

УДК 339.138:339.1/.5

О. Г. Бондаренко,
старший преподаватель Белорусского
торгово-экономического университета
потребительской кооперации

МАТРИЧНЫЙ ПОДХОД К ОБОБЩАЮЩЕМУ АНАЛИЗУ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ

В статье отмечена важность решения проблемы разработки маркетинговой стратегии организации. В ней представлена разработанная автором матрица обобщающей оценки внешней и внутренней среды организации потребительской кооперации как инструмент оценки ее стратегической позиции на рынке и принятия обоснованных стратегических маркетинговых решений.

The article notes the importance of problem solving of the development of marketing strategy of the organization. The assessment matrix summarizing the external and internal environment of consumer cooperatives as a tool of evaluation of its strategic position in the market and making rational strategic marketing decisions are presented in it.

Введение

Наиболее сложным этапом процесса разработки маркетинговых стратегий организаций является определение направлений развития их маркетинговой деятельности, так как предстоит определить, каким способом, с помощью каких действий субъекты хозяйствования могут достичь своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения. При этом в научной литературе приоритетно нашли отражение подходы к разработке маркетинговых стратегий торговых организаций (С. В. Близнюк, Л. М. Гурч и др.) [1, с. 163, 164; 2, с. 138–156], маркетинговой стратегии производственной организации (В. Б. Звягинцев, П. Любецкий, С. Муромцев, Л. Усенко, В. В. Шафранов и др.) [3–7] и др. сценарный аспект развития института потребительской кооперации рассматривает Л. Н. Коровина [8].

Таким образом, в работах зарубежных и отечественных авторов вопросы разработки маркетинговой стратегии организации рассматриваются преимущественно применительно к субъектам хозяйствования, деятельность которых не диверсифицирована.

Выбору маркетинговой стратегии организации предшествует обобщающий анализ ее внешней и внутренней среды. На этапе обобщающего анализа среды (внешней и внутренней) необходимо получить комплексное представление об организации.

Из множества методов, которые могут быть применены для анализа среды деятельности организации (таблица 1), широко признанным является метод SWOT, который позволяет оценить силу, слабость, возможности и угрозы. При помощи матрицы SWOT можно осуществить следующее:

- свести результаты проведенных исследований в систему;
- оценить степень воздействия факторов внешнего окружения организации и ее внутренних факторов на деятельность субъекта рынка;
- установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями с целью определения стратегической позиции организации на рынке;
- выбрать стратегию организации и возможные стратегические альтернативы;
- сформулировать критерии выбора наилучшего варианта из стратегических альтернатив (определение решающих факторов успеха, которые будут играть ключевую роль в развитии организации; их, как правило, четыре–пять).

Таблица 1 – Этапы и соответствующие им методы оценки положения организации на рынке

Этапы	Методы, инструменты
1.1. Оценка внешней среды организации	Матрица возможностей Матрица угроз Составление профиля среды Анализ «поля сил» СТЕP-анализ Стратегические зоны Контактные аудитории Котлера Концепция движущих сил Пять конкурентных сил Портера Ключевые факторы успеха Метод 5x5 А. Х. Мескома Анкетный Модель GETS (Government (правительство), Economy (экономика), Technology (технология), Society (общество)) Матрица «Вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию» Дж. Х. Вилсона и др.
1.2. Оценка внутренней среды организации	Составление профиля среды Матрица профиля стратегических преимуществ График Портера «Рентабельность – доля рынка» Матрица «Вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию» Дж. Х. Вилсона Анкетный Модель Мак-Кинси «7с» и др.
1.3. Обобщающий анализ маркетинговой среды организации	SWOT-анализ Матрица Ансоффа «Продукт – рынок» Матрица БКГ Матрица ДЭМК Матрица «Покупатель – продавец» Метод анализа иерархий Метод разниц Анкетный Метод рангов и др.

Разные варианты матриц, имеющих в литературе и предназначенных для проведения обобщающего анализа маркетинговой среды организации, позволяют однозначно определить ее стратегическую позицию на рынке и не учитывают специфику деятельности организаций потребительской кооперации.

Мы сделали предположение, что стратегическая позиция организаций потребительской кооперации на рынке неоднозначна по факторам внешней и внутренней среды, что влияет на выбор их маркетинговых стратегий.

В современной литературе маркетинговая стратегия преимущественно позиционируется как функциональная стратегия организации [9, с. 14]. Однако, по мнению А. П. Дуровича, маркетинговая стратегия тесным образом связана с общей стратегией фирмы [10, с. 111]. Стратегию маркетинга О. С. Виханский рассматривает как средство осуществления стратегии фирмы [11, с. 200]. Как отмечает преподаватель Гарвардской школы бизнеса Д. Хансен, «80% стратегии предприятия – это стратегия маркетинга». Как отмечает А. И. Панов, маркетинговая стратегия как экономическая категория относится как к корпоративным, общеорганизационным вопросам, так и к вопросам проблематики маркетинга [12, с. 139]. На наш взгляд, стратегию маркетинга необходимо рассматривать как философию бизнеса¹, определяющую общее направление развития организации, развитие ее видов деятельности, а также функциональных подразделений. Стратегия маркетинга должна рассматриваться на уровне высшего управленческого звена, а маркетинговая философия, рыночная ориентация – присутствовать в умах руководителей организаций [13, с. 32].

¹ «Маркетинг – это одновременно философия бизнеса и активный процесс» [14, с. 1].

Таким образом, разделяя мнения О. С. Виханского, В. В. Варнавского, Е. П. Голубкова, У. Кинга, Д. Клиланда, Н. Н. Лещук, С. В. Разумовой и других, а также принимая во внимание диверсифицированность деятельности организаций потребительской кооперации, автор рассматривает *маркетинговую стратегию организации потребительской кооперации* как перспективные, качественно определенные направления (система направлений) ее развития, касающиеся отраслей деятельности, разработанные с учетом влияния значимых для организации факторов внешней и внутренней среды, обеспечивающие достижение стратегических целей субъекта хозяйствования на рынке.

С целью выявления факторов внешней среды, наиболее сильно влияющих на совокупный объем деятельности (выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (форма № 2 приложения к балансу «Отчет о прибылях и убытках»)) организаций потребительской кооперации Республики Беларусь (деятельность диверсифицирована), проведен комплексный анализ внешней среды их деятельности по данным действующей статистики с использованием корреляционного анализа, проведенного на базе программного продукта «Microsoft Excel 2003». Рассчитан коэффициент корреляции Пирсона.

По результатам оценки влияния факторов внешней среды деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь на совокупный объем деятельности организаций системы [15] для обобщающей оценки их развития в динамике разработаны обобщающие индексы по значимым среднегодовым показателям внешней среды:

• **Обобщающий индекс влияния территориального, экономического и социально-демографического факторов**

$$Итэсд = \sqrt[2]{Ичн \cdot Инзэ},$$

где $Ичн$ – численность населения по областям Республики Беларусь;

$Инзэ$ – среднегодовая численность населения, занятого в экономике, по областям;

$Ичн, Инзэ$ – среднегодовые индексы изменения показателей.

Если $Итэсд \geq 1$ – факторы могут привести к сохранению или росту возможностей организации потребительской кооперации, связанных с внешней средой; если $Итэсд < 1$ – факторы могут привести к росту угроз для организации потребительской кооперации, связанных с внешней средой ее функционирования.

• **Обобщающий индекс влияния фактора конкуренции**

$$Ик = \sqrt[2]{Иртбок \cdot Иортсбк},$$

где $Иртбок$ – розничный товароборот Республики Беларусь без оборота организаций потребительской кооперации в сопоставимых ценах;

$Иортсбк$ – число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь без числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации;

$Иртбок, Иортсбк$ – среднегодовые индексы изменения показателей по областям.

Если $Ик \geq 1$ – фактор может привести к сохранению или росту угроз для организации потребительской кооперации, связанных с внешней средой; если $Ик < 1$ – фактор может привести к росту возможностей для организации потребительской кооперации, связанных с внешней средой ее деятельности.

Результаты расчета обобщающих индексов по значимым среднегодовым показателям внешней среды по данным статистических сборников [16–22] представлены в таблице 2.

Результаты расчета обобщающих индексов влияния среднегодовых значимых показателей оценки внешней среды организаций определили преобладание угроз, связанных с внешней средой в Гомельском, Витебском, Могилевском облпотребсоюзах и Гродненском областном потребительском обществе (в 2010 году – Гродненский облпотребсоюз). В Минском и Брестском облпотребсоюзах преобладают возможности, связанные с территориальными, экономическими, социально-демографическими факторами, а также угрозы, связанные с фактором конкуренции.

Таблица 2 – Среднегодовые индексы изменения показателей оценки внешней среды организаций потребительской кооперации Республики Беларусь, приоритетно влияющих на совокупный объем их деятельности, и обобщающие индексы по значимым среднегодовым показателям за 2006–2010 годы

Области	Среднегодовые индексы изменения показателей				Обобщающий индекс	
	<i>Ичн</i>	<i>Инэз</i>	<i>Иртболк</i>	<i>Иортсблк</i>	<i>Итэсд</i>	<i>Ик</i>
Минская	0,9874	1,0202	1,1671	1,1701	1,0036	1,1686
Брестская	0,9896	1,0181	1,1349	1,1393	1,0037	1,1370
Гомельская	0,9908	1,0088	1,1109	1,1283	0,9997	1,1195
Витебская	0,9839	1,0091	1,1339	1,1249	0,9964	1,1294
Могилевская	0,9855	1,0072	1,0996	1,1363	0,9962	1,1178
Гродненская	0,9855	1,0126	1,1199	1,1215	0,9989	1,1206
Республика Беларусь	0,9873	1,0152	1,1103	1,1293	1,0011	1,1321

На основании результатов оценки влияния факторов внутренней среды деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь на совокупный объем деятельности организаций системы для обобщающей оценки их развития в динамике разработаны обобщающие индексы среднегодового изменения значимых показателей внутренней среды:

• **Обобщающий индекс влияния фактора «маркетинг и коммерческая деятельность»**

$$Имкд = \sqrt[3]{Ирт \cdot Ин}$$

где *Ирт* – розничный товарооборот в сопоставимых ценах;

Ин – объем производства потребительских товаров в сопоставимых ценах;

Ирт, Ин – среднегодовые индексы изменения показателей по областям.

Если $Имкд \geq 1$ – факторы, связанные с уровнем ведения маркетинговой и коммерческой деятельности в организациях, могут привести к сохранению или росту их сильных сторон; если $Имкд < 1$ – факторы, связанные с уровнем ведения маркетинговой и коммерческой деятельности в организациях, могут привести к росту их слабых сторон.

• **Обобщающий индекс влияния фактора «трудовые ресурсы организации»**

$$Итрудр = \sqrt[6]{Ифзпт \cdot Ифзпоп \cdot Ифзпз \cdot Исчрт \cdot Исчроп \cdot Исчрз}$$

где *Ифзпт* – фонд заработной платы в торговле в сопоставимых ценах;

Ифзпоп – фонд заработной платы в общественном питании в сопоставимых ценах;

Ифзпз – фонд заработной платы в заготовительной отрасли в сопоставимых ценах;

Исчрт – среднесписочная численность работников торговли;

Исчроп – среднесписочная численность работников общественного питания;

Исчрз – среднесписочная численность работников заготовительной отрасли;

Ифзпт, Ифзпоп, Ифзпз, Исчрт, Исчроп, Исчрз – среднегодовые индексы изменения показателей по областям.

Если $Итрудр \geq 1$ – факторы, связанные с трудовыми ресурсами организации, могут привести к сохранению или росту ее сильных сторон; если $Итрудр < 1$ – факторы, связанные с трудовыми ресурсами организации, могут привести к росту ее слабых сторон.

• **Обобщающий индекс влияния фактора «материальные ресурсы организации»**

$$Имр = \sqrt[6]{Икм \cdot Итплм \cdot Ига \cdot Иксп \cdot Иплсп \cdot Инзп}$$

где *Икм* – количество магазинов;

Итплм – торговая площадь магазинов;

Ига – среднесписочное количество грузовых автомобилей;

Иксп – количество скотобойных пунктов;

Иплсп – площадь скотобойных пунктов;

Ипзп – количество приемозаготовительных пунктов;

Икм, Итплм, Ига, Иксп, Иплсп, Ипзп – среднегодовые индексы изменения показателей по областям.

Если $I_{mp} \geq 1$ – факторы, связанные с развитием трудовых ресурсов организации, могут привести к сохранению или росту ее сильных сторон; если $I_{mp} < 1$ – факторы, связанные с трудовыми ресурсами организации, могут привести к росту ее слабых сторон.

Результаты расчета обобщающих индексов среднегодового изменения показателей внутренней среды по данным статистических сборников представлены в таблице 3 [16–20].

Таблица 3 – Среднегодовые индексы изменения показателей внутренней среды организаций потребительской кооперации Республики Беларусь, приоритетно влияющих на совокупный объем их деятельности, и обобщающие индексы среднегодового изменения показателей внутренней среды организаций за 2006–2010 годы

Показатели	Облпотребсоюзы						
	Минский	Брестский	Гомельский	Витебский	Могилевский	Гродненский	Белкоопсоюз
<i>Маркетинг, коммерческая деятельность</i>							
<i>Ирт</i>	1,05731	1,07431	1,06435	1,06526	1,07655	1,07657	1,07
<i>Ип</i>	0,89761	0,91832	0,88875	0,8109	0,8504	0,27084	0,85
<i>Трудовые ресурсы</i>							
<i>Ифзпт</i>	1,05989	1,08388	1,07382	1,07105	1,08705	1,06032	1,07
<i>Ифзлоп</i>	1,1583	1,06178	1,06125	1,04653	1,06993	1,03109	1,05
<i>Ифзпз</i>	1,07447	1,05596	1,05118	1,03767	1,07727	1,03985	1,06
<i>Исчрт</i>	1,00009	1,00858	1,01679	1,0058	1,00433	0,99221	1
<i>Исчроп</i>	0,99524	0,99096	0,9992	0,99219	0,99916	0,963757	0,99
<i>Исчрз</i>	0,976163	0,985054	0,96691	0,96218	0,969549	0,95003	0,97
<i>Материальные ресурсы</i>							
<i>Икм</i>	0,98349	0,99263	0,99575	0,99047	0,98636	0,97765	0,99
<i>Итплм</i>	0,99554	0,99888	1,00116	0,99788	0,99535	0,98453	1
<i>Ига</i>	0,99595	0,98987	0,99453	1,01260	0,97368	0,99556	0,99
<i>Иксп</i>	1	0,98794	1	0,98863	0,95932	0,98528	0,99
<i>Иплсп</i>	1	0,98144	0,99839	1,01161	0,95435	0,99468	0,99
<i>Ипзп</i>	0,9438	0,9566	1,0583	0,9854	0,9952	0,9685	0,98
<i>Обобщающие индексы среднегодового изменения значимых показателей внутренней среды</i>							
<i>Имкд</i>	0,9741	0,9932	0,9725	0,9294	0,9568	0,5399	0,9500
<i>Итрудр</i>	1,0422	1,0303	1,0275	1,0185	1,0335	1,0053	1,0223
<i>Имр</i>	0,9843	0,9833	1,0104	0,9947	0,9779	0,9820	0,9885

Результаты расчета обобщающих индексов изменения среднегодовых значимых показателей внутренней среды облпотребсоюзов определили преобладание сильных сторон организаций, связанных с их трудовыми ресурсами, а также преобладание слабых сторон организаций, связанных с факторами «маркетинг и коммерческая деятельность», «материальные ресурсы».

Таким образом, наше предположение, что стратегическая позиция организации потребительской кооперации на рынке неоднозначна по факторам внешней и внутренней среды (что представлено на нижеприведенном рисунке), оказалось верным, что необходимо учитывать при разработке маркетинговой стратегии организации.

Обобщающие индексы среднегодового изменения значимых показателей внутренней среды

Сильные стороны			Слабые стороны			Обобщающие индексы по значимым среднегодовым показателям внешней среды	
Маркетинг и коммерческая деятельность $Имкд \geq 1$	Трудовые ресурсы $Имруд \geq 1$	Материальные ресурсы $Имр \geq 1$	Маркетинг и коммерческая деятельность $Имкд < 1$	Трудовые ресурсы $Имруд < 1$	Материальные ресурсы $Имр < 1$		
1	2 Минский, Брестский	3	7 Минский, Брестский	8	9 Минский, Брестский		Возможности Территориальный, экономический и социально-демографический фактор $Имэсд \geq 1$
4	5	6	10	11	12		Фактор конкуренции $Ик < 1$
13	14 Гомельский, Витебский, Гродненский, Могилевский	15 Гомельский	19 Гомельский, Витебский, Гродненский, Могилевский	20	21 Витебский, Могилевский, Гродненский		Угрозы Территориальный, экономический и социально-демографический фактор $Имэсд < 1$
16	17 Минский, Брестский, Гомельский, Витебский, Могилевский, Гродненский	18 Гомельский	22 Минский, Брестский, Гомельский, Витебский, Могилевский, Гродненский	23	24 Минский, Брестский, Витебский, Могилевский, Гродненский	Фактор конкуренции $Ик \geq 1$	

Матрица обобщающего анализа маркетинговой среды организаций потребительской кооперации Республики Беларусь

Детальное исследование значимых факторов маркетинговой среды организаций потребительской кооперации в динамике позволило обнаружить закономерности в развитии организаций потребительской кооперации, а значит, получить новые знания, являющиеся необходимым условием принятия стратегических маркетинговых управленческих решений (таблица 4) [15].

Таблица 4 – Стратегические маркетинговые направления развития организаций потребительской кооперации Республики Беларусь по результатам анализа их внешней и внутренней среды

Стратегические маркетинговые направления развития организаций потребительской кооперации	
1 группа – Минский, Брестский облпотребсоюзы	
Стратегическая цель – рост доли рынка по розничному товарообороту (прогнозное значение для Минского облпотребсоюза – 15,02%, Брестского – 15,55%)	
Стратегические направления разработаны в результате анализа	
внешней среды	внутренней среды по отраслям
Активизация выхода организаций на городской рынок Использование возможностей, связанных с ростом среднегодовой численности экономически активного населения (темпы роста численности населения, занятого в экономике Республики Беларусь в Минской и Брестской областях в 2006–2010 годах, превышают республиканское значение), – более полный охват денежных доходов населения розничным товарооборотом	Торговая отрасль. Рост розничного товарооборота за счет использования возможностей оптимизации товарных запасов в Брестском облпотребсоюзе, сохранения числа торговых объектов, наращивания торговых площадей (сохранение конкурентных позиций облпотребсоюзов по количеству магазинов, их торговой площади, в том числе в сельской местности), регулирования размера фонда заработной платы в торговле с учетом размера среднегодовых темпов роста розничного товарооборота организаций. Производственная отрасль. Рост объемов производства потребительских товаров организаций за счет сохранения тенденции роста коэффициента соотношения темпов роста производительности труда над заработной платой в промышленности (Минский облпотребсоюз).

Продолжение таблицы 4

Стратегические маркетинговые направления развития организаций потребительской кооперации	
<p>Более тесное взаимодействие с другими субъектами хозяйствования, направленное на развитие потенциала системы потребительской кооперации, наращивание ее объемов деятельности</p>	<p>Заготовительная отрасль. Рост заготовительного оборота за счет предотвращения снижения среднесписочной численности работников в заготовительной отрасли, сокращения размера превышения темпов роста фонда заработной платы в заготовительной отрасли над темпами роста совокупного объема их деятельности, недопущения снижения числа приемозаготовительных пунктов, снижения площади скотодобойных пунктов в Брестском облпотребсоюзе.</p> <p>Общественное питание. Рост объема товарооборота общественного питания за счет сокращения размера превышения темпов роста фонда заработной платы в общественном питании облпотребсоюзов над темпами роста совокупного объема их деятельности, прекращения снижения среднесписочной численности работников в отрасли.</p>
<p>Эти <i>стратегические направления</i> позволяют:</p> <ul style="list-style-type: none"> • учесть сильные стороны организаций, связанные с их трудовыми ресурсами, для использования возможностей, связанных с территориальными, экономическими и социально-демографическими факторами внешней среды, а также для минимизации угроз, связанных с фактором конкуренции; • минимизировать слабые стороны субъектов хозяйствования, связанные с уровнем организации маркетинговой и коммерческой деятельности, а также с их материальными ресурсами, используя возможности внешней среды 	
<p>2 группа – Гомельский, Витебский облпотребсоюзы</p>	
<p><i>Стратегическая цель</i> – рост доли рынка по розничному товарообороту (прогнозное значение для Гомельского облпотребсоюза – 15,57%, Витебского – 14,72%)</p>	
<p><i>Стратегические направления</i> разработаны в результате анализа</p>	
внешней среды	внутренней среды по отраслям
<p>Разработка ассортиментных концепций торговых организаций, организаций общественного питания, концепций формирования производственного ассортимента Витебского облпотребсоюза с учетом высоких темпов снижения показателя численности населения по области в разрезе его характеристик (половозрастной состав, денежные доходы и др.)</p> <p>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 численности населения; численности населения, занятого в экономике Республики Беларусь; удельного веса числа магазинов потребительской кооперации в числе объектов торговой сети Республики Беларусь; удельного веса розничного товарооборота потребительской кооперации в розничном товарообороте Республики Беларусь)</p> <p>Более тесное взаимодействие с другими субъектами хозяйствования, направленное на развитие потенциала системы потребительской кооперации, наращивание ее объемов деятельности</p>	<p>Торговая отрасль. Рост розничного товарооборота за счет использования возможностей роста объема товарных запасов в Гомельском облпотребсоюзе, сохранения числа торговых объектов, наращивания торговых площадей (сохранение конкурентных позиций облпотребсоюзов по количеству магазинов, их торговой площади, в том числе в сельской местности), регулирования размера фонда заработной платы в торговле с учетом размера среднегодовых темпов роста розничного товарооборота организаций.</p> <p>Производственная отрасль. Рост объемов производства потребительских товаров организаций за счет сохранения тенденции роста коэффициента соотношения темпов роста производительности труда над заработной платой в промышленности (Витебский облпотребсоюз).</p> <p>Заготовительная отрасль. Рост заготовительного оборота за счет предотвращения снижения среднесписочной численности работников в заготовительной отрасли, сокращения размера превышения темпов роста фонда заработной платы в заготовительной отрасли над темпами роста совокупного объема их деятельности, недопущения снижения числа приемозаготовительных пунктов Витебского облпотребсоюза.</p> <p>Общественное питание. Рост объема товарооборота общественного питания за счет сокращения размера превышения темпов роста фонда заработной платы в общественном питании облпотребсоюзов над темпами роста совокупного объема их деятельности, прекращения снижения среднесписочной численности работников в отрасли.</p>
<p><i>Стратегические направления</i> развития Гомельского облпотребсоюза позволяют:</p> <ul style="list-style-type: none"> • учитывать сильные стороны организации, связанные с ее трудовыми, материальными ресурсами, для минимизации угроз, связанных с фактором конкуренции, а также территориальными, экономическими и социально-демографическими факторами; • минимизировать слабые стороны организации, связанные с фактором «маркетинг и коммерческая деятельность». <p><i>Стратегические направления</i> развития Витебского облпотребсоюза позволяют:</p> <ul style="list-style-type: none"> • учесть сильные стороны организаций, связанные с их трудовыми ресурсами, для минимизации угроз, связанных с фактором конкуренции, а также с территориальным, экономическим и социально-демографическим факторами; • минимизировать слабые стороны организации, связанные с уровнем организации маркетинговой и коммерческой деятельности, материальными ресурсами организации 	

Окончание таблицы 4

Стратегические маркетинговые направления развития организаций потребительской кооперации	
3 группа – Могилевский, Гродненский облпотребсоюзы	
Стратегическая цель – рост доли рынка по розничному товарообороту (прогнозное значение для Могилевского облпотребсоюза – 15,52%, Гродненского – 11,99%)	
Стратегические направления разработаны в результате анализа	
внешней среды	внутренней среды по отраслям
<p>Активизация выхода организаций на городской рынок</p> <p>Разработка ассортиментных концепций торговых организаций, организаций общественного питания, концепций формирования производственного ассортимента Могилевского и Гродненского облпотребсоюзов с учетом высоких темпов снижения показателя численности населения по Могилевской и Гродненской областям в разрезе его характеристик (половозрастной состав, денежные доходы и др.)</p> <p>Использование возможностей организаций Гродненского облпотребсоюза, связанных с ростом среднегодовой численности экономически активного населения в Гродненской области (темпы роста численности населения, занятого в экономике Республики Беларусь в Гродненской области за 2006–2010 годы, превышают значение показателя Могилевской области), – более полный охват денежных доходов населения розничным товарооборотом</p> <p>Повышение конкурентоспособности розничной торговой сети Гродненского облпотребсоюза</p> <p>Более тесное взаимодействие с другими субъектам хозяйствования, направленное на развитие потенциала системы потребительской кооперации, наращивание ее объемов деятельности</p>	<p>Торговая отрасль. Рост розничного товарооборота за счет использования возможностей, сохранения числа торговых объектов, наращивания торговых площадей (сохранение конкурентных позиций облпотребсоюзов по количеству магазинов, их торговой площади, в том числе в сельской местности), регулирования размера фонда заработной платы в торговле с учетом размера среднегодовых темпов роста розничного товарооборота организаций.</p> <p>Производственная отрасль. Рост объемов производства потребительских товаров Могилевского облпотребсоюза (среднегодовые темпы роста производства потребительских товаров в Могилевском облпотребсоюзе превышают среднее значение по Белкоопсоюзу) за счет сохранения тенденции роста коэффициента соотношения темпов роста производительности труда над заработной платой в промышленности (Могилевский и Гродненский облпотребсоюзы). Разработка стратегии развития производственной отрасли Гродненского облпотребсоюза.</p> <p>Заготовительная отрасль. Рост заготовительного оборота за счет предотвращения снижения среднесписочной численности работников в заготовительной отрасли, сокращения размера превышения темпов роста фонда заработной платы в заготовительной отрасли над темпами роста совокупного объема их деятельности, снижения площади скотодобойных пунктов в Могилевском облпотребсоюзе, эффективного использования материальных ресурсов Гродненского облпотребсоюза.</p> <p>Общественное питание. Рост объема товарооборота общественного питания за счет сокращения размера превышения темпов роста фонда заработной платы в общественном питании облпотребсоюзов над темпами роста совокупного объема их деятельности, прекращения снижения среднесписочной численности работников в отрасли.</p>
<p>Стратегические направления развития облпотребсоюзов позволяют:</p> <ul style="list-style-type: none"> • учесть сильные стороны организаций, связанные с их трудовыми ресурсами, для минимизации угроз, связанных с фактором конкуренции, а также с территориальными, экономическими и социально-демографическими факторами; • минимизировать слабые стороны организаций, связанные с уровнем организации маркетинговой и коммерческой деятельности, а также фактором «материальные ресурсы организации» 	

Заключение

Таким образом, разработанная матрица обобщающего анализа маркетинговой среды организаций потребительской кооперации позволяет определить стратегические позиции организаций на рынке по группам значимых для них факторов. Она способствует принятию оптимальных стратегических маркетинговых решений развития организаций с акцентом на территориальный, экономический, социально-демографический факторы, фактор конкуренции, уровень организации маркетинговой и коммерческой деятельности, материальные и трудовые ресурсы организации.

Матрица разработана с учетом комплексного подхода к оценке маркетинговой среды организаций, динамического принципа стратегического планирования.

Отличие предлагаемой матрицы от существующих:

- Учитывает специфику деятельности организаций потребительской кооперации (учет влияния значимых факторов маркетинговой среды на деятельность организаций системы).
- Учитывает неоднозначность стратегической позиции организации на рынке по факторам внешней и внутренней среды.

Список литературы

1. **Близнюк, С. В.** Методические и организационные подходы стратегического маркетинга торгового предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / 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. **Коровина Л. Н.** Сценарный аспект развития института потребительской кооперации в условиях формирования новой социально-экономической системы России : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01, 08.00.05 / Л. Н. Коровина. – Тамбов, 2004. – 27 с.
9. **Ефремов, В. С.** Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособие / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
10. **Дурович, А. П.** Маркетинг. Курс интенсивной подготовки : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Минск : Современ. шк., 2010. – 256 с.
11. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. – М. : Экономика, 2006. – 296 с.
12. **Панов, А. И.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. И. Панов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
13. **Разумова, С. В.** Современные аспекты стратегического планирования маркетинга / С. В. Разумова // Вестн. Бел. дзярж. экан. ун-та. – 2007. – № 5. – С. 30–36.
14. **Ламбен, Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
15. **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.
16. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2006 год : стат. сб. – Минск : Белкоопсоюз, 2007. – 76 с.
17. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2007 год : стат. сб. – Минск : Белкоопсоюз, 2008. – 75 с.
18. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2008 год : стат. сб. – Минск : Белкоопсоюз, 2009. – 77 с.
19. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2009 год : стат. сб. – Минск : Белкоопсоюз, 2010. – 76 с.
20. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2010 год : стат. сб. – Минск : Белкоопсоюз, 2011. – 71 с.
21. **Регионы** Республики Беларусь. 2011 : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2011. – 810 с.
22. **Статистический** ежегодник Республики Беларусь. 2011 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2011. – 634 с.

Получено 30.10.2012 г.