, занимающихся проблемами стратегического управления, студентов высших учебных заведений, аспирантов.

The activities of consumer cooperatives as an open system depend on environmental factors. The article highlights the importance of strategic analysis of external environment of organisations. The paper presents the analysis of external environment in terms of system analysis. Different methods of analysis were used in the paper (factor, correlation and cluster methods) to develop recommendations for strategic planning aimed at increase of the overall scope of activities of consumer cooperation organizations in the Republic of Belarus, therefore at increase of effectiveness of their functioning, taking into account the most important environmental factors. This article is for the experts dealing with the problems of strategic management, university students, and post-graduate students.

Введение

Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и окружения организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем, называется стратегическим анализом [1, с. 70]. В основе стратегического анализа деятельности организации лежат следующие общеметодологические принципы:

- системный подход, в соответствии с которым организация рассматривается как сложная система;

- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов организации;

- динамический принцип – анализ всех показателей в динамике;

- принцип сравнительного анализа – анализ всех показателей в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;

- принцип учета специфики организации (отраслевой и региональной) [1, с. 70].

Комплексный анализ не позволяет принять решение о направлении развития организации, он предлагает информационную базу для выбора путей совершенствования ее деятельности.

Выделяют следующие методы стратегического анализа: методы активизации интуиции экспертов; формализованные методы, которые включают в себя методы классификации (например, кластерный анализ); факторный анализ и др.

С точки зрения системного анализа организация – это открытая система, и ее развитие зависит от внешней среды или совокупности неконтролируемых факторов.

Американские исследователи А. Томпсон и А. Стрикланд [2, с. 62] предложили примерный перечень характеристик, согласно которому (при условии положительного заключения по этим характеристикам) можно составить список сильных и слабых сторон фирмы, а также угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде. Среди возможностей исследователи предложили рассматривать такие, как выход на новые рынки или сегменты рынка, расширение производства, увеличение разнообразия ассортимента, вертикальная интеграция, возможность перейти в группу с лучшей стратегией, самодовольство среди конкурирующих фирм, ускорение роста рынка. Как угрозы для деятельности организации этими же авторами рассматриваются возможность появления новых конкурентов, рост продаж товаров-заменителей, замедление роста рынка, неблагоприятная политика правительства, затухание деловой активности, возрастание силы со стороны покупателей и поставщиков, изменение потребностей и вкусов покупателей, неблагоприятные демографические изменения и др.

Ф. Котлер считает, что внешняя среда (макросреда) состоит из шести основных факторов: демографических, экономических, природных, научно-технических, политических и факторов культурной среды.

Факторы внешней среды чаще всего классифицируют по следующим группам: социально-демографическим, экономическим, политическим, технологическим, факторам конкуренции, географическим.

Другой подход к перечню компонентов внешней среды принадлежит О. С. Виханскому, который добавляет к вышеупомянутым факторам правовые и международные.

Факторы внешней среды имеют определенную связь между собой, которая показывает, в какой мере изменение одного фактора оказывает влияние на другие составляющие.

В рамках стратегического анализа при разработке направлений развития организаций потребительской кооперации Республики Беларусь важно оценить влияние факторов внешней среды на результаты деятельности этих организаций.

Анализ влияния факторов внешней среды на совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь проведен по следующим группам факторов:

- социально-демографическим (численность населения, тыс. чел.; число жителей на 1 км²; ввод в действие общей площади жилых домов, тыс. м²; ввод в действие общей площади жилых домов в сельских населенных пунктах, тыс. м²);

- экономическим (среднегодовая численность экономически активного населения, тыс. чел.; денежные доходы в расчете на душу населения, тыс. р. в месяц; номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников, тыс. р.; численность безработных, тыс. чел.; объем выпуска продукции промышленности, млрд р.; объем производства потребительских товаров, млрд р.; объем производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий, млрд р.; валовой сбор картофеля, овощей, тыс. т; объем платных услуг населению, млрд р.; совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации, млн р.);

- факторам конкуренции (розничный товароборот Республики Беларусь (без розничного товарооборота потребительской кооперации), млрд р.; число объектов розничной торговой сети (без

числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации), ед.; число объектов общественного питания по формам собственности, ед.);

- географическим (размер территории, тыс. км²; города, сельские населенные пункты по областям, ед.).

По статистическим данным на основе корреляционного анализа оценена зависимость совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь от воздействия перечисленных выше 20 факторов внешней среды и выявлены наиболее значимые из них.

На совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации наиболее сильное влияние оказывают следующие факторы: количество городов, численность населения, среднегодовая численность экономически активного населения, а также фактор конкуренции, для которых коэффициент корреляции больше 0,7 и близок к 1, причем все коэффициенты значимы, так как наблюдаемые значения *t*-статистики больше критического значения, равного 2,78 (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты корреляционного анализа совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь и наиболее значимых факторов внешней среды (2009 год)

Показатели	Коэффициент корреляции	Наблюдаемые значения <i>t</i> -статистики
Совокупный объем деятельности, млрд р.	1,00	—
Количество городов	0,99	13,44
Численность населения, тыс. чел.	0,86	3,41
Среднегодовая численность населения, занятого в экономике, тыс. чел.	0,87	3,45
Розничный товарооборот Республики Беларусь (без розничного товарооборота потребительской кооперации), млрд р.	0,91	4,29
Число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (без числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации), ед.	0,96	7,06

Показатели внешней среды организаций, функционирующих в разных областях Республики Беларусь, различны в зависимости от географического, экономического, социально-демографического фактора, а также фактора конкуренции. С целью систематизации процесса стратегического планирования, дифференциации подхода к разработке стратегии развития организаций потребительской кооперации путем их классификации по совокупному объему деятельности и приоритетным факторам внешней среды, влияющим на субъекты рынка, проведен кластерный анализ с использованием программного продукта Statistica 6.0.

Кластерный анализ – один из методов многомерного анализа, который предназначен для группировки (кластеризации) совокупности элементов, характеризующихся многими факторами, и получения однородных групп (кластеров). Разбиение на кластеры зависит от абсолютных значений исходных данных. Эту проблему в системе Statistica 6.0 решают с помощью процедуры стандартизации (таблица 2).

Таблица 2 – Стандартизированные значения наиболее значимых для организаций потребительской кооперации факторов внешней среды (2009 год)

Облпотребсоюзы	Совокупный объем деятельности облпотребсоюзов, млн р.	Количество городов	Численность населения, тыс. чел.	Среднегодовая численность населения, занятого в экономике, тыс. чел.	Розничный товарооборот Республики Беларусь (без розничного товарооборота потребительской кооперации), млрд р.	Число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (без числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации), ед.
Минский	1,27273724	1,4752149	0,862287075	1,08683936	1,33135996	1,12835374
Брестский	0,840800671	0,670552226	0,741801494	0,5222359	0,660459622	1,15271131
Витебский	0,150155954	0,134110445	-0,272782538	-0,303262521	0,0263122937	-0,169007349
Гомельский	-0,00427974146	-0,134110445	0,978000951	0,951709147	0,167893484	-0,135675937
Гродненский	-1,35123917	-1,20699401	-1,22115915	-1,13678848	-0,661133216	-1,434319
Могилевский	-0,908174949	-0,938773116	-1,08814784	-1,12073341	-1,52489214	-0,54206276

Классификация облпотребсоюзов по шести наиболее значимым факторам внешней среды проведена по методу Уорда, который относится к эвристическим методам, когда число группировок заранее не определено. Каждый из облпотребсоюзов выступает в данной классификации как объект, характеризуемый определенными значениями шести показателей. Соответственно, они могут быть представлены в качестве точек в шестимерном пространстве – пространстве свойств изучаемых объектов. Результат сравнения расстояний между этими точками будет отражать степень близости рассматриваемых облпотребсоюзов, их сходство друг с другом. Социально-экономический смысл подобного понимания сходства означает, что облпотребсоюзы считаются тем более похожими, чем меньше различия между одноименными показателями, характеризующими их.

Первый шаг подобного анализа заключается в выявлении пары облпотребсоюзов, расстояние между которыми является наименьшим. Это, очевидно, будут наиболее сходные, похожие облпотребсоюзы. В дальнейшем оба эти объекта считаются единой группой, единым кластером. Расстояние между вновь полученным кластером и остальными объектами полагается равным среднему из расстояний между последними и двумя объектами, которые составляют новый кластер.

Результаты кластерного иерархического агломеративного анализа представлены на дендрограмме (рисунок 1), на которой облпотребсоюзы можно разбить на три или два кластера.

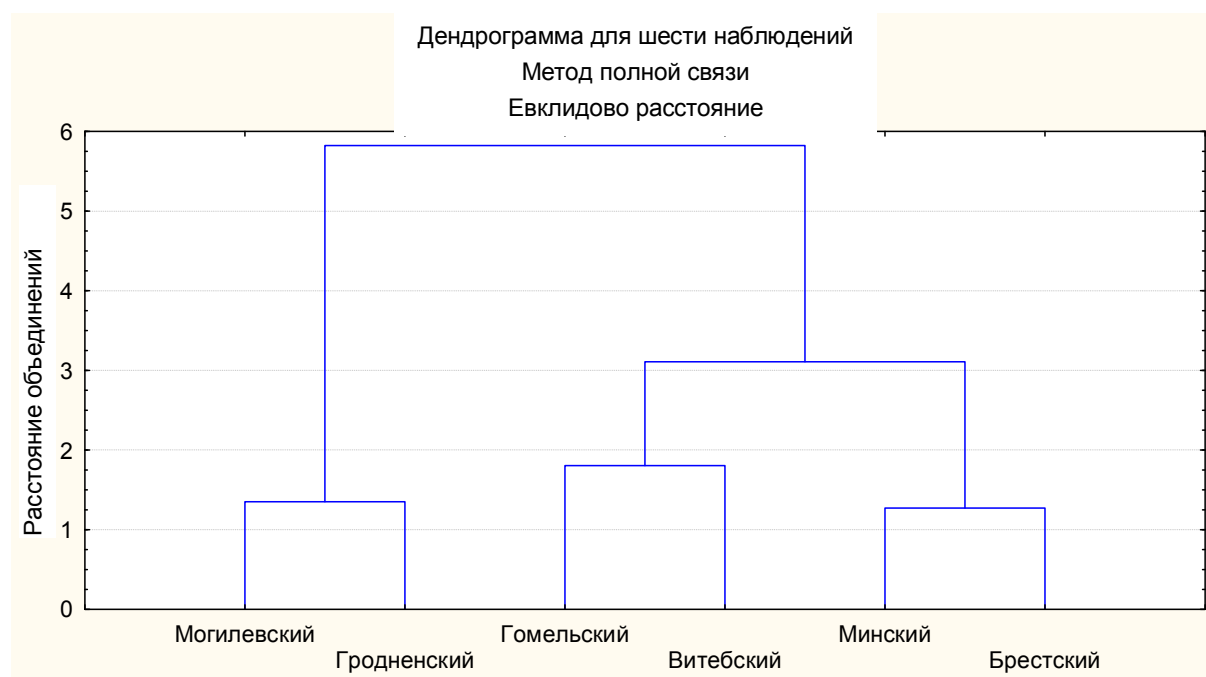


Рисунок 1 – Дендрограмма систематизации методом иерархической классификации по факторам внешней среды, приоритетно влияющим на деятельность облпотребсоюзов

Для проверки полученных результатов также проведена классификация по методу k -средних. Принудительно задано количество кластеров (3). Полученные результаты обоих подходов полностью совпадают (таблица 3 и рисунок 1).

Таблица 3 – Результаты кластерного анализа организаций потребительской кооперации Республики Беларусь по факторам внешней среды за 2009 год

Области	Совокупный объем деятельности облпотребсоюзов, млн р.	Количество городов	Численность населения, тыс. чел.	Среднегодовая численность населения, занятого в экономике, тыс. чел.	Розничный товарооборот Республики Беларусь (без розничного товарооборота потребительской кооперации), млрд р.	Число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (без числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации), ед.	Номер кластера (иерархическая классификация, классификация методом k -средних)
Минская	1 313,1	24	1 418,9	672,8	7 498	7 362	1
Брестская	1 225,53	21	1 398,7	630,6	6 966,8	7 381	1

Окончание таблицы 3

Области	Совокупный объем деятельности облпотребсоюзов, млн р.	Количество городов	Численность населения, тыс. чел.	Среднегодовая численность населения, занятого в экономике, тыс. чел.	Розничный товарооборот Республики Беларусь (без розничного товарооборота потребительской кооперации), млрд р.	Число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (без числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации), ед.	Номер кластера (иерархическая классификация, классификация методом k-средних)
Витебская	1 085,51	19	1 228,6	568,9	6 464,7	6 350	2
Гомельская	1 054,2	18	1 438,3	662,7	6 576,8	6 376	2
Могилевская	870,946	15	1 091,9	507,8	5 236,5	6 059	3
Гродненская	781,12	14	1 069,6	506,6	5 920,4	5 363	3

Следовательно, облпотребсоюзы можно разделить на три однородных кластера: кластер 1 (Минский и Брестский облпотребсоюзы), кластер 2 (Гомельский и Витебский облпотребсоюзы), кластер 3 (Могилевский и Гродненский облпотребсоюзы).

Таким образом, объединенные группы облпотребсоюзов рассматриваются как единое целое с характеристиками, примерно равными средним из характеристик входящих в него облпотребсоюзов (рисунок 2).

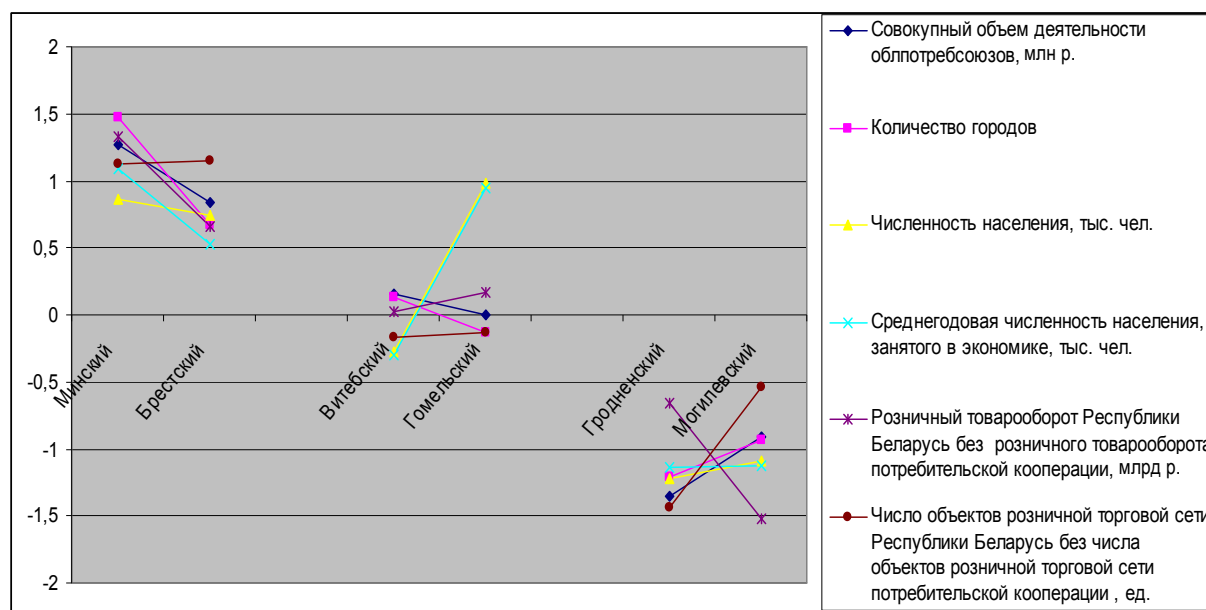


Рисунок 2 – Стандартизированные значения наиболее значимых факторов внешней среды по кластерам (2009 год)

С учетом динамического принципа проведен стратегический анализ развития облпотребсоюзов по экономическому показателю и фактору конкуренции в динамике.

Результаты корреляционного анализа показали зависимость совокупного объема деятельности потребительской кооперации от розничного товарооборота и числа объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (фактор конкуренции). Значения коэффициентов корреляции – положительные (таблица 1), т. е. с ростом числа объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (без числа объектов потребительской кооперации) и увеличением розничного товарооборота Республики Беларусь (без розничного товарооборота потребительской кооперации) растет совокупный объем деятельности системы в период с 2006 по 2010 год по всем кластерам (таблица 4, рисунки 3–5).

Таблица 4 – Совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации и факторы конкуренции в 2006–2010 годах по кластерам (средние значения)

Кластеры	Совокупный объем деятельности, млрд р.	Розничный товарооборот Республики Беларусь без розничного товарооборота потребительской кооперации, млрд р.	Число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь без числа объектов потребительской кооперации, ед.
<i>2006 год</i>			
Кластер 1	775,83	3 369,95	3 611
Кластер 2	653,15	3 288,04	3 313
Кластер 3	490,92	2 977,30	3 107,5
<i>2008 год</i>			
Кластер 1	1 141,07	5 647,19	4 917,5
Кластер 2	959,94	5 256,48	3 950
Кластер 3	736,16	4 724,87	4 033
<i>2009 год</i>			
Кластер 1	1 269,32	6 082,8	5 264
Кластер 2	1 069,86	5 554,42	4 550
Кластер 3	826,03	4 818,99	4 221
<i>2010 год</i>			
Кластер 1	1 461,06	7 932,91	5 574,5
Кластер 2	1 214,97	7 164,52	4 754
Кластер 3	925,39	6 282,73	4 491,5
<i>Темп роста 2010 года к 2006 году, %</i>			
Кластер 1	188,3222	235,4014	154,3755
Кластер 2	186,017	217,8964	143,4953
Кластер 3	188,5012	211,0211	144,5374

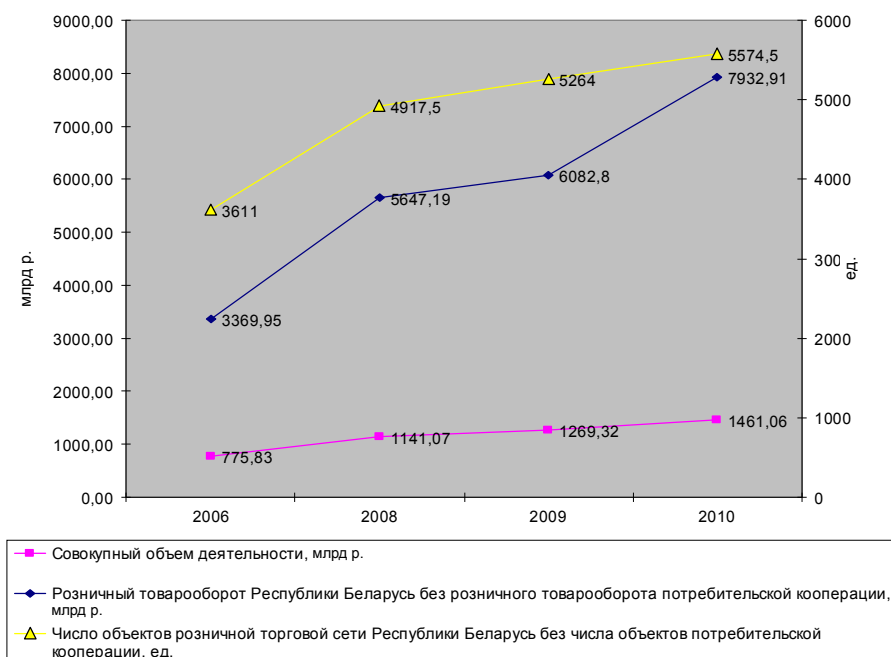


Рисунок 3 – Совокупный объем деятельности обпотребсоюзов кластера 1, розничный товарооборот и число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (без розничного товарооборота и числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации) в 2006–2010 годах*

* Собственная разработка авторов на основе [3, с. 467, 477].

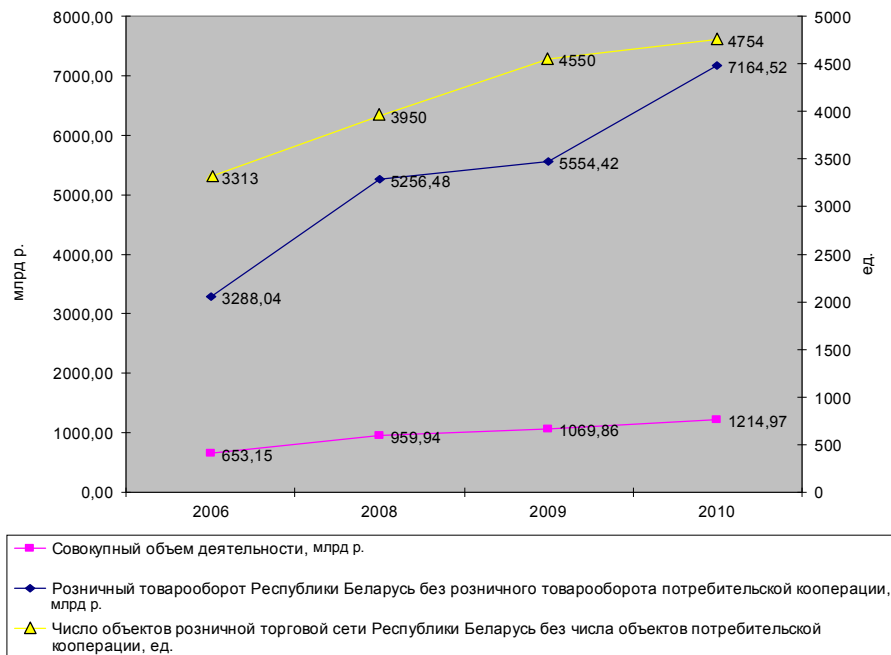


Рисунок 4 – Совокупный объем деятельности облпотребсоюзов кластера 2, розничный товарооборот и число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (без розничного товарооборота и числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации) в 2006–2010 годах*

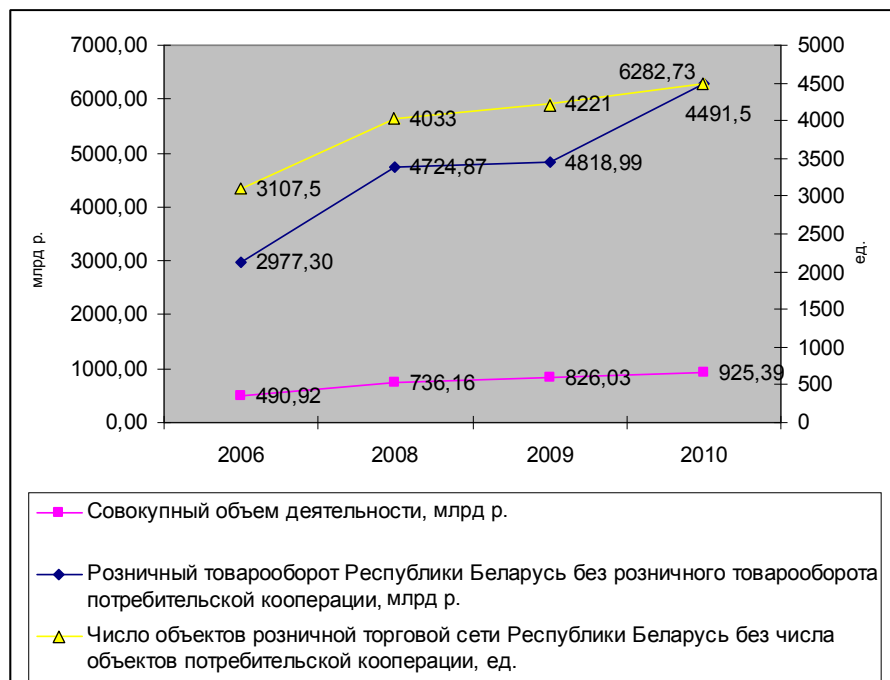


Рисунок 5 – Совокупный объем деятельности облпотребсоюзов кластера 3, розничный товарооборот и число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (без розничного товарооборота и числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации) в 2006–2010 годах*

Однако темпы роста совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации кластера 2 в период с 2006 по 2010 год ниже темпов роста совокупного объема деятельности организаций кластеров 1 и 3 (см. таблицу 4). Темпы роста розничного товарооборота организаций

* Собственная разработка авторов на основе [3, с. 467, 477].

Республики Беларусь за 2006–2010 годы превышают темпы роста розничного товарооборота потребительской кооперации по организациям, входящим в кластеры 1 и 2 (235,4 и 217,8% (таблица 4), 208,3 и 207,7% соответственно). Темпы роста розничного товарооборота организаций потребительской кооперации кластера 3 превышают темпы роста розничного товарооборота организаций Республики Беларусь (219,4 и 211,02% (таблица 4) соответственно). Подобные изменения, на наш взгляд, могут быть связаны со степенью влияния факторов конкуренции на совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации.

Множественный коэффициент корреляции показывает наиболее высокую зависимость совокупного объема деятельности от розничного товарооборота и числа объектов розничной торговой сети Республики Беларусь в организациях кластера 1 (0,998). Данный показатель в организациях кластера 2 составил 0,997, кластера 3 – 0,995.

Активизация коммерческой деятельности облпотребсоюзов должна быть направлена на результативность использования розничной торговой сети. В кластере 1 (Минский и Брестский облпотребсоюзы) показатели совокупного объема деятельности и удельного веса количества магазинов Минского облпотребсоюза в числе объектов розничной торговой сети Республики Беларусь превышают показатели Брестского облпотребсоюза (таблица 5). Однако удельный вес розничного товарооборота потребительской кооперации в розничном товарообороте Республики Беларусь в 2010 году составляет 14,5 % в Минском облпотребсоюзе и 15,01% – в Брестском (таблица 6).

По кластеру 2 (Витебский и Гомельский облпотребсоюзы) совокупный объем деятельности Витебского облпотребсоюза превышает показатель Гомельского облпотребсоюза. Однако в 2010 году удельный вес количества магазинов Гомельского облпотребсоюза в числе объектов розничной торговой сети Республики Беларусь выше такого же показателя в Витебском облпотребсоюзе (26,8 и 25,3% соответственно) (таблица 5). Удельный вес розничного товарооборота потребительской кооперации в розничном товарообороте Республики Беларусь в 2010 году составляет 14,5 % в Гомельском облпотребсоюзе и 14,2% – в Витебском (таблица 6).

Таблица 5 – Удельный вес количества магазинов потребительской кооперации в числе объектов розничной торговой сети Республики Беларусь по областям в 2006–2010 годах, %

Облпотребсоюзы	2006	2009	2010	Отклонение 2010 года от 2006 года (+; –)
Минский	39,61	29,54	27,03	–12,58
Брестский	34,24	26,54	25,3	–8,94
Витебский	33,99	27,06	25,3	–8,69
Гомельский	35,12	28,11	26,8	–8,32
Гродненский	33,31	26,42	23,8	–9,51
Могилевский	31,87	24,59	22,7	–9,17
Белкоопсоюз	30,94	24,39	22,6	–8,34
Примечание – Таблица является собственной разработкой авторов на основе [3, с. 477; 4–8, с. 5, 6].				

Таблица 6 – Удельный вес розничного товарооборота потребительской кооперации в розничном товарообороте Республики Беларусь в 2006–2010 годах, %

Облпотребсоюзы	2006	2007	2008	2009	2010	Отклонение 2010 года от 2006 года (+; –)	Прогнозное значение доли рынка потребительской кооперации на 2011 год, полученное методом экстраполяции динамического ряда
Минский	16,3	15,5	13,02	14,5	14,5	–1,8	15,02442
Брестский	14,6	14,9	13,47	14,7	15,01	0,41	15,5559
Витебский	14,1	14,3	12,74	13,9	14,2	0,1	14,71762
Гомельский	13,9	14,8	11,69	14,2	14,5	0,6	15,56828
Гродненский	10,7	10,9	9,78	11,2	11,4	0,7	11,99145
Могилевский	12,7	12,9	11,47	14,2	14,4	1,7	15,52266
Белкоопсоюз	9,9	9,7	8,56	9,8	9,2	–0,7	–
Примечание – Таблица является собственной разработкой авторов на основе [3, с. 467; 4–8, с. 5, 6].							

Направлением роста совокупного объема деятельности Гродненского облпотребсоюза (кластер 3), так же, как Минского и Гомельского, может явиться оценка конкурентоспособности розничной торговой сети и разработка направлений по ее повышению, так как показатель удельного веса количества магазинов Гродненского облпотребсоюза в числе розничных торговых единиц Рес-

публики Беларусь в 2010 году превышает такой же показатель Могилевского облпотребсоюза (23,8 и 22,7% соответственно) (см. таблицу 5). Однако удельный вес розничного товарооборота Гродненского облпотребсоюза в розничном товарообороте Республики Беларусь составляет 11,4%, что ниже значения по Могилевскому облпотребсоюзу (14,4%) (см. таблицу 6).

В результате анализа внешней среды деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь определен перечень внешних факторов, которые являются потенциальными носителями *угроз* для них, и список факторов макроокружения, изменения в которых могут предоставить дополнительные *возможности* для организаций (таблица 7). Под возможностями мы понимаем положительные тенденции изменения внешней среды, которые могут привести к увеличению совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации. Под угрозами мы понимаем отрицательные тенденции, которые при отсутствии соответствующей реакции со стороны организации могут привести к уменьшению совокупного объема деятельности субъекта хозяйствования.

Таблица 7 – **Возможности и угрозы, связанные с внешней средой организаций потребительской кооперации Республики Беларусь в 2006–2010 годах, полученные по результатам исследований**

Имеющиеся возможности	Требующие нивелирования угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Рост конкуренции с целью активизации коммерческой деятельности (повышение конкурентоспособности розничной торговой сети) • Рост удельного веса розничного товарооборота всех облпотребсоюзов в розничном товарообороте Республики Беларусь в 2011 году в соответствии с тенденцией роста данного показателя в 2008–2010 годах (таблица 8) • Превышение темпов роста розничного товарооборота организаций потребительской кооперации кластера 3 над темпами роста розничного товарооборота организаций Республики Беларусь 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение удельного веса количества магазинов потребительской кооперации в числе объектов розничной торговой сети Республики Беларусь по областям в 2006–2010 годах • Наиболее высокая зависимость совокупного объема деятельности от розничного товарооборота и числа объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (фактор конкуренции) в организациях кластеров 1 и 2 • Рост конкуренции со стороны частной формы собственности (лидеры рынка с улучшающейся конкурентной позицией) и иностранной (слабая улучшающаяся конкурентная позиция) [9, с. 124–128] • Снижение удельного веса розничного товарооборота Минского облпотребсоюза в розничном товарообороте Республики Беларусь в 2006–2010 годах • Превышение темпов роста розничного товарооборота организаций Республики Беларусь над темпами роста розничного товарооборота организаций потребительской кооперации кластеров 1 и 2

Факторный анализ и графическое изображение процесса агломерации, представленное дендрограммой, позволили обнаружить неочевидные, не известные ранее закономерности в полученных наборах данных, а значит, получить новые знания, являющиеся необходимым условием принятия стратегических управленческих решений (таблица 8).

Таблица 8 – **Стратегические направления развития организаций потребительской кооперации Республики Беларусь в рамках кластеров**

Номер кластера	Облпотребсоюзы	Стратегические направления
1	Минский облпотребсоюз, Брестский облпотребсоюз	1. Повышение результативности использования розничной торговой сети Минского облпотребсоюза 2. Рост (сохранение) доли рынка
2	Гомельский облпотребсоюз, Витебский облпотребсоюз	1. Использование возможностей, связанных с внешней средой Гомельского облпотребсоюза: более полный охват денежных доходов населения розничным товарооборотом с учетом факторов конкурентоспособности по сравнению с Витебским облпотребсоюзом (более высокие показатели удельного веса числа магазинов потребительской кооперации в числе объектов торговой сети Республики Беларусь; удельного веса розничного товарооборота потребительской кооперации в розничном товарообороте Республики Беларусь) 2. Рост (сохранение) доли рынка

Окончание таблицы 8

Номер кластера	Облпотребсоюзы	Стратегические направления
3	Могилевский облпотребсоюз, Гродненский облпотребсоюз	1. Повышение конкурентоспособности розничной торговой сети Гродненского облпотребсоюза 2. Рост (сохранение) доли рынка

Таким образом, для организаций потребительской кооперации Республики Беларусь также реальны угрозы и возможности, предложенные американскими исследователями А. Томпсоном и А. Стрикландом: выход на новые рынки или сегменты рынка, ускорение роста рынка; возможность появления новых конкурентов, затухание деловой активности, которые выявлены в результате анализа макросреды.

Заключение

Разработанный подход использования многомерного комплексного анализа в стратегическом планировании деятельности организаций включает следующие этапы:

1. Осуществление корреляционного анализа для выявления факторов внешней среды, влияющих на совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации.
2. Проведение многомерной классификации облпотребсоюзов, позволяющей выделить группы организаций, однородных по системе показателей.
3. Разработку рекомендаций по увеличению совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации, росту эффективности их функционирования с учетом проведенной классификации в соответствии с наиболее значимыми факторами внешней среды.

Реализация предложенного подхода позволила сделать следующее:

- определить наиболее значимые факторы внешней среды, влияющие на результаты деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь;
- классифицировать облпотребсоюзы по ключевым факторам влияния;
- выявить приоритетные возможности и угрозы для объектов исследования, связанные с экономическими и конкурентными факторами внешней среды;
- предложить стратегические направления развития организаций потребительской кооперации в соответствии с выделенными факторами.

Список литературы

1. **Ассэль, Генри.** Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Генри Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
2. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.
3. **Статистический** ежегодник Республики Беларусь. 2010 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2011. – 634 с.
4. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2006 год : стат. сб. / Белкоопсоюз. – Минск : Белкоопсоюз, 2007. – 76 с.
5. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2007 год : стат. сб. / Белкоопсоюз. – Минск : Белкоопсоюз, 2008. – 75 с.
6. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2008 год : стат. сб. / Белкоопсоюз. – Минск : Белкоопсоюз, 2009. – 77 с.
7. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2009 год : стат. сб. / Белкоопсоюз. – Минск : Белкоопсоюз, 2010. – 76 с.
8. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2010 год : стат. сб. / Белкоопсоюз. – Минск : Белкоопсоюз, 2011. – 71 с.
9. **Бондаренко, О. Г.** Оценка конкурентных позиций торговых организаций потребительской кооперации Республики Беларусь / О. Г. Бондаренко // Управление торговлей: теория, практика, инновации : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. – Ярославль–Москва : Канцлер, 2011. – 540 с.